



**Thomas Wettstein**  
CEO Avectris AG und  
ITG-Präsident  
CEO Avectris AG  
et président de l'ITG

## Wissen dirigieren

Der wichtigste «Rohstoff» in unserer heutigen Informationsgesellschaft ist Wissen. Es wächst zunehmend schneller, und längst sind die Zeiten der Universalgelehrten, wie es beispielsweise Gottfried Wilhelm Leibniz noch im 17. Jahrhundert sein konnte, vorbei. Gefragt ist nun, so scheint es, der Spezialist!

Ein anderer Trend ist die Globalisierung und die hohe Geschwindigkeit, in der Innovationen geschaffen und zur Marktreife gebracht werden müssen. Planen lässt sich so etwas immer schwerer und daher sind neben den Spezialisten die unternehmerischen «Dirigenten» gefordert, um gemeinsam ein erfolgreiches Produkt zu schaffen.

Statische Anstellungsmodelle werden in diesem Kontext zunehmend obsolet. Fallweise werden Teams aus Experten für eine konkrete Aufgabe zusammengestellt, die sich nach getaner Arbeit wieder auflösen.

Was bedeutet dies für das Unternehmen der Zukunft? Kann ein Unternehmen alle nötigen Fachkompetenzen überhaupt intern aufbauen und halten? Gibt es irgendwann eine Art «Zweiklassengesellschaft» mit freiberuflichen Spezialisten und reinen «Dirigenten»?

Die Antwort liegt irgendwo in der Mitte: Unternehmen brauchen Fachexperten, die wie Unternehmer denken und Unternehmer, die zugleich Fachexperten sind. Zudem müssen Unternehmen als Organismus für neues Wissen offen und durchlässig sein, denn alle Fachkenntnisse selbst zu «besitzen», ist bereits heute schon unrealistisch.

Gerade in der Schweiz, wo KMUs massgebliche Innovationstreiber sind, entscheidet sich der Erfolg kleinerer und mittlerer Unternehmen mitunter im «War for Talents». Solche Talente zeichnen sich aus durch eine Persönlichkeit mit breiter Ausrichtung, konkretem Wissen und Begeisterung für alles Neue. Ebenso muss ein Paradigmenwechsel akzeptiert werden: Wissen ist kein Besitz mehr, sondern wird in einem flexiblen Netzwerk, das sich einer klassischen Kontrolle entzieht, fallweise zusammengestellt; Werte werden also dadurch geschaffen, dass das jeweils benötigte Expertenwissen agil und zur richtigen Zeit für das Unternehmen gewonnen werden kann.

## Diriger le savoir

La principale «matière première» de notre société de l'information actuelle est le savoir. Il s'accroît de plus en plus rapidement et l'époque des savants universels, comme a pu l'être Gottfried Wilhelm Leibniz au 17<sup>e</sup> siècle, est révolue depuis longtemps. Aujourd'hui, il semble que la société ait besoin de spécialistes!

Une autre tendance est la globalisation et la grande vitesse à laquelle les innovations doivent être créées et commercialisées. La planification devient de plus en plus difficile et, par conséquent, les «dirigeants» des entreprises sont également poussés à créer un produit réussi en collaboration avec les spécialistes.

Dans ce contexte, les modèles d'emploi statiques sont de plus en plus obsolètes. Dans certains cas, des équipes d'experts sont formées pour une mission concrète, puis se dissolvent une fois le travail terminé.

Qu'est-ce que cela signifie pour l'entreprise de demain? Une entreprise peut-elle établir et maintenir de manière interne toutes les compétences spécifiques nécessaires? Y aura-t-il un jour une sorte de «société à deux classes» composée de spécialistes indépendants et de purs «dirigeants»?

La réponse est quelque part à mi-chemin: les entreprises ont besoin d'experts qui pensent comme des entrepreneurs et d'entrepreneurs qui sont aussi des experts. En outre, les entreprises en tant qu'organismes doivent être souples et ouvertes aux nouvelles connaissances, car «posséder» soi-même toutes les connaissances spécialisées est aujourd'hui déjà irréaliste.

En Suisse notamment, où les principaux innovateurs sont les petites et moyennes entreprises, le succès de ces dernières se décide dans une «War for Talents». De tels talents se caractérisent par un esprit ouvert, un savoir concret et un grand enthousiasme pour la nouveauté. Un changement de paradigme doit aussi être accepté: le savoir ne se possède plus, il se développe dans un réseau flexible qui échappe à un contrôle classique, dont les membres s'associent au cas par cas; la création des valeurs implique donc pour chaque cas l'association souple et ponctuelle des expertises nécessaires pour l'entreprise.