

Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 70 (1999)
Heft: 11

Artikel: Diplomarbeit : Vorgesetzte im Spannungsfeld zwischen Führungsalltag und Kreativität : das Traumschloss - ein Soll-Zustand von Führungsalltag und Kreativität
Autor: Bergmann, Patrick
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-812993>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

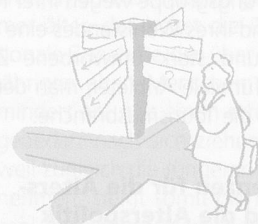
Download PDF: 13.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Diplomarbeit: Vorgesetzte im Spannungsfeld zwischen Führungsalltag und Kreativität

DAS TRAUMSCHLOSS – EIN SOLL-ZUSTAND VON FÜHRUNGSALLTAG UND KREATIVITÄT

Von Patrick Bergmann



Ein kurzer Rückblick: In der vorletzten Ausgabe der FZH wurde über den Abschlusstag des Kaderkurses 11 in Luzern berichtet, an welchem die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Projektarbeiten präsentierten. Eine der drei Gruppen setzte sich zu diesem Zweck mit dem Spannungsfeld zwischen Führungsalltag und Kreativität bei Vorgesetzten auseinander. Ausgehend von einem Ist-Zustand entwickelten sie die Vision eines Soll-Zustands – das sogenannte Traumschloss.

Wie lässt sich Kreativität in den Führungsalltag integrieren? So lautete die zentrale Fragestellung für die Gruppenmitglieder dieser Projektarbeit. Um dieser Frage nachgehen zu können, evaluierten sie zunächst einen Ist-Zustand. Zu diesem Zweck wurde der Begriff Kreativität in Relation zu unterschiedlichen Aspekten wie Störfaktoren des beruflichen Alltags, Rolle von Führungspersönlichkeiten, emotionale Schwierigkeiten bei der Arbeit oder kulturelle Hemmfaktoren gebracht. In einem nächsten Schritt wurden wichtige Bestandteile des Führungsbegriffs analysiert. Hierzu wurde beispielsweise die Frage gestellt, was eigentlich unter Führung zu verstehen ist oder wie die Führungsrolle optimal gestaltet werden kann. Nach weiterführenden Gedanken zur Kreativität, die Offenheit, Ganzheitlichkeit und Prozessorientiertheit als unabdingbare Qualitäten für die Aktivierung von Kreativität ausmachten, zog die Gruppe ihr Fazit und entwickelte auf dieser Basis einen Soll-Zustand. Demnach ist das Erreichen eines Soll-Zustands ein prozesshafter Vorgang, ein langer Weg mit Verzweigungen und Hindernissen. Um diesen Prozess zu beschreiben, lädt die Gruppe zum Besuch des Traumschlusses ein. Es ist ihr Versuch, die kreative Einrichtung sichtbar zu machen. Da es sich dabei noch um eine Vision und nicht gelebte Realität handelt, wurde der Weg dahin märchenhaft geschildert. Dadurch erhält die Leserschaft eigene Gestaltungsmöglichkeiten, sie kann die Bilder ausschmücken, Umwege machen oder einen Zwischenhalt einlegen. Die Geschichte dieser Vision soll nun mit den Worten der Verfasserinnen und Verfasser erzählt werden. Lassen Sie sich verzaubern

Das Traumschloss, von dem ich Euch eine Geschichte erzählen möchte, steht auf einem wunderschönen Berg in einem fremden Land. Jede und jeder, der es zum ersten Mal sieht, wird von der Kraft und Schönheit des Traumschlusses verzaubert. Nach langer, intensiver Schulung und langjähriger, verantwortungsvoller Stelle als Verwalter, bei der die Farbe wie aus einem Schwamm durch Pflichterfüllung und Sachzwänge herausgedrückt wurde, hörte ich von diesem Zauberberg und Traumschloss. Ohne zu überlegen und Für und Wider abzuwägen, ohne beim Vorgesetzten um Urlaub zu bitten oder mich krankschreiben zu lassen, verliess ich meine Arbeitsstelle und zog los. Der steinige Weg führte mich durch dunkle Wälder, neblige Sümpfe und an grauen, menschenleeren Betonblöcken vorbei. Die Leute, die ich auf meinem Weg nach dem Schloss fragte, konnten mir keine Antwort geben. Es interessierte sie gar nicht, was ich suchte. Sie gaben mir deutlich zu verstehen, dass sie nicht von einem Phantasten gestört werden wollten. So suchte ich weiter nach dem Weg in der Hoffnung, eine Antwort oder einen kleinen Hinweis zu bekommen. Ich wanderte weiter und kam an eine Kreuzung, auf der ein Schild stand:

Ganzheitlich vernetztes Denken, Handeln und Verantwortung

Bewusstsein entwickeln für die gesamte Institution

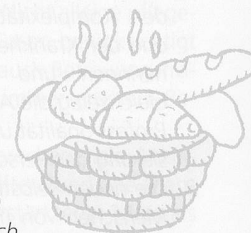
«Was soll denn das bedeuten?» Irgendwie schien es mir aber wichtig. Ich schrieb mir alles auf und folgte dem Wegweiser. Bald schien es mir, dass die Wege leichter zu gehen waren, die Wälder heller, die Luft klarer, die Dörfer farbig und belebter wurden. Die Leute

redeten mit mir und interessierten sich für meine Suche. Regelmässig bildete sich in jedem Dorf eine Gruppe Menschen um mich herum, die sich austauschten und mir viele Hinweise, Tipps und eigene Erlebnisse zu meiner Suche mitteilten. Danach ging ich jeweils gestärkt und zuversichtlich meines Weges. Da fand ich einen Zettel auf meinem Weg.

Kommunikation – Information

*Rechtzeitige und sachliche Information
Regelmässige Sitzungen*

«Komisch» dachte ich. «Das habe ich doch soeben erlebt! Das ist doch keine organisierte Reise mit Programm und so Zeugs!» Ich drehte den Zettel um. Da stand:



Strukturen

*So viel wie nötig
(Halt und Sicherheit)
So wenig wie möglich
(Freiräume und Beweglichkeit)*

Den Zettel steckte ich ein und ging in Gedanken versunken weiter. Langsam wurde ich hungrig und überlegte, wie ich wohl zu etwas Essbarem kommen könnte. Kurz nach diesem Gedanken traf ich auch schon ein altes Mütterlein, welches ich nach einer Gaststätte fragte. «Mein lieber Herr», sagte sie, «da werden Sie wohl noch eine ganze Weile laufen müssen, um das zu bekommen, wonach Sie suchen.» Ich war ziemlich niedergeschlagen als sie mir das sagte und erzählte ihr von dem langen Weg, den ich schon gegangen war. Das alte Mütterlein hatte Erbarmen und holte aus ihrer Tasche Brot, das in Zeitungspapier eingewickelt war. Auch etwas zu trinken zog sie hervor. Sie gab mir von beidem und meinte: «Nun muss ich aber weiter, damit ich vor Einbruch der Dunkelheit nach Hause komme.» Ich bedankte mich und setzte mich auf einen Stein am Wegrand. Ich packte das Brot aus und schaute kurz auf das, was da in fetten Buchstaben geschrieben stand.

Kooperation

*Zusammenarbeit zum Wohle der Gemeinschaft
Interesse an anderen*

Ich ass und trank und freute mich, dass ich mich mit dem Mütterlein unterhalten hatte. Als ich gegessen hatte, steckte ich das Papier ein und ging weiter meines Weges. Plötzlich hörte ich etwas hinter mir. Ich drehte mich um und sah ein Pferd gespannt näher kommen. Es hielt neben mir an. Der Kutscher fragte mich, ob ich bis in die nächste Stadt mitfahren wollte. Erfreut nahm ich die Einladung an. Auf der Fahrt erzählten wir uns gegenseitig Geschichten. Auch erzählte mir der Kutscher seltsame Dinge über «klare Aufgabenteilung» und «Transparenz nach oben und unten». Ich verstand nicht ganz, was er damit sagen wollte, doch musste es etwas mit einem grösseren Haus, in welchem Leute miteinander arbeiten, zu tun haben. Nachdem der Kutscher mich in der Stadt bei einer Gaststätte abgesetzt hatte, bedankte ich mich und schrieb mir schnell die seltsamen Dinge auf, über die der Kutscher gesprochen hatte.

Klare Aufgabenteilung

*Für jeden Mitarbeiter muss die Aufgabe klar sein
Die Aufgaben werden nach den Fähigkeiten der Mitarbeiter verteilt
Autonomie, Selbstbestimmung und Kompetenzen*

Transparenz nach oben und unten

Sichtbar machen der Entscheidungen und Abmachungen

Auf dem Weg in die Gaststube merkte ich, dass ich mein ganzes Geld schon ausgegeben hatte. Mutlos stand ich da und wusste nicht recht, was ich nun tun sollte. Da kam mir ein Freund in den Sinn, der mir vor längerer Zeit erzählt hatte, was für ihn Mut heisst.

Mut

*Mut hilft neue Fähigkeiten entdecken
Mut hilft unkonventionelle, innovative Möglichkeiten finden*

Ich ging also in die Pension und fragte nach Arbeit. Der Hausherr war überglücklich, dass ich mich gemeldet hatte. Da das Haus übervoll war und er zu wenig Personal hatte, konnte ich gleich mit der Arbeit beginnen. Teller waschen, Haus reinigen, im Garten arbeiten, Einkaufen und noch viele Dinge mehr. Übernachten musste ich in einer kleinen Werkstatt, da im ganzen Haus kein Zimmer mehr frei war. Dies machte mir je-

doch nichts aus, im Gegenteil: Ich war froh, dass ich in dieser Werkstatt – in der es fast alles gab – wohnen durfte. So konnte ich mich in meinen freien Stunden ganz meiner Phantasie widmen. Schon kurze Zeit später organisierte ich im Haus einen kleinen Basar, um meine Erzeugnisse zu verkaufen. Der Erlös kam nicht nur dem Haus zugute, auch ich wurde dafür belohnt. Natürlich war nicht alles so bunt und perfekt wie es manch anderer hätte tun können, doch wurde dies von allen respektiert. Das Tagebuch, welches ich mir mittlerweile zugelegt hatte, bekam also folgende Einträge:

Risikofreudig

*Offen für Neues respektiv alles ist möglich
Ein neuer Anfang bietet neue Möglichkeiten*

Finanzbeschaffung

*Mit Lust neue Quellen suchen
Öffnung gegen aussen
Basare
Verkauf eigener Produkte*

Respekt und Toleranz

*Das Gegenüber muss respektiert werden, inklusive Schwächen
Toleranz und Respekt ermöglichen Veränderungen*

Initiative

*Neue Ideen einbringen
Selber handeln
(Absprache mit den Betroffenen)*



Ich hatte genug Geld, um das Traumschloss weiter zu suchen. So zog ich am nächsten Tag los und setzte mir eine bestimmte Zeit, um mein gewünschtes Ziel zu erreichen.

Zeitfaktor

Eine gegebene Zeit hilft «schneller» ein Ziel zu erreichen und zwingt, dran zu bleiben

Als ich so des Weges ging, traf ich auf einmal eine Gruppe Zigeuner. Die Kinder spielten mit den Erwachsenen ein lustiges Spiel. Sie riefen mir zu, ich solle mich doch zu ihnen gesellen und auch mitspielen. So kam es, dass ich mich einen Nachmittag lang mit den Zigeunern herumbalgte und es sehr lustig hatte.

Humor

*Ein wichtiger Bestandteil der Psychohygiene und notwendig für jedes Team
Humor hilft der Selbstkritik*

Als ich weiter gehen wollte, kam einer der Zigeunerväter auf mich zu und frag-

te mich: «Wo willst du denn noch hin?» Ich erzählte ihm, dass ich auf der Suche nach dem Traumschloss auf dem Zauberberg sei. Der Zigeunervater runzelte die Stirn und sagte: «So weit willst du heute noch gehen?! Es hat hier bis zu deinem gewünschten Ziel kaum eine Übernachtungsmöglichkeit und die Nächte sind doch noch sehr kalt. Übernachte hier bei uns und ziehe morgen weiter.» Ich war sehr erstaunt, dass der Zigeunervater den Ort kannte, den ich suchte. Ich hatte viel Schlechtes über Zigeuner gehört, doch diese Gruppe hatte mich so herzlich aufgenommen, dass ich keine Sekunde daran zweifelte, dass die Zigeuner mich nicht täuschen wollten. Mit Freuden nahm ich die Einladung an und blieb die Nacht über bei meinen neu gewonnen Freunden.



Vertrauen

*Vertrauen erzeugt
Sicherheit, Mut sowie Arbeitsfreude und stärkt das Selbstgefühl*

Als ich am nächsten Morgen erwachte, roch es schon nach frischem Kaffee. Mein Freund lud mich ein und ich setzte mich dazu. Während wir zusammen tranken, erklärte er mir genau den Weg auf den Zauberberg. Dabei kam mir ein Traumfetzen der letzten Nacht in den Sinn:

Prozess

*Je beweglicher ein Prozess bleibt, umso dynamischer und bunter kann er gestaltet werden
Das Ziel nicht aus den Augen verlieren*

Nach dem Morgenessen machte ich mich sofort auf den Weg. Gegen Abend stand ich auf einmal vor einem wunderschönen, kleinen Schloss. Davor bewegten sich viele Menschen, die mir zuwinkten und mich schon erwarteten. Als ich näher kam, sah ich, dass ich viele dieser Leute bereits auf meiner Wanderung getroffen hatte. Da war das alte Mütterlein, der Kutscher, der Hausherr, der Zigeunervater und noch viele mehr. Ich war glücklich, dass ich endlich mein Ziel erreicht hatte. Noch mehr freute ich mich darüber, dass die Menschen, die mir auf meinem Weg geholfen hatten, zu diesem Zauberschloss gehörten. Wir setzten uns zusammen und erzählten uns gegenseitig alle Erlebnisse und Erfahrungen, die wir unterwegs gemacht hatten.

Feedback

*Konstruktives Mittel zur Verbesserung des gesamten Teams
Fehler verstehen, akzeptieren und verbessern*

Das Traumschloss sucht noch Mitarbeiter!