

# Labs als Inhouse-Gegenkulturen

Jedes größere Unternehmen muss eines haben – ein Lab. Dort sollen die Innovationen hervorgebracht werden, die das Unternehmen überlebensfähig machen. Doch diese Labs sind ein Konstruktionsfehler, sind Dirk Osmetz und Stefan Kaduk überzeugt. Statt losgelöst vom Kern zu arbeiten, müssten sie im Zentrum der Wertschöpfung verankert sein. Ein Sozialexperiment in einem indischen Dorf zeigt warum.

## Preview

- ▶ **Lego, Post-its & Co.:** Stärken und Schwächen von Labs in Unternehmen
- ▶ **Skaten in Indien:** Was sich von Janwaar Castle lernen lässt
- ▶ **Implantierte Gegenkultur:** Irritationen garantiert
- ▶ **Kluge Rahmgebung:** Abwarten und entstehen lassen

Spätestens seit Joseph Schumpeter ist klar, dass Unternehmertum ohne permanente Innovation nicht zu denken ist. Erst durch ihn wurden der Begriff „innovare“ auf den Kontext des Wirtschaftens übertragen und der Zusammenhang zwischen Konjunkturphänomenen und dem Vorhandensein bzw. Ausbleiben von Innovationen verdeutlicht. Tiefgreifende Entwicklungsschübe – von der Industrialisierung bis zur Digitalisierung – basieren auf Innovationen und sind zugleich der Nährboden für die Fortsetzung von Neuerungsprozessen.

Der Zwang zur Innovation hat sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verschärft. Konnte noch bis zum Ende des vergangenen Jahrhunderts ein Nachfrage-rückgang im Heimatmarkt durch geschickte Internationalisierung kompensiert werden, so wird dies in einer global vernetzten Wirtschaft zunehmend unmöglich. Wenn Organisationen überleben wollen, sind sie zur Innovation verdammt. Wolf Lotter prägte in seiner Streitschrift „Innovation“ den markanten Satz: „Wir leben in Zeiten der Innovationsinflation.“ Angesichts dieses

Drucks verwundert es nicht, dass Unternehmen intensiv nach Strukturen suchen, die ein schnelles Zustandekommen von Innovationen unterstützen. Der angestrebte Idealfall ist eine disruptive Neuerung, die – wie beim iPhone geschehen – bekannte Marktlogiken außer Kraft setzen kann.

## Lego, Post-its & Co.: Klischeefaktoren von Labs

Seit ein paar Jahren scheinen Labs, Hubs und Inkubatoren der Königsweg zum Durchbruch in neue Dimensionen zu sein. In diesen realen oder virtuellen Räumen sollen die „jungen Wilden“ ihr Kreativpotenzial entfalten und marktfähige Ideen entwickeln. Damit dies gelingen kann, werden die Labs in der Regel aus der Gesamtorganisation herausgelöst. Es wird damit bewusst ein Gegenpol zur alten Struktur geschaffen. In der aktuellen Metaphorik heißt das dann so: Die Labs als Orte der Wissensschöpfung und des Experimentierens sind die „Schnellboote“. Sie sollen die „Tanker“ mit ihrem Fokus auf effiziente Wertschöpfung auf Trab bringen. Und auch





