

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 64 (1993)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Schaffung neuer Führungsstrukturen und eines Leitbildes für das Schulheim Schloss Kasteln  
**Autor:** Weiss, R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811502>

#### 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:** 28.01.2026

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

## Begegnung mit dem Dichterpfarrer Jeremias Gotthelf

Der traditionelle Herbstausflug des Vereins Berner Heimleiter (VBH) führte dieses Jahr ins gemütliche Emmental. Ziel war die Gemeinde Lützelflüh, wo Albert Bitzius, oder besser bekannt unter seinem Künstlernamen Jeremias Gotthelf, von 1831 bis zu seinem Tod 1945 als Pfarrer wirkte.

Immer im Spätsommer, Ende August, unternehmen die Berner Heimleiter und Heimleiterinnen ihren traditionellen Ausflug. Diesmal war Lützelflüh im Emmental das Ziel ihrer Reise. Ein bekannter Name taucht bei der Erwähnung dieses Ortes auf: Jeremias Gotthelf, der hier als Pfarrer wirkte. Zwischen 80 und 90 Personen nahmen an dieser Exkursion teil, die ganz dem Pfarrer und Dichter Gotthelf gewidmet war, übrigens eine Rekordbeteiligung, wie Organisator Christian Bärtschi mit Genugtuung feststellte.

*Manfred Gilgen* konnte für die abwesende Präsidentin, *Catherine Huber*, in der Kirche Lützelflüh eine stattliche Anzahl von HeimleiterInnen begrüßen und die Einführung für diese Tagung übernehmen. Alt Sekundarlehrer und Gotthelfkenner *Martin Fankhauser* referierte über das Leben und Wirken des Dichterpfarrers. In anekdotisch heiterer Form wusste Fankhauser viel Wissenswertes über sein Wirken als Pfarrer zu erzählen, besonders aber stellte er dar, wie ihn einige Zeitgenossen erlebt haben. Gotthelf war, wie Fankhauser darstellte, nicht bei allen gleich beliebt und musste oft harsche Kritik einstecken. Im weiteren erzählte Fankhauser über seine Beziehung zur Armenerziehungsanstalt Trachselwald, die er gründete und der er lange Zeit vorstand.

Im Anschluss an das Referat wurde gruppenweise die Gotthelfstube, in welcher Leben und Werk in Bildern, Schriften und Briefen dokumentiert und die im Pfarrspeicher untergebracht ist, besucht, ebenso das bedeutende Gotthelfarchiv, wo unter anderem Erstausgaben und Editionen in verschiedenen Sprachen aufbewahrt werden. Gotthelfkenner Fankhauser präsentierte den Besuchern eine Vielzahl von Illustrationen zur «Schwarzen Spinne» und konnte die Bedeutung des Werkes von Gotthelf etwas näher bringen.

Nach dem Besuch der verschiedenen Gotthelfstätten wurde den Teilnehmern und Teilnehmerinnen in der Kirche von Lützelflüh ein besonders musikalischer Leckerbissen offeriert. Ein Vocalensemble, welches aus dem Kirchenchor Konolfingen entstanden war, sang vierstimmige geistliche und weltliche Lieder.

Auf den kulturellen folgte der gemütliche Teil in der Kulturmühle Lützelflüh, unweit des Dorfes. Im lauschigen Barockgarten wurde den HeimleiterInnen der Apéro serviert. *Fritz von Gunten*, der seit kurzem als Stiftungsrat fungiert, orientierte kurz über die Geschichte und über die aktuellen Probleme der Kulturmühle, deren Weiterexistenz lange Zeit unsicher war. Der von Jolanda Rodio gegründeten und auch geleiteten Kulturmühle drohte aus finanziellen Gründen die Schliessung. Nach langem Kampf für eine finanzielle Besserstellung hat der Kanton Bern aufgrund politischer Vorstösse die notwendigen Finanzen für den Weiterbetrieb bewilligt. Wie *Fritz von Gunten* betonte, soll im neuen Konzept die Bevölkerung der Umgebung besser integriert werden. Etappenweise soll die Kulturmühle, welche vorwiegend Ausstellungen organisiert und die Räumlichkeiten für diverse Anlässe vermietet, renoviert werden. Dazu sollen vor allem Eigenmittel verwendet werden, die der Betrieb selber erwirtschaftet.

Im grossen Saal wurde den TeilnehmerInnen ein kaltes Buffet serviert, welches die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Alterszentrums Kiesenmatte in Konolfingen vorbereitet hatten. Zu Beginn

und während des Essens spielte ein Bläsersextett (unter anderem mit *Christian Bärtschi* am Fagott) Werke von Haydn und Mozart. Dem initiativen Leiter des Alterszentrums Kiesenmatte, *Hans Schwarz*, der selber tatkräftig bei der Vorbereitung und im Service mitwirkte, sowie seiner Frau und den Mitarbeitern, sei für die grosse Arbeit herzlich gedankt, ebenso den Organisatoren, *Christian Bärtschi* und *Ruedi Poncelet*, welche die vielen TeilnehmerInnen sowohl kulturell als auch kulinarisch verwöhnt haben.

*Urs Huber, Bern*

Speicher beim Pfarrhaus Lützelflüh mit «Gotthelf-Stube».



## Schaffung neuer Führungsstrukturen und eines Leitbildes für das Schulheim Schloss Kasteln

Anlässlich einer Klausurtagung im Sommer 1991 beschloss der Stiftungsrat, die Heimorganisation des Schulheims Schloss Kasteln neu zu gliedern. Er hatte dabei folgende Absichten:

- Schaffen von Organisations- und Führungsstrukturen, welche allen Beteiligten Rahmenbedingungen bieten, ihre Fachkompetenz, Leistungsbereitschaft und Persönlichkeit uneingeschränkt zum Wohle der Kinder einzusetzen.
- Transparente Abläufe und Schnittstellen sowie transparente Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse gestalten.
- Hierarchisch gegliederte Aufbauorganisationen, die soviel Regelungen wie nötig und soviel Freiräume für Eigeninitiative und Aufgabenerfüllung wie möglich umfasst. Bewährtes und Stärken ausbauen, Schwachstellen abbauen.
- Handeln und Zeichen setzen mit externer Unterstützung.

Als externer Berater wurde von der Firma Visura Herr Schärer, ein Fachmann für Fragen der Führungsorganisation, beigezogen. Nach Aufnahme

des Istzustandes des Heimes wurde ein Plan erarbeitet, in welchen Bereichen und in welchem Zeitraum entsprechende Veränderungen oder Anpassungen zu verwirklichen seien. Am 7. November beschloss der Stiftungsrat, dass folgende Bereiche in der entsprechenden Reihenfolge bearbeitet werden sollten:

1. Hauptaufgaben im Führungsbereich definieren und zuteilen
2. Stellenbeschreibungen erarbeiten
3. Organigramm
4. Sitzungswesen und Informationsstrukturen
5. Leitbild erarbeiten
6. Heimkonzept erstellen.

In einer Vernehmlassung wurde ein Grossteil der Mitarbeiter zu ihren Vorstellungen und Wünschen für die entsprechenden Papiere befragt. Danach erarbeitete eine Arbeitsgruppe (auswärtiger Berater, Herr Schärer, Stiftungsratspräsidentin Frau Huber und Heimleiter Herr Weiss) Hauptaufgaben, Stellenbeschreibungen und Organigramm. Außerdem wurde als neues Führungsinsti-

strument die Heimleitung eingeführt. Ihr gehören neben dem Heimleiter folgende Bereichsleiter an: Rektor (Schule), Erziehungsleiter (Sozial-pädagogischer Bereich), Chef Dienste, Leiter der Landwirtschaft.

In seiner Sitzung vom 25. März 1992 genehmigte der Stiftungsrat diese ersten Grundlagenpapiere sowie die Einsetzung der Heimleitung.

Die Arbeitsgruppe begann danach unter Einbezug der Mitarbeiter mit der Erarbeitung des Sitzungskonzeptes. Das Konzept beschränkte sich aber auf die vorwiegend organisatorischen Sitzungen, diejenigen mit hauptsächlich pädagogischem Inhalt werden später im Heimkonzept genauer definiert. Mit Hilfe des Sitzungskonzeptes wurden einerseits neue Sitzungen eingeführt, andererseits bestehende Sitzungen klar strukturiert und ihnen bestimmte Inhalte zugeordnet. Dieses Sitzungskonzept genehmigte der Stiftungsrat am 3. Juni 1992. An der gleichen Sitzung wurde neu ein Ausschuss von 4 Stiftungsratsmitgliedern ein-

gesetzt, der in Zukunft die Arbeit der Heimleitung begleiten soll. Der Ausschuss trifft sich monatlich mit dem Heimleiter zu einer Besprechung.

Als letzter und wichtigster Teil der ganzen Grundlagenpapiere wurde anschliessend das Leitbild in Angriff genommen. Mit einem Workshop unter dem Titel: Unternehmenskultur und Wertvorstellungen, wurden die ersten Grundaussagen zum Leitbild zusammengetragen. Daran nahmen Erzieher, Lehrer, die Heimleitung sowie die Mitglieder des Stiftungsratsausschusses teil. Für die folgende Auswertungsarbeit wurde die Arbeitsgruppe umorganisiert und der Rektor, Herr Lasarcyk nahm an Stelle von Frau Huber darin Einstieg.

Eine erste provisorische Fassung des Leitbildes wurde zur Vernehmlassung an den Stiftungsratsausschuss und das Personal abgegeben. Mit Hilfe der daraus resultierenden Anregungen konnte die definitive Fassung erarbeitet werden, die in der Sitzung vom 12. Mai 1993 vom Stiftungsrat genehmigt wurde.

Das Leitbild stellt eine anspruchsvolle Zielsetzung für die Arbeit im Schulheim Schloss Kasteln dar.

Mit all diesen Unterlagen wurden die Führungsstrukturen des Heimes klar festgehalten. Die Bereichsleiter haben definierte Arbeits- und Verantwortungsbereiche. Die Führung des Heimes wird unter der Leitung des Heimleiters durch das Gremium der Heimleitung wahrgenommen. Zurzeit ist als letztes Papier noch das Heimkonzept in Arbeit. Darin werden die Grundgedanken des Leitbildes für die praktische Anwendung formuliert sowie weitere Eckdaten zum Heim festgehalten.

Das Konzept soll voraussichtlich im Januar 1994 durch den Stiftungsrat genehmigt werden, bevor es dann dem aargauischen Regierungsrat vorgelegt werden wird.

R. Weiss, Heimleiter

## SCHULHEIM SCHLOSS KASTELN

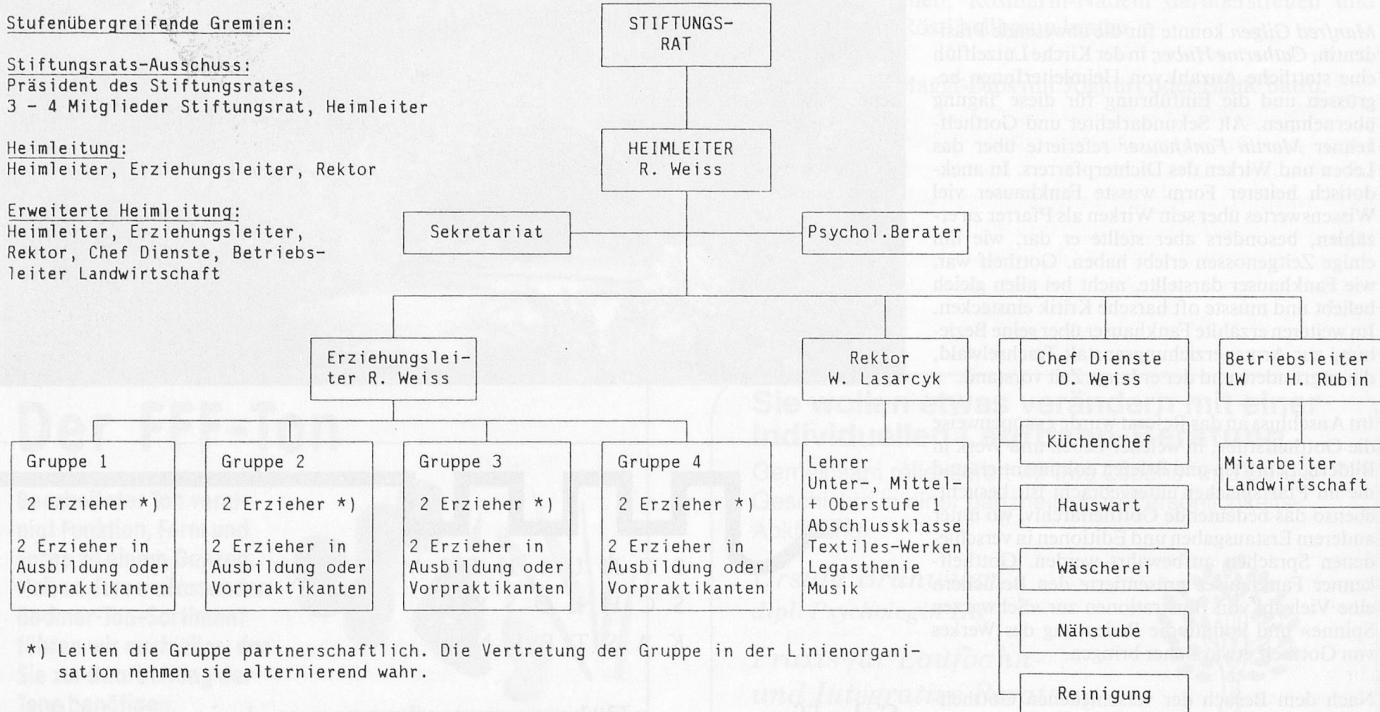
### Stufenübergreifende Gremien:

**Stiftungsrats-Ausschuss:**  
Präsident des Stiftungsrates,  
3 - 4 Mitglieder Stiftungsrat, Heimleiter

**Heimleitung:**  
Heimleiter, Erziehungsleiter, Rektor

**Erweiterte Heimleitung:**  
Heimleiter, Erziehungsleiter,  
Rektor, Chef Dienste, Betriebs-  
leiter Landwirtschaft

### ORGANIGRAMM



Aarau, 13. Januar 1993  
(ORGSSK2)

Stiftungsrat Schulheim Schloss Kasteln

Zur sprachlichen Vereinfachung ist in allen Dokumenten die männliche Form Erzieher, Lehrer, Mitarbeiter usw. aufgeführt.  
Die Frau als Erzieherin, Lehrerin, Mitarbeiterin ist damit gleichermaßen angesprochen und einbezogen.

## Leitbild

**Leitidee:** Wir sind ein Schulheim für normalbegabte, verhaltensauffällige Kinder. Wir setzen unsere heil- und sozialpädagogische Kompetenz mit den Eltern als Partner zum Wohl der uns anvertrauten Kinder ein. Das Ziel ist, den Jugendlichen am Ende der Schulzeit den Übertritt ins Berufsleben und eine weitere positive Lebensgestaltung zu ermöglichen.

## Pädagogisches Ziele

Wir fördern die Entwicklung der Persönlichkeit des Kindes sowie seiner körperlichen und geistigen Anlagen harmonisch und individuell. Wir streben eine ganzheitliche Lernfähigkeit verbunden mit differenzierter Wahrnehmung an. Durch diese sollen persönliche und soziale Erkenntnisse und Zusammenhänge bewusst werden. Sie ermöglichen dem Kind, Intelligenz, Wissen und

Können im Alltag erfolgreich einzusetzen. Der Erfolg motiviert, hebt das Selbstwertgefühl und führt zur angestrebten Selbstständigkeit. Die Statuten der Stiftung, das Heimkonzept und die Lehrpläne des Kantons Aargau sind Grundlagen für unsere pädagogische Arbeit.

## Pädagogisches Angebot

Wir richten unser umfassendes Angebot nach zeitgemässen heilpädagogischen Maßstäben aus. Das Leben in nach Alter und Gesundheit gemischten Wohngruppen gibt dem Kind Freiräume, Privatsphäre und Geborgenheit. Es lernt aber auch, gegenüber der Gemeinschaft Verantwortung und Pflichten zu übernehmen. Wir helfen dem Kind, die damit verbundenen sozialen Erfahrungen zu verarbeiten.

Wir nutzen in der pädagogischen Arbeit Turn- und Sportanlagen, Schwimmbad und Werkräume sowie den Bauernhof des Heimes. Dieser er-

möglicht besonders, die vielfältigen Zusammenhänge in Natur und Umwelt zu erleben und die Bedeutung eines intakten Lebensraumes darzulegen.

Wir vermitteln im Heim den Primar- und Real-schulunterricht in kleinen, heilpädagogisch ausgerichteten Klassen. Fachkräfte aus verschiedenen Spezialgebieten unterstützen den pädagogischen Erfolg. Kinder, welche während des Heimaufenthaltes Voraussetzungen für die Sekundar- oder Bezirksschule erlangen, besuchen die öffentlichen Schulen in der nahen Umgebung.

## Kind, Eltern, Heim

Wir stellen das Kind, seine Entwicklung und seine Persönlichkeit ins Zentrum unseres Handelns. In der Gestaltung der Beziehung Kind-Eltern-Heim achten wir darauf, dass das Kind Elternhaus und Heim als gegenseitige Ergänzung und gemeinsame Begleitung erlebt. Wir erwarten von den El-

tern und anderen Partnern, zum Beispiel Behörden, die gleiche Haltung. Damit diese in Übereinstimmung gefunden werden kann, bedarf es regelmässiger, offener, konstruktiver Kontakte und Begegnungen.

#### Haltungen, Werte

Wir sind ein Schulheim auf gemeinnütziger Grundlage und bekennen uns zur freiheitlich-demokratischen Gesellschaftsordnung unseres Staates. Wir handeln pädagogisch glaubwürdig und nach christlichen Wertvorstellungen.

Wir sorgen für Rahmenbedingungen, welche eine optimale Erfüllung des Auftrages unterstützen. Sie sollen die menschliche und fachliche Entfaltung fördern und Freiraum für Initiative und eigenverantwortliches Handeln lassen. Wir suchen die kooperative Zusammenarbeit aller und schaffen ein günstiges Arbeitsklima. Es zeichnet sich

durch Arbeitszufriedenheit, Einsatzfreude, Verantwortlichkeit und Identifikation mit unserem Heim und seinen Zielen aus.

#### Information, Aussenkontakte

Wir verfolgen eine offene Informationspolitik, die eine Basis des Vertrauens nach innen und aussen schafft. Wir pflegen Kontakte mit allen am Heim und unserer Arbeit Interessierten und suchen die Zusammenarbeit mit Behörden, Berufs- und Branchenverbänden sowie anderen Heimen. In der Öffentlichkeit sowie im kulturellen und sozialen Leben der Region sind wir aktiv präsent.

Wir arbeiten zusammen mit pädagogischen Ausbildungsstätten. Wir wirken dabei auf den Bezug Theorie/Praxis ein. Die Entwicklung im Heimwesen verfolgen wir zur Zukunftsorientierung und Innovation des Heimes systematisch.

gedockt. Alle Pensionärszimmer sind gut besonnt, gegen Südosten oder Südwesten orientiert. In den Obergeschossen ist die Verbindung zwischen dem neuen und dem alten Gebäude schwellenlos. Im Erdgeschoss wird die durch die grössere Höhe unvermeidliche Niveaudifferenz mit einer flachen Rampe überwunden.

Die Eingangshalle liegt im Zentrum der Anlage. Von hier aus überblickt man einerseits den see-seitigen Hauptzugang, den U-förmigen Hof, das Kleintiergehege, und andererseits gibt die verglaste Trennwand den Blick durch den Ess-Saal auf die bergseitige Umgebung frei. Das Angebot und die Gestaltung der Pensionär-Zimmer ist vielfältig:

- 25 1er-Zimmer mit Wohnflächen zwischen 18,5 und 21,6 m<sup>2</sup>;
- 6 grosszügige 2-Zimmer-Appartements mit Küche und Essplatz;
- 2 Ferien- bzw. «Schnupperzimmer»;
- 12 Zimmer verfügen über einen Balkon, 8 Zimmer über einen Erker, 5 Zimmer sind mit Fenstertüren ausgestattet, und die 9 Zimmer im 3. Obergeschoss weisen Holzdecken in der Dachneigung auf;
- Alle Zimmer verfügen über rollstuhlgängige Duschen und WC.

Jedes Zimmergeschoss verfügt über einen zentral gelegener Aufenthaltsraum mit Teeküche. Im 3. Obergeschoss steht er in Verbindung mit der allen

## Erweiterung des Tabeaheims Horgen

Um die Jahrhundertwende stellten engagierte Christen aus Kreisen der Methodistenkirche besorgt fest, dass Betagte im Alter oft vor grosser Not standen. Vielen fehlte ein Zuhause und ein Ort, wo die nötige Fürsorge und Pflege sichergestellt waren. So kam es 1900 zur Gründung eines Vereins, welcher sich der existentiellen Sorgen dieser Benachteiligten annehmen wollte. Er gab sich den Namen Tabeaheim-Verein.

Vorerst wurden aus dem Kreise der Mitglieder und der Kirchengemeinden in der näheren und weiteren Umgebung finanzielle Mittel zusammengelegt. Nach wenigen Jahren lagen im Fonds rund 25 000 Franken. Mit diesen Mitteln sollte ein Haus oder ein Bauplatz gekauft werden. Nach Prüfung von über 40 Liegenschaftenangeboten entschloss man sich im Jahr 1907, einen Bauplatz an der Schärbächlistrasse in Horgen zu erwerben. Unverzüglich wurden Neubaupläne ausgearbeitet, und es wurde mit der Realisierung des Heimes begonnen. Mit grosser Freude konnte am Pfingstmontag 1909 das Haus eröffnet werden. Es beherbergte im ersten Betriebsjahr elf sozusagen Unbemittelte.

Die Nachfrage nach Heimplätzen war in der Folge sehr gross. Es musste bald nach Erweiterungsmöglichkeiten Ausschau gehalten werden. Nach Zukauf von Liegenschaften in den Jahren 1910 und 1923 wurde das Platzangebot sukzessive erhöht. 1934/35 wurde das Hauptgebäude durch einen Anbau vergrössert. In den fünfziger Jahren entschied man sich, zwei alte Häuser an der Schärbächlistrasse 8 und an der Neudorfstrasse 19 abzubrechen und durch einen Neubau – Haus 2 – zu ersetzen. Dadurch konnte die Kapazität auf rund siebzig Plätze erweitert werden.

1981/83 erfolgte eine entscheidende Bauetappe, die Verbesserung des Angebotes durch Realisierung einer Kafistube, Raum für Altersturnen, Einbau von WC und Dusche in die Pensionärszimmer des bestehenden Hauses 2. Nach wenigen Jahren zeigte sich, dass die Nachfrage für die kleinen Zimmer ohne WC im alten Haus nachliess. Verschiedene Wirtschaftsräume genügten den Anforderungen auch nicht mehr. So wurde im Jahre 1988 die Planung aufgenommen zur Erneuerung des Hauses aus dem Jahre 1909.

Das Haus sollte durchgreifend saniert und den heutigen Anforderungen angepasst werden. Im Laufe der Vorprojektierung zeigte sich, dass diese Zielsetzung nur durch einen Neubau erfüllt werden kann. Die Bauherrschaft entschloss sich deshalb in einem mutigen Entscheid zum Abbruch des Gründerhauses.

Der Neubau ist als Winkelbau konzipiert. Das viergeschossige Hauptgebäude längs der Schärbächlistrasse wird mit einem dreigeschossigen Verbindungsbau an das bestehende Haus 2 an-

Erweiterungsbau des Tabeaheims, 1991–1993.

