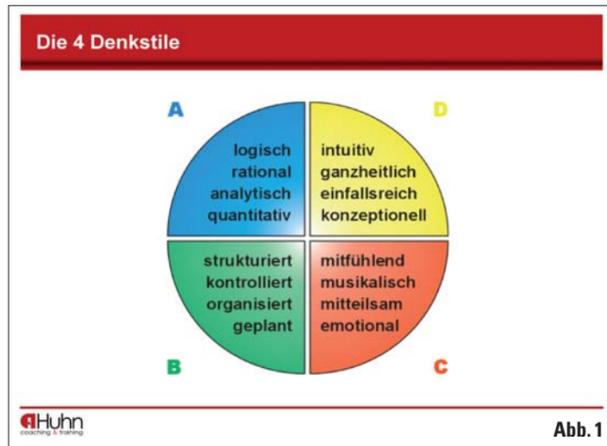


# ZT WIRTSCHAFT

## Mit kreativer Problemlösung den Weg aus der Vergleichbarkeit finden

Zahntechnik ist solides Handwerk, das sich jedoch verstärkt moderner Technologie und Massenproduktion gegenüberstellt. Künftig werden sich Labore weniger durch ihre individuelle Fertigungskunst unterscheiden als bisher. Aus wirtschaftlichen Gründen müssen sich die Unternehmen trotzdem als unersetzlich für den Zahnarzt präsentieren. Von ihnen wird verlangt, das eigene kreative Potenzial zu aktivieren. Autor Thomas Huhn verrät, wie dies gelingen kann.



Zahntechniker fertigen Kronen, Brücken, Teil- oder Vollprothesen. Sie modellieren, gießen, formen und bearbeiten Zahnersatzteile in feinsten Handarbeit. Selbst der Laborleiter ist in der Regel ein begeisterter Handwerker, der seinen Mitarbeitern mit Rat und Tat zur Seite steht und auch selbst gerne zu Bohrer oder LötKolben greift. Das Ergebnis sind herausnehmbare oder fest-sitzende Meisterwerke, die das Labor zum vertrauensvollen Partner eines Zahnarztes machen. Oder besser: Gemacht haben!?

Mitbewerbern unterscheiden? Warum möchte der Zahnarzt gerade mit mir zusammenarbeiten? Was macht unser Labor aus? Jetzt ist eine kreative Lösung gefragt. Und damit sind wir schon bei der nächsten Herausforderung. Kreativität wurde allenfalls im Kunsthandwerk verlangt und spielt im täglichen Umgang des Zahntechnikers mit Passgenauigkeit, Materialauswahl, Verträglichkeit, Halt und Reparaturfreundlichkeit eine eher untergeordnete Rolle.

### Jeder Mensch ist kreativ!

Doch betrachten wir diesen Umstand mal ganz neutral. Demnach ist Kreativität ein Teil des menschlichen Wesens. Jeder Mensch ist also kreativ. In einigen Fällen muss dieses kreative Potenzial allerdings noch geweckt werden.

Der Laie denkt oft, dass Kreativität aus Hirngespinnsten oder Geistesblitzen entsteht. Tatsächlich handelt es sich um einen geistigen und körperlichen Erschaffungsprozess. Phantasie und Logik verbinden sich in der Kreativität. Beim kreativen Schaffen zählen also weder rationale Kalkulation oder phantasievolle Schöpfung alleine, sondern ihre sinnvolle Kombination. Außerdem hat Kreativität immer mit innovativen Ideen zu tun, die sich oft aus der Neukombination von bereits vorhandenem und neuem Wissen zusammensetzen. Jetzt wird auch dem handwerkenden Laborleiter aus unserem Beispiel klar, dass seine sichtbare, strukturierte und organisierte Vorgehensweise bereits einen Teil des kreativen Prozesses ausmacht. Die Frage nach der Logik wäre damit geklärt, die Frage nach der Phantasie ist nach wie vor offen.

Um die Frage zu klären, warum so viele Menschen von sich behaupten, dass sie nicht phantasievoll (und damit kreativ) sind, ist ein Blick auf unsere Denk-

Verhaltensstile notwendig. Sicherlich ist Ihnen an Ihrem eigenen Verhalten schon einmal aufgefallen, dass Sie manche Dinge immer wieder auf die gleiche Art tun, weil Sie damit Erfolgserlebnisse verbinden. Im Laufe seines Lebens baut der Mensch sich nämlich ein Netz unterschiedlicher Wege (zur Problemlösung) auf, die er in ähnlichen Situationen immer wieder anwendet. Er hat gelernt, dass er damit sein Ziel erreicht. Diese Erfahrungswerte sind in vielen Situationen hilfreich und manche Entscheidungen werden erleichtert. Warum sollte also unser Laborleiter z.B. Zirkoniumdioxid als Gerüst für Vollkeramikbrücken einsetzen, wenn er stets gute Erfolge mit Metallgerüsten gefeiert hat? Er begibt sich auf neue, unsichere Wege (z.B. durch die geringere Stabilität), obwohl er ein geringeres Risiko mit der bewährten Methode einget.

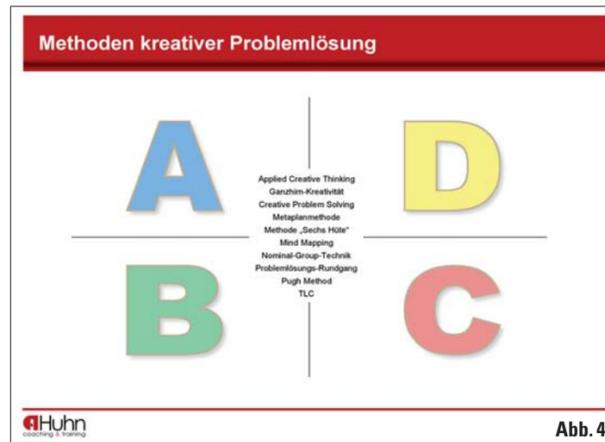
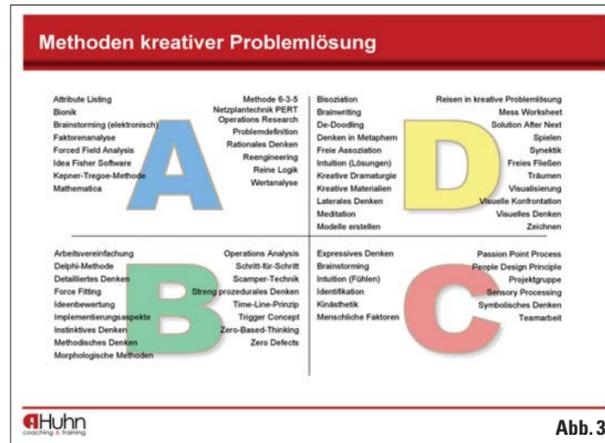
Doch diese Erfahrungen machen träge. Sie entscheiden sich grundsätzlich für die naheliegende Lösung. Dieses konvergente Denken, das die meisten von uns spontan anwenden, ist die traditionelle Denkweise, in der angrenzende Dinge gedanklich miteinander verbunden werden. Es bildet sich so eine logisch einigermassen nachvollziehbare Gedankenkette.

Ein einfaches Beispiel: Notieren Sie auf einem Blatt Papier alle Begriffe, die Ihnen spontan zum Stichwort „Stuhl“ einfallen. Mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit sind Ihnen naheliegende Begriffe wie Kissen, Lehne, Holz, Tisch, Sessel, Essen, Arbeiten, Sitzen oder Ausruhen eingefallen. Eher unwahrscheinlich ist dagegen, dass Sie Begriffe, die allem Anschein nach gar nichts mit dem Thema „Stuhl“ zu tun haben, auf Ihrem Blatt Papier vermerkt haben. Wenn auf Ihrer Liste Worte wie Kirche, Wasserfall, Ziegelstein oder Maus stehen, dann haben Sie divergent gedacht.

Divergentes Denken ist kreatives Denken. Es öffnet sich nach allen Seiten und lässt sich nicht auf alteingesessene Muster ein. Wenn wir divergentes Denken zulassen, aktivieren, erlernen und anwenden, dann ist die Frage nach der Phantasie ebenfalls geklärt. Und in einem bestimmten Umfang kann jeder von uns divergent denken.

### Der kreative Prozess

Der kreative Prozess beginnt, wie in Abbildung 6 beschrieben, immer damit, dass ein Problem als solches erkannt wird und Interesse



zur Lösung besteht. Im Fall unseres Laborleiters ist das Problem die fehlende Differenzierung vom Wettbewerb und die damit verbundene Furcht, Teile seiner Kunden verlieren zu können. In der Vorbereitung werden bereits vorhandene Informationen gesammelt. Das können Informationen über den Wettbewerb, Informationen über die Kunden oder Informationen über den Markt sein. Dadurch werden die Aspekte des Problems vertieft, denn durch dieses Vorwissen ist der Laborleiter in der Lage, neue Wege durch Neukombinationen zu finden.

Im Stadium der Inkubation wird mit den zur Verfügung stehenden Informationen gespielt. Die Inkubation ist eng mit der Illumination verbunden. Die planlose und unlogische Kombination von Informationen führt irgendwann zum Aha-Erlebnis, bei dem Ideen zu Lösungen werden.

In diesen beiden Phasen wird gerne das klassische Brainstorming als Kreativitätstechnik verwendet, da man mit dieser Methode innerhalb einer kurzen Zeitspanne viele Ideen generieren kann und der Aufwand sehr gering ist. Der Nachteil liegt auf der Hand: Je mehr „konvergente“ Denker zum Brainstorming aufgerufen werden, desto weniger wird „um die Ecke“, also divergent, gedacht. Im Fall unseres „Handwerksbetriebs“ mit klaren Strukturen, unmiss-

verständlichen Vorgaben und geplanten Abläufen kann Brainstorming u.U. die falsche Methode sein. In der Phase der Verifikation wird eine knallharte, objektive Revision der möglichen Lösung mit Bezug auf die Fakten des ursprünglichen Problems durchgeführt. Die Leitfrage lautet: Verfolgt die mögliche Lösung das Problem? Nehmen wir an, dass nach der Phase der Illumination für unser Labor u.a. eine aggressive und internetbasierte Werbestrategie infrage kommt. Diese neue Werbung muss nun unter dem Gesichtspunkt beleuchtet werden, ob damit eine Differenzierung vom Wettbewerb möglich ist und ob damit Kunden „bei der Stange“ gehalten werden. Mit der Anwendungsphase wird der kreative Prozess abgeschlossen. Der Einfall wird verfeinert und in die Tat umgesetzt.

### Kreativitätstechniken zur Entfaltung der Kreativität

Auf dem Markt haben sich weitere Techniken durchgesetzt, die sich an Menschen mit bestimmten Denk- und Verhaltensweisen richten. Diese Denkstile lassen sich in vier Quadranten A, B, C und D unterteilen und wie in Abbildung 1 beschrieben. Beim Lesen der Beschreibungen werden Sie sich in dem einen oder anderen Quadranten wiederfinden. Grundsätzlich ist es so, dass wir über Denkstile aus jedem Quadranten verfügen. Allerdings in unterschiedlicher Ausprägung.

Nehmen wir einmal an, dass sich der Laborleiter aus unserem Beispiel im B-Quadranten wiederfindet. Er mag die schrittweise Vorgehensweise bei der Arbeit am Objekt, er macht einen genauen Plan, wie viele Arbeiten heute das Labor nach seiner Kontrolle verlassen, er schließt auf jeden Fall erst perfekt eine Arbeit ab, bevor er die nächste beginnt, etc. Und jetzt lassen wir diesen Laborleiter mit der klassischen Kreativitätstechnik Brainstorming arbeiten, bei der Quantität Vorrang vor Qualität hat,

### ANZEIGE

**Videoscope?**  
www.rieth-dentalprodukte.de  
Sonderaktion  
Labcam  
RIETH.

Werfen wir dazu mal einen kleinen Blick in die Zukunft. Zahnersatz wird z.B. zunehmend im CAD/CAM-Verfahren hergestellt. Dies garantiert eine hohe, gleichbleibende Qualität und Passgenauigkeit bei annehmbaren Kosten. Oder anders ausgedrückt: Die fachlichen Leistungen von Dentallaboren werden dadurch vergleichbarer und sind u.U. nicht mehr der ausschlaggebende Faktor, warum ein Zahnarzt gerade mit ihnen zusammenarbeitet. Spätestens jetzt sollte ein Denkprozess einsetzen, der von Fragen dieser Art geprägt ist: Wie kann ich mich denn dann von meinen

### ANZEIGE

www.sds-meisterschulung.de  
Typisch...  
SDS  
berufsbegleitende  
Meisterprüfungsvorbereitung  
Fon: 08083 613  
mail: info@sds-meisterschulung.de

### ZT Info

Das C&T Huhn-Team arbeitet intensiv mit Dentallaboren an deren Unternehmenserfolg. Hierzu werden Schritt für Schritt die notwendigen Fähigkeiten und Kernkompetenzen eines Dentallabors in den Bereichen Führungskräfteaus- und -weiterbildungen, Neukundengewinnung, professionelle Bestandskundenbetreuung (CRM), Kommunikation und Unternehmensführung entwickelt, um im Team fit für den Gesundheitsmarkt der Zukunft zu sein.

C&T Huhn stellt Handwerkszeug und Unterstützung für mehr Erfolg in Dentallaboren und Zahnarztpraxen zur Verfügung.