

Betriebliches Vorschlagswesen

Regelungsvorschläge für die Mitbestimmung des Betriebsrats

Unternehmen sind im Konkurrenzkampf um die Gunst des Marktes mit stetig wechselnden und wachsenden Anforderungen darauf angewiesen, die eigenen Leistungen und die eigene Kostenquote zu verbessern und auf geänderte Anforderungen möglichst schnell zu reagieren. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, greifen viele Unternehmen nicht nur auf die Hilfe externer Berater zurück: Sie vertrauen auf das Know-how der eigenen Belegschaft.



Autor: Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht Bernd Weller leitet im Frankfurter Büro von Heuking Kühn Lüer Wojtek den arbeitsrechtlichen Bereich. Einer seiner Tätigkeitsschwerpunkte liegt im Betriebsverfassungsrecht.

Unter dem altbackenen Titel „Betriebliches Verbesserungswesen“ (BVW) ist jedes System der Behandlung und Belohnung technischer und nichttechnischer Innovationen oder Verbesserungen aus der Belegschaft mit dem Ziel der Verbesserung der Leistung des Betriebes zu verstehen. Dies umfasst auch Total Quality Management, Kaizen, Innovations- und Ideenmanagement. Dieser Beitrag soll die einzelnen Systeme und Begriffe nicht voneinander abgrenzen; hier sollen die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates beschrieben und Regelungsvorschläge gegeben werden.

Das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Satz 1 Nr. 12 BetrVG

Bei Regelungen zum BVW ist der Betriebsrat zwingend einzubeziehen. In § 87 Abs. 1 Satz 1 Nr. 12 BetrVG ist dem Betriebsrat ein umfassendes und erzwingbares Mitbestimmungsrecht bei den „Grundsätzen über das betriebliche Vorschlagswesen“ eingeräumt. § 87 BetrVG ist der Kern der Mitbestimmungsrechte. In seinem Anwendungsbereich darf der Arbeitgeber nur mit Zustimmung des Betriebsrates bzw. einer etwaigen Einigungsstelle handeln. Der Betriebsrat ist dazu berechtigt, selbst initiativ tätig zu werden; er kann also den Arbeitgeber auch zur Einführung eines BVW – notfalls über die Einigungsstelle – zwingen.

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates unterliegt natürlich Grenzen: Eine Mitbestimmung des Betriebsrates kommt nicht in Betracht, wo bereits eine abschließende tarifliche oder gesetzliche Regelung besteht. Eine für das BVW bedeutsame gesetzliche Regelung ist im Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbEG) enthalten. Die dort geregelten Erfindungen und technischen Verbesserungsvorschläge unterliegen

einzig dem Patentrecht und dem ArbEG; die Behandlung solcher Ideen kann nicht betrieblich geregelt werden. Ferner besteht ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nur in kollektiven Sachverhalten, wenn also mehrere Arbeitnehmer betroffen sind oder sein können. Der Betriebsrat kann schließlich dem Arbeitgeber nicht aufzwingen, dass und in welcher Höhe er Prämien für Verbesserungsvorschläge zahlt; diese Entscheidung ist ebenso wie die Entscheidung, ob ein Verbesserungsvorschlag umgesetzt werden soll, allein dem Unternehmen vorbehalten.

Unter den Grundsätzen des BVW sind alle organisatorischen Fragen zu verstehen – bei wem Verbesserungsvorschläge einzureichen sind, wer darüber befindet und ob es die Möglichkeit eines „Widerspruchs“ geben soll. Neben dem reinen Ablauf ist damit zugleich die Einrichtung von Gremien für das BVW betroffen. Die personelle Besetzung dieser Gremien gehört nicht zu den mitbestimmungspflichtigen Regelungsgegenständen; in der betrieblichen Praxis verständigen sich Betriebsrat und Arbeitgeber in aller Regel nicht nur auf die Einrichtung der Gremien, sondern auch auf deren personelle Besetzung.

Ferner kann der Betriebsrat darüber mitbestimmen, nach welchen Kriterien und Methoden eingereichte Verbesserungsvorschläge zu bewerten und unter welchen Voraussetzungen Sachverständige hinzuzuziehen sind.

Schließlich ist die Festlegung von Grundsätzen für die (finanzielle) Prämierung von Verbesserungsvorschlägen Kernbestandteil des Mitbestimmungsrechts. Es ist der Arbeitgeber, der alleine festlegt, ob und in welcher Höhe er Gelder für das BVW zur Verfügung stellt. Die Verteilungsgrundsätze – also die Frage, welcher Vorschlag in welcher Weise zu entlohnen ist, in

welcher Weise eine Prämie zu errechnen ist und nach welcher Methode Einzelprämien bei Gruppenvorschlägen errechnet werden sollen – unterliegen hingegen der Mitbestimmung.

Regelungsinhalte

Ausgangspunkt für eine Betriebsvereinbarung zum BVW ist die Definition von deren Geltungsbereich:

- In welchen Betrieben oder Abteilungen soll die Betriebsvereinbarung gelten?
- Für welche Arbeitnehmer soll die Betriebsvereinbarung Anwendung finden?
- Welche Art von Verbesserungsvorschlägen soll von der Betriebsvereinbarung erfasst werden?

Alle drei Aspekte berühren rechtliche und personalpolitische Fragen. Mancher Arbeitgeber geht eine Regelung zum BVW von dem Standpunkt aus an, sein Kostenrisiko (die Prämien) möglichst begrenzen zu wollen. Betriebsvereinbarungen mit dieser Zielsetzung führen häufig dazu, dass das BVW zum Rohkrepler mutiert. Bei der Einführung eines BVW sollten die folgenden Erfahrungen bedacht werden:

- Je mehr Verbesserungsvorschläge eingereicht werden, desto größer ist die Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge.
- Je mehr Verbesserungsvorschläge eingereicht werden, desto mehr „brauchbare“ Vorschläge werden eingereicht.
- Es werden selten Verbesserungsvorschläge eingereicht, die für sich genommen große Einsparungen bewirken.
- Die meisten Verbesserungsvorschläge weisen nur kleine Einsparpotenziale auf.
- Große Einsparungen sind demnach nur zu erzielen, wenn man viele Verbesserungsvorschläge umsetzt (Evolution statt Revolution).

Eine Regelung zum BVW sollte daher versuchen, möglichst viele Arbeitnehmer zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen zu bewegen. Ein Anreiz dazu wird geschaffen, wenn die Einreichung eines Verbesserungsvorschlags möglichst umgehend beantwortet und (pekuniär) belohnt wird. Ausgehend von dieser Maxime sollte ein BVW möglichst unbürokratisch ausgestaltet sein. Ferner sollte im Zweifel auch ein „nicht so genialer“ Verbesserungsvorschlag eine – zumindest geringe – Belohnung erfahren. Einschränkungen des Geltungsbereiches sollten gleichwohl folgende Begrenzungen vorsehen:

Zum einen sollte der Geltungsbereich der Betriebsvereinbarung zum BVW auf die Vorschlä-

ge beschränkt sein, die nicht bereits abschließend gesetzlich geregelt sind, insbesondere also die technischen Verbesserungsvorschläge nach §§ 2 und 3 ArbEG ausschließen.

Zum anderen muss bedacht werden, dass es die arbeitsvertragliche Aufgabe einzelner Arbeitnehmer im Unternehmen sein kann, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln (bspw. Mitarbeiter des Qualitätsmanagements oder mit der Optimierung der internen Prozesse betraute Mitarbeiter). Bei solchen Mitarbeitern mutete es seltsam an, wenn sie zu ihrem Gehalt, das für die Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen gezahlt wird, noch eine Belohnung erhielten, wenn sie ihrer arbeitsvertraglichen Pflicht erfolgreich nachgehen.

Die Betriebsvereinbarung sollte darüber hinaus eine Bestimmung enthalten, die für die Zwecke der Betriebsvereinbarung eine Reihe von Begriffen definiert. Welche Begriffe zu definieren sind, hängt von dem weiteren Regelungsinhalt ab. Der in jedem Fall zu definierende Begriff ist jedoch der des „Verbesserungsvorschlags“. Hier ist die Abgrenzung zum ArbEG, Patent- und Geschmacksmusterrecht vorzunehmen. Wohl überlegt sein muss, ob die Definition des Begriffes „Verbesserungsvorschlag“ bereits eine qualitative Bewertung beinhalten soll oder ob all das, was nicht unter schutzfähige Rechte fällt und vom Einreicher so bezeichnet wird, als Verbesserungsvorschlag zu verstehen ist. Jeder Arbeitnehmer ist dazu in der Lage, Missstände in seinem Arbeitsbereich zu benennen. Dabei kann es sich um subjektive Missstände oder um einen objektiven Mangel handeln. Bei der Einführung eines BVW hat man die Frage zu entscheiden, ob man Mitarbeitern mit dem BVW ein Forum für die Benennung solcher Missstände bieten möchte. Dies kann zu einer Schwemme von Eingaben führen, die unproduktiv sind und zu keinerlei Verbesserung, ja vielleicht sogar zu einer Verschlechterung der Betriebsatmosphäre führen. Umgekehrt kann die Benennung von Missständen, die für den damit konfrontierten Arbeitnehmer offenkundig sind, einen anderen Mitarbeiter in die Lage versetzen, eine Verbesserung zu entwickeln; die Benennung von Missständen kann dazu genutzt werden, diesen gezielt nachzugehen und auf diese Weise Verbesserungen herbeizuführen.

Ein weiterer Bestandteil der Betriebsvereinbarung ist die Regelung der organisatorischen Ausgestaltung, also die Benennung der einzelnen Gremien des BVW. Klassischerweise gehören zum BVW drei verschiedene Gremien – ein Beauftragter für das BVW, ein paritätischer Ausschuss sowie Sachverständige. Die Gestal-



tung der organisatorischen Abläufe zwischen diesen Gremien sollte sich daran orientieren, dass möglichst wenig Bürokratie aufgebaut und eine zügige Entscheidung über den eingereichten Verbesserungsvorschlag ermöglicht wird.

Ein weiterer Kernbestandteil einer Betriebsvereinbarung zum BVW ist das Schema, anhand dessen ein Verbesserungsvorschlag bewertet wird und an welches die Prämierung anknüpft. Dies ist der für die Arbeitnehmer interessanteste Teil der Betriebsvereinbarung. Eine Möglichkeit ist es, einen Verbesserungsvorschlag nur dann zu prämiieren, wenn er vom Unternehmen tatsächlich umgesetzt wird und Kosteneinsparungen einbringt. Vorteil dieses Prämiensystems ist, dass der Unternehmer nur dann Geld zahlen muss, wenn er auch selbst von einem Verbesserungsvorschlag profitiert. Umgekehrt liegt in solchen Fällen üblicherweise ein langer Zeitraum zwischen Einreichung des Vorschlags und Auszahlung der Prämie. Nachdem hier präferierten System werden alle eingehenden Verbesserungsvorschläge nach bestimmten Kriterien bewertet und jeder Verbesserungsvorschlag – abhängig von der erreichten Punktzahl – wir mit einer bestimmten Prämie versehen. Darüber hinaus sieht der im Folgenden dargestellte Vorschlag vor, dass für besonders gute Verbesserungsvorschläge eine Sonderprämie von der Gesellschaft gezahlt werden kann, die dann nicht der Mitbestimmung des Betriebsrats unterliegt. Es ist mithin auf der einen Seite gewährleistet, dass bei jedem Arbeitnehmer schnell eine Rückkopplung, d.h. eine Prämie ankommt und dass andererseits auch der Mitarbeiter, der einen zählbaren Beitrag zum Unternehmen leistet, einen besonders hohen Prämiensatz erhält.

Zwingender Bestandteil einer Betriebsvereinbarung sollte eine Klausel sein, wonach die gemäß der Betriebsvereinbarung gezahlten Prämien im Zweifel auf Entlohnungsansprüche von Arbeitnehmern aus dem ArbEG anzurechnen sind. Im Einzelfall ist die Unterscheidung zwischen einfachen und qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlägen schwierig; es ist wahrscheinlich, dass der Beauftragte für das BVW oder der Paritätische Ausschuss im Einzelfall eine falsche Unterscheidung trifft. In einem solchen Fall hat der Arbeitnehmer – unabhängig von der bereits erzielten Prämierung – einen unabdingbaren Anspruch aus dem ArbEG. Die Aufrechnungsklausel verhindert das Entstehen von Doppelpansprüchen.

„§ 1 Geltungsbereich

- (1) Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Arbeitnehmer der Gesellschaft.
- (2) Sachlich gilt sie für Verbesserungsvorschläge im Sinne des § 2.
- (3) Diese Betriebsvereinbarung gilt nicht für Verbesserungsvorschläge, die von Arbeitnehmern eingereicht werden, deren arbeitsvertragliche Aufgabe die Entwicklung von Verbesserungen beinhaltet. Zur Abgrenzung sind im Zweifelsfall der Anstellungsvertrag, die Stellenbeschreibung, die Zielvereinbarung sowie das Anforderungsprofil des jeweiligen Arbeitnehmers und seiner Position heranzuziehen.

§ 2 Definitionen

- (1) Im Sinne dieser Betriebsvereinbarung gilt jede als Verbesserungsvorschlag gekennzeichnete Eingabe eines Arbeitnehmers, die weder patent- oder gebrauchsmusterfähig ist noch einen qualifizierten technischen Verbesserungsvorschlag im Sinne des ArbEG darstellt, als Verbesserungsvorschlag.
- (2) Verbesserungsvorschläge können sich auf alle Bereiche und Abläufe innerhalb der Gesellschaft, also auch den kaufmännischen und administrativen Bereich, beziehen.
- (3) Ein Verbesserungsvorschlag liegt auch vor, wenn er bestehende Schwierigkeiten, Missstände oder Optimierungspotenzial lediglich darstellt, ohne eigene Lösungsvorschläge zu enthalten.

§ 3 Beauftragter für das BVW

- (1) Der Beauftragte für das BVW wird von der Gesellschaft benannt und ist zur Verschwiegenheit über die ihm im Rahmen seiner Aufgaben zur Kenntnis gelangten Informationen verpflichtet.

- (2) Verbesserungsvorschläge sind schriftlich beim Beauftragten für das BVW einzureichen und müssen die Vor- und Nachnamen sowie Stellenbezeichnungen aller Einreichenden aufweisen. Ist ein Verbesserungsvorschlag unvollständig, hat der Beauftragte zum BVW ihn an den/die Einreichenden mit der Bitte um Vervollständigung zurückzugeben.
- (3) Der Verbesserungsvorschlag soll weiter die folgenden Bestandteile beinhalten:
 - Problembeschreibung
 - Beschreibung der Lösungsmöglichkeit und
 - Beschreibung der möglichen Einsparungen
- (5) Der Beauftragte für das BVW hat dem/den Einreichenden den Empfang des Verbesserungsvorschlags zu quittieren.
- (6) Der Beauftragte für das BVW hat den Verbesserungsvorschlag unverzüglich an den Paritätischen Ausschuss weiterzuleiten. Der Beauftragte für das BVW fügt dem Verbesserungsvorschlag die folgenden Empfehlungen hinzu:
 - Hinzuziehung eines Sachverständigen, sofern erforderlich
 - Bewertung des Verbesserungsvorschlags gemäß § 6.

§ 4 Paritätischer Ausschuss

- (1) Der Paritätische Ausschuss besteht aus dem Vorsitzenden und zwei Beisitzern. Die Gesellschaft und der Betriebsrat benennen je zwei Beisitzer. Das Amt des Vorsitzenden übernimmt der Beauftragte für das BVW.
- (2) Der Paritätische Ausschuss entscheidet verbindlich über die Bewertung des Verbesserungsvorschlags gemäß § 6.
- (3) Der Paritätische Ausschuss entscheidet aufgrund von Sitzungen, die mindestens einmal je Kalendermonat stattfinden. Sitzungszeitpunkt und Ort werden von dem Vorsitzenden in Abstimmung mit den Beisitzern festgelegt; die Ladung hat mindestens eine Woche vor dem Sitzungszeitpunkt zu erfolgen. Der Ladung sind sämtliche Verbesserungsvorschläge und die Empfehlungen des Beauftragten für das BVW beizufügen. Die Sitzungen des Paritätischen Ausschusses sind nicht öffentlich.
- (4) Der Paritätische Ausschuss entscheidet mit einfacher Mehrheit; der Vorsitzende hat kein Stimmrecht. Der Paritätische Ausschuss ist beschlussfähig, wenn mindestens zwei Mitglieder anwesend sind. Im Falle eines Pattes gilt die vorläufige Empfehlung des Beauftragten für das BVW gemäß vor-

stehendem § 3 Abs. 6 als endgültige Entscheidung des Paritätischen Ausschusses.

- (5) Mitglieder des Paritätischen Ausschusses sind an der Beratung und Stimmabgabe gehindert, sofern ein Verbesserungsvorschlag thematisiert ist, der vom Mitglied selbst oder einer dem Mitglied nahestehenden Person (Verwandtschaftsverhältnis ersten Grades oder Lebensgefährte/Lebenspartner/Ehegatte) eingereicht wurde.
- (6) Der Inhalt der Beratungen sowie das Abstimmungsergebnis sind schriftlich festzuhalten; die Sitzungsniederschrift ist von jedem anwesenden Mitglied zu unterzeichnen. Die Sitzungsniederschriften werden für die Dauer von 48 Monaten aufbewahrt. Der Paritätische Ausschuss leitet die Niederschrift seiner Sitzungen an den Personalbereich weiter.
- (7) Die Mitglieder des Paritätischen Ausschusses üben ihr Amt neutral aus und sind keinerlei Weisungen unterworfen.
- (8) Der Paritätische Ausschuss überprüft den Verbesserungsvorschlag. Er schlägt der Gesellschaft die Behandlung des Verbesserungsvorschlags vor und setzt die Höhe der Prämie fest.
- (9) Sofern der Paritätische Ausschuss nicht über hinreichende Sachkunde zur Bewertung des Verbesserungsvorschlags verfügt, kann er einen oder mehrere betriebsinterne Sachverständige einschalten; betriebsexterne Sachverständige können nur mit Zustimmung der Geschäftsleitung eingebunden werden.

§ 5 Sachverständiger

- (1) Jeder Mitarbeiter kann als Sachverständiger mit der Bewertung eines Verbesserungsvorschlags betraut werden. Mitarbeiter dürfen nicht mit der Bewertung eines von ihnen selbst oder einer ihnen nahestehenden Person (Verwandtschaftsverhältnis ersten Grades oder Lebensgefährte/Lebenspartner/Ehegatte) eingereichten Verbesserungsvorschlags betraut werden.
- (2) Der Sachverständige hat dem Paritätischen Ausschuss schriftlich eine Bewertung des Verbesserungsvorschlags vorzulegen. Die schriftliche Bewertung des Sachverständigen hat folgende Punkte zu bewerten:
 - technische Machbarkeit des Lösungsvorschlags
 - Kosten der Implementierung des Lösungsvorschlags
 - finanzielle Einsparungen oder sonstige Erleichterungen durch Implementierung des Lösungsvorschlags

Patentkönig

Seine Kunststoff-Dübel sind keinem Handwerker fremd, den „Fischertechnik“-Baukasten kennt nahezu jedes Kind. Diese Erfindungen haben Artur Fischer unsterblich gemacht – doch der Schwabe hat weitaus mehr Produkte entwickelt. Mehr als 1.100 seiner Ideen hat der Familienvater in den letzten 60 Jahren zum Patent angemeldet, was ihm den Namen „Patentkönig“ einbrachte.

Zu seinen wichtigsten Erfindungen zählen neben dem „Fischer-Dübel“ (1958) und dem Baukasten, der ursprünglich als Werbebesenkonzipiert war (1965), das Synchronblitzlichtgerät (1949), die Hinterschnittverankerung in Beton sowie auch ein Dübel zur Fixierung von Knochenbrüchen.

Nach Angaben der Fischerwerke kommen aus der Belegschaft jährlich 14,41 Patentanmeldungen pro 1.000 Mitarbeiter. Damit liegen die Fischerwerke aus Tümmingen (heute Gemeinde Waldachtal im Kreis Freudenstadt) im Schwarzwald unter den wichtigen Patentanmeldern in Deutschland auf Rang drei. (HB)

§ 6 Bewertungssystem und Prämien

(1) Jeder Verbesserungsvorschlag wird nach den folgenden drei Kriterien nebst Unterkategorien bewertet:

a) Problembeschreibung

- (1) Problembeschreibung ist Ausdruck negativer Gefühle
- (2) wesentliche Ursachen des Problems sind beschrieben
- (3) alle grundlegenden Ursachen des Problems werden erforscht, analysiert und benannt

b) Lösung

- (1) keine Lösung aufgezeigt
- (2) Lösung ist unvollkommen und oberflächlich
- (3) Lösung erfasst und beseitigt einige der Ursachen des Problems
- (4) Lösung behebt alle Aspekte des Problems

c) Nutzwert

- (1) kein Nutzen
- (2) geringer Nutzen (geschätzte Ersparnis von weniger als EUR [])
- (3) mittlerer Nutzen (geschätzte Ersparnis zwischen EUR [] und EUR [])
- (4) hoher Nutzen (geschätzte Einsparung zwischen EUR [] und EUR [])
- (5) herausragender Nutzwert (jährliche Einsparungspotenziale betragen mehr als EUR [])

(2) Die Prämierung jedes eingereichten Verbesserungsvorschlags hängt von der Bewertung des Vorschlags gemäß Abs. (1) ab und beträgt

a) Problembeschreibung

- für Abs. (1) a) (1): 0 EUR
- für Abs. (1) a) (2): 25 EUR
- für Abs. (1) a) (3): 50 EUR

b) Lösungsbeschreibung

- für Abs. (1) b) (1): 0 EUR
- für Abs. (1) b) (2): 50 EUR
- für Abs. (1) b) (3): 75 EUR
- für Abs. (1) b) (4): 150 EUR

c) Nutzwert:

- für Abs. (1) c) (1): 0 EUR
- für Abs. (1) c) (2): 100 EUR
- für Abs. (1) c) (3): 200 EUR
- für Abs. (1) c) (4): 300 EUR
- für Abs. (1) c) (5): Sonderbonus

(3) Der Sonderbonus wird von der Gesellschaft unter Berücksichtigung der durch den Verbesserungsvorschlag erzielten Einsparungen festgesetzt.

§ 7 Verschiedenes

(1) Ausschließlich die Gesellschaft entscheidet darüber, ob ein Verbesserungsvorschlag umgesetzt wird oder nicht.

(2) Unabhängig davon steht ausschließlich der Gesellschaft jegliches Recht aus einem eingereichten Verbesserungsvorschlag zu.

(3) Der Mitarbeiter darf – ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Gesellschaft – keinen eingereichten Verbesserungsvorschlag gegenüber Dritten bekannt geben.

(4) Eine gemäß dieser Betriebsvereinbarung gezahlte Prämie ist auf Ansprüche des Arbeitnehmers aus dem ArbEG anzurechnen. Dies gilt insbesondere, wenn eine Erfindung oder ein qualifizierter technischer Verbesserungsvorschlag im Sinne des ArbEG fälschlich als Verbesserungsvorschlag im Sinne dieser Betriebsvereinbarung behandelt wurden.

Ideen am Arbeitsplatz

Was Unternehmen von Wickie dem Wikinger lernen können

Angesichts eines steigenden Wettbewerbsdrucks benötigen Unternehmen kreative Mitarbeiter, die neue Produkte entwickeln und Lösungen für Probleme finden. Doch wie entstehen gute Ideen? Welche Techniken die Kreativität der Beschäftigten anregen, führt der Wirtschaftspädagoge und Tagungsmoderator Bernhard Wolff am 28. April auf der PERSONAL2010 in einem Keynote-Vortrag aus.

Interaktiv vermittelt Bernhard Wolff auf der PERSONAL 2010 in Stuttgart seine Erfahrungen mit kreativer Arbeit. Er lüftet nicht nur das Geheimnis, wie Bilder im Kopf wirken und wo Ideen sind, bevor sie jemand hat, sondern erklärt auch, was wir in Sachen Innovationskultur von Wickie dem Wikinger lernen können.

„Ideen fallen meistens nicht vom Himmel, sondern entstehen dadurch, dass wir unterschiedliche Dinge verbinden“, sagt Bernhard Wolff. Eine elementare Methode dafür sei das bildliche Denken: Wir müssten unsere Phanta-

sie einschalten und Bilder im Kopf entstehen lassen, so der Kreativdenker Wolff. Im sogenannten „Design Thinking“ versuche man etwa, Dinge völlig neu miteinander zu kombinieren. Wolff nennt ein Beispiel: „Jemand denkt an bestimmte Objekte, die es schon gibt, und verbindet sie mental miteinander.“ Ein E-Book kombiniert mit einem Lampenschirm sei dann ein Objekt, das einerseits als Lichtquelle diene, gleichzeitig aber auch als Buch funktioniere. „So kommen Sie auf neue Produktideen“, erklärt Wolff.

Für das Problemlösen empfiehlt der Kreativitätsprofi unter anderem die Strategie, Grundannahmen zu hinterfragen. In London habe es einmal einen Personalengpass bei den Taxifahrern gegeben. „Es waren zu wenige Fahrer verfügbar, die sich in der Stadt wirklich auskennen“, so Wolff. Die Grundannahme, dass ein Taxifahrer immer den Weg kenne, habe sich als Hürde entpuppt, das Problem zu lösen. „Als man diese Annahme hat fallen lassen, funktionierte es plötzlich: Die Taxiunternehmen machten Taxis kenntlich, die Ortsunkundige fahren und denen die Fahrgäste den Weg zeigen mussten.“