

# RAHMENKONZEPT JUGENDNETZWERK

Fassung Juni 2008

## PÄDAGOGISCH-THERAPEUTISCHE KLEINHEIME HIRZEL UND HORGEN

### START-LIFE JUGENDWOHNEN

#### Gliederung und Anschriften

##### **Jugendnetzwerk Horgen, Geschäftsleitung**

Fadila Tabakovic-Pehlic, Geschäftsleiterin  
Seestrasse 129, 8810 Horgen

Tel. 044 727 40 22  
Fax 044 727 40 27  
Mail fta@jugendnetzwerk.ch

##### **Pädagogisch-therapeutische Kleinheime**

Vakant,  
Leiter Kleinheim Hirzel  
Schönenbergstrasse 49, 8816 Hirzel

Tel. 044 729 98 25  
Mobil 076 564 99 80  
Mail klhi@jugendnetzwerk.ch

Alexandra Augusto Escalante,  
Leiterin Kleinheim Horgen  
Einsiedlerstrasse 147, 8810 Horgen

Tel. 044 726 11 52  
Mobil 077 437 27 22  
Mail aae@jugendnetzwerk.ch

##### **Start-Life Jugendwohnen**

Urs Buschauer, Leiter Start-Life  
Seestrasse 129, 8810 Horgen

Tel. 044 727 40 24  
Fax 044 727 40 27  
Mail ubu@jugendnetzwerk.ch

##### **Familienaktivierung**

Isabelle Brechbühl, Leiterin Familienaktivierung  
Seestrasse 129, 8810 Horgen

Tel. 078 898 91 29  
Fax 044 727 40 27  
Mail ibr@jugendnetzwerk.ch

## Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Präambeln</b>   | <b>4</b>  |
| 1.1      | Sprachliche Vorbemerkungen   | 4         |
| 1.2      | Der Behandlungsbegriff   | 4         |
| 1.3      | Adressatenkreis dieses Rahmenkonzepts  | 5         |
| <b>2</b> | <b>Trägerschaft, Zweck und Grundlagen</b>  | <b>5</b>  |
| <b>3</b> | <b>Indikation, Zielgruppen und Aufnahmekriterien</b>   | <b>6</b>  |
| 3.1      | Überblick Aufnahmekriterien  | 6         |
| 3.2      | Indikatoren für Pädagogisch-therapeutische Kleinheime  | 6         |
| 3.3      | Indikatoren für Übertritt in Start-Life Jugendwohnen   | 7         |
| 3.4      | Indikatoren für Direkteintritt in Start-Life Jugendwohnen  | 7         |
| 3.5      | Aufnahmekriterien, Details, alle Betreuungsabteilungen   | 8         |
| 3.6      | Kontraindikationen und Ausschlussgründe, alle Betreuungsabteilungen  | 9         |
| <b>4</b> | <b>Angebote</b>  | <b>9</b>  |
| 4.1      | Einleitung, alle Betreuungsabteilungen   | 9         |
| 4.2      | Kernleistungen der Pädagogisch-therapeutische Kleinheime Hirzel und Horgen. Überblick                              | 10        |
| 4.3      | Kernleistungen von Start-Life Jugendwohnen. Überblick  | 10        |
| 4.4      | Kernleistungen der Kleinheime Hirzel und Horgen. Details   | 11        |
| 4.5      | Kernleistungen von Start-Life Jugendwohnen. Details  | 13        |
| 4.6      | Kernleistungen im Rahmen des Projekts Familienaktivierung  | 14        |
| 4.7      | Details zu den ergänzenden Leistungen und Zusatzmodulen für Jugendliche der Kleinheime                             | 14        |
| 4.8      | ergänzenden Leistungen und Zusatzmodulen für Jugendliche und junge Erwachsene von Start-Life Jugendwohnen. Details | 16        |
| 4.9      | Zusatzleistungen und -module für die Jugendlichen der Kleinheime   | 16        |
| <b>5</b> | <b>Abklärung und Diagnose</b>  | <b>19</b> |
| 5.1      | Ausgangslage   | 19        |
| 5.2      | Grundsätze   | 19        |
| 5.3      | Phasen der Abklärung und Diagnose auf dem Weg zu einem Behandlungs- oder Betreuungsauftrag                         | 20        |
| <b>6</b> | <b>Methodik</b>  | <b>23</b> |
| 6.1      | Grundprinzipien  | 23        |
| 6.2      | Zusammenarbeit mit auftraggebenden Stellen   | 24        |
| 6.3      | Zusammenarbeit mit dem Herkunftssystem und weiteren Bezugspersonen   | 25        |
| 6.4      | Das Pädagogisch-therapeutische Milieu in den Kleinheimen   | 26        |
| 6.5      | Entwicklungsziele, Hilfeplanvereinbarung und Förderplanung   | 31        |
| <b>7</b> | <b>Betrieb</b>   | <b>33</b> |
| 7.1      | Grundsätze der Geschäftsführung  | 33        |
| 7.2      | Mitarbeitende, Personelle Ressourcen und Stellenplan   | 34        |
| 7.3      | Kommunikation  | 34        |
| 7.4      | Standards, Qualitätsentwicklung und Qualitätssystem  | 35        |
| 7.5      | Krisenprävention und -Krisenintervention   | 35        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 7.6       | Sicherheit in den Einrichtungen und am Arbeitsplatz       | 36        |
| 7.7       | Standorte und Infrastruktur                               | 36        |
| 7.8       | Finanzen  | 37        |
| 7.9       | Externe Aufsicht  | 37        |
| 7.10      | Mitgliedschaften  | 38        |
| <b>8</b>  | <b>Geschichte</b>   | <b>38</b> |
| <b>9</b>  | <b>Konzeptverständnis, Implementierung, Überarbeitung</b> | <b>39</b> |
| 9.1       | Konzeptverständnis  | 39        |
| 9.2       | Entstehung  | 39        |
| 9.3       | Implementierung   | 40        |
| 9.4       | Überarbeitung   | 40        |
| 9.5       | Inkraftsetzung  | 40        |
| <b>10</b> | <b>Verzeichnis Rechtsgrundlagen und Anlagen</b>           | <b>40</b> |
| 10.1      | Rechtsgrundlagen  | 40        |
| 10.2      | Anhänge, Jugendnetzwerk Dokumente                         | 40        |
| 10.3      | Anhänge, Dokumente von Dritten                            | 41        |

## 1 Präambeln

### 1.1 Sprachliche Vorbemerkungen

So weit als möglich wurden geschlechtsneutrale Begriffe verwendet. Wo dies nicht möglich war, wurden wahlweise weibliche und männliche Endungen verwendet. Das jeweils andere Geschlecht ist dabei immer eingeschlossen.

### 1.2 Der Behandlungsbegriff

Im Kontext der Pädagogisch-therapeutischen Kleinheime respektive in Verbindung mit dem durch sie realisierten pädagogisch-therapeutischen Milieu verwenden wir den Begriff Behandlung. Da dieser Begriff in der deutschsprachigen Schweiz in Fachkreisen noch nicht geläufig ist, jedoch zunehmend häufiger zur Anwendung gelangt, haben wir ein Kurzgutachten zur Begriffsklärung erstellen lassen. Im Folgenden geben wir einen Teil der Kurzgutachtenaussagen wieder, der volle Wortlaut findet sich im Anhang.

1. "Der Begriff Pädagogik hat mit "führen" zu tun und verweist auf ein Person-Person-Verhältnis zwischen dem Zögling/Schüler/Klient und dem Lehrer/Pädagogen. ... Soziale Arbeit (und damit Sozialpädagogik) versteht sich als sozialwissenschaftliche Disziplin, die Theorien und Methoden aus verschiedenen Disziplinen (Soziologie, Psychologie, Pädagogik, Medizin, Recht etc.) integriert zur Lösung konkreter Probleme, welche Klienten resp. Klientensysteme bei der Bewältigung der Anforderungen des alltäglichen Lebens haben können. Damit greift der Erziehungsbegriff zu kurz, um das Handeln von Professionellen der Kinder- und Jugendhilfe zu charakterisieren. Der Behandlungsbegriff beinhaltet eben diese ganzheitliche Sicht auf den Menschen als biologisches, soziales und psychisches System, das in seiner komplexen Ganzheitlichkeit nicht nur geführt, sondern auch diagnostiziert, gelockert, entlastet, vorübergehend mit zusätzlichen Ressourcen ausgestattet etc. werden muss. Behandlung als umfassender Begriff nimmt zudem Abstand vom personenorientierten Modell der Führung/Erziehung und stellt in Rechnung, dass sich Menschen auch in der Auseinandersetzung mit Dingen, Aufgaben und Situationen verändern und dass neben dem Klienten selbst immer auch dessen Lebenswelt einbezogen, sprich mitgedacht, und gegebenenfalls mitbehandelt werden muss. Diese Vorstellungen von Behandlung wurden z.B. von Redl, Bettelheim, Trieschmann im Konzept des Therapeutischen Milieus erfolgreich für belastete Kinder und Jugendliche konkretisiert und in der Folge in vielen Angeboten für Kinder und Jugendliche weltweit erprobt und weiterentwickelt.
2. Der Begriff "Behandeln" wird nicht nahezu ausschliesslich in medizinischen Berufen verwendet. Er wird überall dort gebraucht, wo diagnosegestützt und zielgerichtet gehandelt wird. In den Studienprogrammen der deutschen Fachhochschulen wird der Begriff in einem Atemzug mit Betreuung und Beratung verwendet. Im angelsächsischen Bereich ist der Begriff Treatment (Behandlung) der Kernbegriff in der Jugend- und Familienarbeit und wird in den Schriften von Redl, Bettelheim und Trieschmann so verwendet. In Holland gibt es in der Kinder- und Jugendhilfe so genannte Behandlungseinrichtungen neben Aufnahmeeinrichtungen (für Kurzaufenthalte und Krisenintervention). Behandlungs-

verfahren können entsprechend auch nicht einem Expertenmodell zugeordnet werden. Behandeln ist eine professionelle Herangehensweise, die auf der Basis einer multifaktoriellen Diagnose geeignete Behandlungsvarianten für komplexe Problemlagen wählt, zielgerichtet umsetzt und in ihrer Wirkung überprüft."

### 1.3 Adressatenkreis dieses Rahmenkonzepts

Dieses Rahmenkonzept dient der Darstellung der Konzeptualisierung. Es richtet sich an interne und externe Fachleute und an die bewilligenden, finanzierenden und beaufsichtigenden Stellen. Für Eltern und Klientinnen und Klienten werden die für sie relevanten Konzeptaussagen in anderer geeigneter Form präsentiert. Weitere Überlegungen zur Konzeptualisierung finden sich in Kapitel 9 auf Seite 39.

## 2 Trägerschaft, Zweck und Grundlagen

1. Die Stiftung Jugendnetzwerk Horgen ist politisch und konfessionell neutral ausgerichtet.
2. Grundlagen der Stiftung Jugendnetzwerk Horgen sind die Stiftungsstatuten, das Stiftungsreglement und das Leitbild. Die Trägerschaft orientiert sich am Prinzip der klaren Trennung zwischen strategischen und operativen Aufgaben → Organigramme im Anhang.
3. Die Stiftung Jugendnetzwerk Horgen geht vom Menschenbild aus, dass auch Menschen mit erheblichen sozialen Schwierigkeiten und Entwicklungsbeeinträchtigungen der verschiedensten Arten über schlummernde Ressourcen verfügen. Es lohnt sich aus ethischer wie auch aus ökonomischer Sicht, den Menschen zu helfen, ihre Ressourcen zu reaktivieren und ihre Handlungskompetenzen auszubauen. Die sozialen Dienstleistungen sollen insbesondere Jugendliche und junge Erwachsene befähigen, ihr Leben selbstständig und selbstverantwortlich im sozialen und beruflichen Kontext gestalten zu lernen. Die Erkenntnis, dass Menschen ihr Umfeld und ihre Umwelten beeinflussen und selbst von diesen geprägt werden, verpflichtet die Akteure des Jugendnetzwerks Horgen zu systemischer Denk- und Arbeitsweise.
4. Die Stiftung Jugendnetzwerk Horgen hat zum Zweck, der Zeit und den Bedürfnissen angepasste Hilfeangebote für Jugendliche und junge Erwachsene bereit zu stellen, die auf Grund mehrfach problematischer Systemvoraussetzungen oder von persönlichen Dispositionen Lebensbewältigungsstrategien angelernt haben, welche oft in mehreren Lebensbereichen zu schwerwiegenden Problemen geführt haben. Insbesondere im teilstationären und ambulanten Bereich will das Jugendnetzwerk Horgen flexibel und rasch die realen Bedürfnisse der Jugendhilfe wahrnehmen und adäquate Lösungen entwickeln.

In Zukunft noch verstärkt richten sich die sozialpädagogischen Dienstleistungen auch an die Herkunftssysteme, also an Familien, Eltern, Pflegeeltern und weitere für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen relevanten Akteure.

Bewährte Methoden, Lösungen und Programme werden regelmässig auf ihre Wirkung hin überprüft. Gleichzeitig werden neue Mittel und Methoden ernsthaft geprüft und bei Eignung in die Arbeitsprozesse integriert.

5. Die Stiftung Jugendnetzwerk Horgen ist Trägerin und Betreiberin von sozialpä-

dagogischen und pädagogisch-therapeutischen Betreuungseinrichtungen sowie von beratenden und begleitenden Hilfen.

6. Die Pädagogisch-therapeutischen Kleinheime und Start-Life Jugendwohnen gelten als Kinder- und Jugendheime mit externer Schulung. Die Kleinheime sind anerkannt durch das Bundesamt für Justiz und die Bildungsdirektion des Kantons Zürich, durch letztere im Rahmen der Betriebsbewilligung und der Beitragsanerkennung (siehe Kapitel 10 ab Seite 40). Start-Life Jugendwohnen verfügt über eine Betriebsbewilligung und eine partielle Beitragsanerkennung. Für das Angebot Familienaktivierung besteht mit den Sozialen Diensten der Stadt Zürich ein ab Juni 2007 laufender, vierjähriger Kontrakt.

### 3 Indikation, Zielgruppen und Aufnahmekriterien

#### 3.1 Überblick Aufnahmekriterien

| Angebot  | Alter der Klienten   | Aufenthaltsdauer        |
|--|--|-------------------------|
| Pädagogisch-therapeutische Kleinheime mit externer Schulung in Hirzel und Horgen | (12) 13 –19<br>Aufnahme i.d.R. bis Ende 2. Oberstufe. Ausnahmen sind möglich | i.d.R länger als 1 Jahr |
| Start-Life Kleinwohnge-<br>meinschaften und andere Wohnformen                    | ab 16<br>nach oben nicht grundsätzlich begrenzt                              | i.d.R. mind. 6 Monate   |

##### 3.1.1 Körperliche Behinderungen

Jugendliche und junge Erwachsene mit körperlichen Behinderungen können aufgenommen werden, wenn es die baulichen Verhältnisse zulassen und wenn kein permanenter zusätzlicher Pflegebedarf besteht. Es muss eine ausreichende Integration in das Gruppenleben, in die öffentliche Schule oder den Beruf möglich sein. Da das Jugendnetzwerk durchwegs in gemieteten, nicht rollstuhlgängigen Liegenschaften arbeitet, können Menschen in Rollstühlen nicht betreut werden.

##### 3.1.2 Behandlung von psychischen Störungen gemäss ICD-10

Das Jugendnetzwerk betreut, behandelt und fördert auch junge Menschen, die Probleme gemäss ICD-10 aufweisen. Voraussetzung ist, dass entsprechend gestaltete Rahmenbedingungen der Betreuungsstruktur vorliegen oder geschaffen werden können. Solche Aufnahmen erfolgen immer unter der Bedingung, dass mit den Betreuungsleistungen koordiniert externe, spezialärztliche oder psychologische Behandlungen durchgeführt werden. Die Mitarbeitenden werden bei Bedarf gezielt geschult und weitergebildet. Im Anhang sind die bisher behandelten resp. betreuten Probleme gemäss ICD-10 zusammengefasst (siehe 10.2 Seite 40).

#### 3.2 Indikatoren für Pädagogisch-therapeutische Kleinheime

Männliche und weibliche Jugendliche mit durchschnittlicher kognitiver Begabung

1. aufgewachsen in mehrfach problematischen Lebensbedingungen oder nach

einer länger dauernden Störungsphase, die eine mittel- bis längerfristige Trennung vom Herkunftsmilieu und eine spezifische Behandlung benötigen (siehe hierzu auch 1.2 auf Seite 4, 6.4 ab Seite 26 und 4.9.3 ab Seite 18);

2. mit bezeichneten problematischen Erlebens- und Verhaltensmustern;
3. mit diagnostizierten psychischen Störungen (gem. ICD-10 siehe 3.1.2 Seite 6 und Anhang 10.2 Seite 40);
4. die grundsätzlich in der Lage sind, in Verbindung mit dem stationären Behandlungsprogramm die öffentlichen Regelklassen zu besuchen, die aber ausser-schulische Unterstützung zur Bewältigung des Schulstoffes, des Lern- und Sozialverhaltens benötigen.

### 3.3 Indikatoren für Übertritt in Start-Life Jugendwohnen

Jugendliche und junge Erwachsene beiderlei Geschlechts

1. die auf Grund von mehrfach problematischen Lebensbedingungen nach einer länger dauernden Behandlungsphase in einer Vollzeitbetreuungseinrichtung (solche des Jugendnetzwerks Horgen oder anderer Institutionen) eine weiterführende spezifische Nachbetreuung und Begleitung benötigen;
2. die den Rahmen eines pädagogisch-therapeutischen Vollzeitbetreuungssettings auf Grund ihrer gewonnenen Selbstständigkeit nicht mehr nötig haben, jedoch wegen der dauernden Trennung vom Herkunftsmilieu auf regelmässige teilszeitliche professionelle Betreuung und Hilfe angewiesen sind;
3. mit bezeichneten problematischen Erlebens- und Verhaltensmustern;
4. teils mit diagnostizierten psychischen Störungen (gem. ICD-10 siehe 3.1.2 Seite 6 und Anhang 10.2 Seite 40).

### 3.4 Indikatoren für Direkteintritt in Start-Life Jugendwohnen

Jugendliche und junge Erwachsene beiderlei Geschlechts

1. in mehrfach problematischen Lebensbedingungen, die nach einer länger dauernden Störungsphase eine in der Regel dauernde Trennung vom Herkunftsmilieu und eine spezifische sozialpädagogische Behandlung benötigen;
2. die im Rahmen eines pädagogisch-therapeutischen Vollzeitbetreuungssettings nicht oder nicht mehr betreubar sind, respektive nicht fähig oder willens sind, in einer grösseren Wohngemeinschaft zu leben, die jedoch auf regelmässige teilszeitliche, professionelle Betreuung und Hilfe angewiesen sind;
3. mit bezeichneten problematischen Erlebens- und Verhaltensmustern;
4. teils mit diagnostizierten psychischen Störungen (gem. ICD-10 siehe 3.1.2 Seite 6 und Anhang 10.2 Seite 40).

(Die in den Abschnitten 3.3 und 3.4 beschriebenen Zielgruppen sind beitragsberechtigt, wenn sie aus einer Institution übergetreten sind.)

### 3.5 Aufnahmekriterien, Details, alle Betreuungsabteilungen

#### 3.5.1 Inhaltliche Kriterien

1. Es ist mittels der Aufnahmeabklärung erwiesen, dass die verschiedenen Bedürfnisse der Jugendlichen resp. der jungen Erwachsenen weitgehend durch die Angebote und Leistungen des Jugendnetzwerks und durch Unterstützungen von aussen durch ambulante Therapien der unterschiedlichsten Art befriedigt werden können und es erscheint plausibel, dass die erforderlichen Entwicklungsschritte eingeleitet und erfolgreich durch die Behandlung resp. Betreuung unterstützt werden können.
2. Schnuppertage, die auch der schulischen Abklärung dienen, sind für alle Beteiligten positiv verlaufen und bestätigen die Arbeitshypothesen auf Grund der Indikation und aus der Aufnahmeabklärung.
3. Die Jugendlichen und jungen Erwachsenen stimmen ihrer Betreuung und Behandlung in der vorgeschlagenen Abteilung des Jugendnetzwerks zu und weisen ein Mindestmass an innerer Bereitschaft zur Auseinandersetzung auf. Da das Jugendnetzwerk nur offen geführte Betreuungseinrichtungen betreibt, wird die Bereitschaft zur Mitarbeit auch dann vorausgesetzt, wenn die Einweisung durch eine Behörde verfügt wurde.
4. Die Eltern respektive die Inhaber der elterlichen Sorge stimmen der Betreuung und Behandlung in der vorgeschlagenen Abteilung zu und erteilen, in der Regel mit Unterstützung der auftraggebenden Stelle, entsprechende Aufträge hinsichtlich der anzustrebenden Entwicklungsziele, der zu entwickelnden Lebenskompetenzen und der Dauer des Aufenthalts.
5. Ein passendes externes Schulangebot respektive ein Ausbildungs- oder Arbeitsangebot liegt vor oder kann mit ausreichender Wahrscheinlichkeit gefunden werden.
6. Eine psychologische oder psychiatrische Abklärung liegt wenn erforderlich vor oder wird in der Abklärungsphase veranlasst.

#### 3.5.2 Formale Kriterien

1. Die Indikationen und die Aufträge sind über  
Art. 15 Bundesgesetz über das Jugendstrafrecht (JStG),  
Art. 310 des Zivilgesetzes (ZGB) in Verbindung mit Artikel 314a ZGB oder nach Artikel 405a ZGB,  
oder ein Fachgutachten einer anerkannten Fachstelle begründet und definiert.
2. Die Anmeldeunterlagen und sachdienliche Vorakten und Gutachten liegen vor.
3. Die Kostengutsprache liegt vor.
4. Die Hilfeplanvereinbarung, welche durch das Jugendnetzwerk Horgen erstellt wird, liegt zwei Monate nach Eintritt respektive Auftragserteilung vor und wird am Ende der dreimonatigen Abklärungsphase von allen relevanten Akteurinnen und Akteuren unterzeichnet (siehe auch Kapitel 5.3 ab Seite 20).

### **3.6 Kontraindikationen und Ausschlussgründe, alle Betreuungsabteilungen**

1. Wenn eine Suchtmittelabhängigkeit vor der Platzierungsanfrage bereits vorliegt oder wenn eine solche während des Betreuungsprozesses entsteht, die wegen ihres Ausmasses und ihrer Auswirkungen die berufliche oder soziale Integration weitgehend behindert, muss ein spezialisiertes Behandlungsangebot in anderen Einrichtungen gewählt werden (Entzugs- und/oder Therapieeinrichtung).
2. Wenn eine interne Sonderschulung angezeigt ist, dass heisst wenn wegen psychischen und/oder Verhaltensproblemen oder sonderschulischen Leistungen in umfassendem Mass keine Schulbarkeit in der öffentlichen Schule möglich ist, muss eine spezialisierte Institution gewählt werden.
3. Mittlere bis schwere psychische, körperliche oder geistige Behinderungen, die einer Spezialbehandlung in einem speziellen Setting bedürfen (Psychiatrische Klinik, Therapieheim), können nicht bearbeitet werden.
4. Jugendliche und junge Erwachsene, die wiederholt und trotz durchgeführter Deeskalationsversuche Mitbewohner/innen oder Mitarbeitende mit körperlicher Gewalt bedrohen oder sie in anderer Form schwer gefährden, werden befristet oder dauerhaft weg gewiesen.
5. Wenn bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen die Verweigerung (z.B. bei wiederholten Entweichungen oder länger dauerndem Übertreten von elementaren Regeln des Zusammenlebens) der Kooperationsbereitschaft nach umfassenden Bemühungen seitens der auftraggebenden Fachleute und unsererseits nicht abgebaut werden kann, muss der Auftrag wegen der Nichterreichbarkeit der Entwicklungsziele an die auftraggebende Stelle zurückgegeben werden.

## **4 Angebote**

### **4.1 Einleitung, alle Betreuungsabteilungen**

1. Die Stiftung Jugendnetzwerk Horgen stellt für Jugendliche und junge Erwachsene modulartig aufeinander abgestimmte pädagogisch-therapeutische und sozialpädagogische Leistungen und Lösungen bereit. Die Leistungsarten (Einrichtungen, Programme und Module) können in geplanter Abfolge nacheinander oder auch einzeln genutzt werden. Mit der Ausweitung der Tätigkeit mit Start-Life Jugendwohnen und seit Frühling 2004 mit dem Projekt Familienaktivierung verfolgt das Jugendnetzwerk die Strategie, die Angebotspalette zunehmend bedarfsorientierter, also nachfrage- und marktorientierter zu verbreitern. Diese Strategie wird weitergeführt.

Mit dieser Angebotsplanung will die Stiftung Jugendnetzwerk Horgen das Ziel erreichen, dass Jugendliche, junge Erwachsene und ihre Eltern, die in irgendeiner Form sozialpädagogische Leistungen benötigen, diese aus einer Hand erhalten können. Veränderungen in der benötigten Betreuungsintensität führen damit nicht zwangsläufig zu einem Wechsel des sozialen Anbieters. Das erlangte Wissen und die Erfahrungen, die aus der Behandlung und Betreuung eines Klientensystems resultierten, können an eine andere Abteilung im Jugendnetzwerk übertragen werden. Die Klienten und die Helfersysteme müssen sich dadurch bei Einrichtungs- und Modulwechseln nicht jedes Mal völlig neu orien-

tieren. Effizienz und Wirksamkeit in der Behandlungslinie können dadurch erheblich gesteigert und Synergien so weit als möglich genutzt werden.

Ferner sollen sich die verschiedenen Abteilungen inhaltlich weiter beeinflussen und von einander profitieren, was weitere Synergien und positive Angebotsentwicklungen unterstützt.

- Die Leistungen in den Einrichtungen Heime und Start-Life Jugendwohnen stehen grundsätzlich auch ausserkantonalen Klienten zur Verfügung, sofern die Zusammenarbeit mit dem Herkunftssystem und der auftraggebenden Stelle trotz längerer Anfahrtswege gewährleistet werden kann.

Die Familienaktivierenden Programme sind regional gebunden, da die Leistungen in der Familie erbracht werden und die Transportzeiten für die Mitarbeitenden nicht zu lang sein können (Finanzierbarkeit, Umweltschutz).

- Bezüglich der örtlichen und räumlichen Situation wird auf das Kapitel → 'Standorte und Infrastruktur ' 7.7 auf Seite 36 verwiesen.

## 4.2 Kernleistungen der Pädagogisch-therapeutische Kleinheime Hirzel und Horgen. Überblick

| Plätze                      | Betriebszeiten   | Betreuungsdichte<br>Leistungseinheiten   |
|-----------------------------|--|--|
| 7 im<br>Kleinheim<br>Hirzel | 365-Tage-/24 Stunden Betreuungsgarantie, davon mind. 260 Tage Betreuung der ganzen Gruppe, Betreuung einer Teilgruppe während der restlichen Zeit<br>Wochenendbesuche im Rhythmus von 14-Tagen und Ferienaufenthalte im Herkunftssystem, sofern dies die Entwicklung der Jugendlichen fördert oder zumindest nicht beeinträchtigt<br>Einbezug von Kontaktsystemen (siehe 4.7.2 auf Seite 15) | Hoch. Ø 0.73 Mitarb. pro Klient (ohne Prakt.);<br>Doppeldienste bei Anwesenheit der Mehrheit der Klienten (ab 5)<br>Pädagogischer Pikettdienst während Zeiten, in denen alle Klienten vom Kleinheim nicht unmittelbar betreut werden, telefonisch rund um die Uhr, vor Ort innert längstens 24 Stunden |
| 8 im<br>Kleinheim<br>Horgen |  |  |

## 4.3 Kernleistungen von Start-Life Jugendwohnen. Überblick

### 4.3.1 Platzzahl und Zuteilung von Klienten zu den Wohnungen

Die Platzzahl richtet sich nach der Nachfrage, übersteigt jedoch durchschnittlich 26 Plätze nicht. Pro Wohnung werden höchstens 3 Klienten untergebracht. Die Zuteilung der Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu den Wohnungen geschieht nach folgenden Kriterien:

- Die Bewohner müssen zusammenpassen hinsichtlich deren Probleme und Ressourcen resp. ihres Entwicklungsstandes (den anderen akzeptieren, keinen schädlichen Einfluss ausüben, sich unterstützen können).
- Wenn möglich werden Klienten mit intensivem Betreuungsaufwand zwecks sparsamen Einsatzes der Personalressourcen zusammen genommen. Sinngemäss

mäss werden Klienten, die bereits einen hohen Selbständigkeitsgrad erreicht haben (siehe 4.3.4 auf Seite 11), in anderen Wohnungen untergebracht.

3. Es müssen freie Zimmer verfügbar sein.

#### 4.3.2 Jugendwohnen Modul "Intensiv Plus"

|   |   |  |
|---|---|--|
| Anzahl Klienten pro Wohnung siehe 4.3.1 | Ganzjährige, sehr intensive Teilzeitbehandlung und -betreuung für Abklärungs- und grenzwertige Aufträge<br><br>4-5 Betreuungseinheiten/ Gespräche pro Woche, teils an Wochenenden, während 48 Wochen (während Ferien reduziert) | Ø 0.32 Mitarb. pro Klient regelmässige, teilzeitlich organisierte, jedoch sehr intensive Betreuung mit Abklärungsaufgaben; pädagogischer Pikettdienst, telefonisch rund um die Uhr, vor Ort innert längstens 4 Stunden |
|---|---|--|

#### 4.3.3 Jugendwohnen Modul "Intensiv"

|   |  |  |
|---|--|--|
| Anzahl Klienten pro Wohnung siehe 4.3.1 | Ganzjährige Teilzeitbehandlung und -betreuung<br><br>3 Betreuungseinheiten/ Gespräche pro Woche während 48 Wochen (während Ferien reduziert) | Ø 0.28 Mitarb. pro Klient regelmässige, teilzeitlich organisierte, jedoch intensive, Betreuung; Leitungspikettdienst, telefonisch rund um die Uhr, vor Ort innert längstens 24 Stunden |
|---|--|--|

#### 4.3.4 Jugendwohnen "Fortschritt"

|   |  |  |
|---|--|--|
| Anzahl Klienten pro Wohnung siehe 4.3.1 | Ganzjährige Teilzeitbetreuung<br><br>1-2 Betreuungseinheiten/ Gespräche pro Woche während 48 Wochen (während Ferien reduziert) | 0.24 Mitarb. pro Klient regelmässige punktuelle Betreuung; Leitungspikettdienst wie oben |
|---|--|--|

#### 4.3.5 Jugendwohnen Individuelle Betreuung

|  |  |   |
|--|--|---|
| Die Klienten bewohnen i.d.R. selbst oder vom Jugendnetzwerk gemietete Wohnungen allein | Ganzjährige Teilzeitbegleitung<br><br>Die Begleitungsmenge richtet sich nach dem Bedarf resp. nach dem Auftrag | Mitarb. pro Klient richtet sich nach dem effektiven und bestellten Aufwand<br>punktuelle Begleitung |
|--|--|---|

### 4.4 Kernleistungen der Kleinheime Hirzel und Horgen. Details

#### 4.4.1 Behandlung und Betreuung

1. Die Kleinheime haben den Auftrag und die Ressourcen, in professioneller Weise die mehrfachproblematischen Aspekte der Lebensbedingungen und Lebensbe-

wältigungsstrategien der Jugendlichen in umfassendem Mass zu behandeln. Dieses Pädagogisch-therapeutische Milieu (näher ausgeführt in 6.4 ab Seite 26) bietet spezifische Sozialisations- und Behandlungsleistungen in den Bereichen Wohnen, Alltagsbewältigung, Schul- und Berufswahlbegleitung und Freizeit an.

2. Die Kleinheime sind in Verbindung mit anderen internen und externen Akteuren in der Lage, komplexe Probleme von Jugendlichen und ihren Eltern zu bearbeiten.
3. Die Behandlung der Jugendlichen erfolgt sowohl spezifisch im Einzelkontakt als auch im Rahmen des jeweiligen Gruppensystems (siehe 6.4 auf Seite 26).
4. Die Behandlungsziele sind:
  - a) Die biologischen, die psychischen und die sozialen Bedürfnisse werden befriedigt. Einschränkungen bestehen in den Bereichen Liebesbeziehungen und Sexualität. Diese können im Heim nicht altersgemäss gelebt werden.
  - b) Die problematischen Erlebens- und Verhaltensmuster werden behandelt. Die Auswirkungen der psychischen Störungen werden in Zusammenarbeit mit psychiatrischen oder psychologischen Fachleuten behandelt. Die Klienten und deren Herkunftssystem verfügen über eine differenziertere Problemsicht und sind über die Bedeutung der gegebenenfalls fortbestehenden Störungen (nach dem Austritt) und deren mögliche Wirkungen für die weitere Entwicklung informiert.
  - c) Die Lebensbedingungen und die Lebensbewältigungsstrategien der Klienten sind nachhaltig verbessert.
  - d) Anschlusslösungen sind in Zusammenarbeit mit den auftraggebenden Fachpersonen, den Sorgeberechtigten und den Klienten erarbeitet.
  - e) Der Austritt aus dem Jugendnetzwerk Horgen ist systematisch geplant und vorbereitet. Die Klienten und ihre Eltern sind für die Anschlusslösung motiviert. Die Anschlusslösung entspricht in höchstmöglichem Mass den Bedürfnissen der austretenden Klienten.

#### 4.4.2 Externe Schulung und Berufsbildung

1. Die Jugendlichen der Kleinheime besuchen wenn immer möglich die im Umfeld der Einrichtungen verfügbaren öffentlichen Schulen. Damit wird eine umfassende Integration im Schulbereich gefördert, respektive die beim Eintritt verfügbaren Ressourcen der Jugendlichen werden genutzt und damit erhalten. Zu den wichtigen Gründen für die externe Schulung gehören unter anderen die Einbindung in ein reguläres Bildungssystem und damit die Teilnahme an der "Normalität", die Bewältigung des Schulwegs, die Beziehungspflege zu Schulkameraden usw. Schulverweigerer werden motiviert und erlernen einen neuen und verbindlicheren Umgang mit der Schule. Die Jugendlichen können und müssen gesellschaftsfähiges Verhalten täglich trainieren und unter Beweis stellen. Wir erreichen damit einen hohen Realitätsbezug.
2. In Zusammenarbeit mit den Lehrpersonen lernen die Jugendlichen neue Verhaltensmuster.
3. Schulbehörden, Lehrpersonen sowie Lehrmeister sind zentral wichtige Partner

des Jugendnetzwerks Horgen. Wir pflegen dementsprechend eine weitgehende, stark unterstützende und motivierende Zusammenarbeit mit ihnen. Sie erfolgt auf der Ebene des einzelnen Jugendlichen als auch auf der Ebene der jeweiligen Gesamtsysteme Schule. Wo möglich halten auch die Eltern Kontakt zur Schule. Sie werden dazu ermuntert.

## 4.5 Kernleistungen von Start-Life Jugendwohnen. Details

### 4.5.1 Start-Life Jugendwohnen "Intensiv Plus" und "Intensiv"

1. Start-Life Jugendwohnen wurde in den vergangenen Jahren zunehmend mit Anfragen für Jugendliche konfrontiert, die auf Grund ihrer knapp ausgeprägten Lebenskompetenzen, ihrer erheblichen Verhaltensschwierigkeiten, grosser psychischer Probleme und/oder Suchtmittelabusus eigentlich nicht ausreichend mit den Ressourcen und den Strukturen eines teilzeitlich organisierten Betreuungssettings betreut werden können. Die anfragenden Fachpersonen haben jedoch mehrheitlich aufgezeigt, dass diese jungen Menschen, die meistens das 18te Altersjahr erreicht haben, wegen ihrer Weigerung, wegen der fehlenden Finanzierungsbereitschaft der Gemeinden oder wegen fehlenden Angebots im Jugendheimbereich nicht in solche Einrichtungen platziert werden konnten.

Der Stiftungsrat hat deshalb entschieden, die wiederholt durchgeführten Behandlungen und Betreuungen der oben beschriebenen Zielgruppe zu konzeptualisieren und weiterhin in Einzelfällen anzubieten.

2. "Intensiv Plus" und "Intensiv" bieten bis höchstens drei Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Regel in Geschlechter getrennten, bei wirtschaftlicher Notwendigkeit oder bei inhaltlichem Bedarf auch in gemischten Wohneinheiten regelmässige punktuell intensive teilzeitlich organisierte Betreuung, Wohn- und Lebenstraining sowie Begleitung der Berufsausbildung oder der Arbeit an. Die Betreuung erfolgt in der Wohnung, wo der Jugendliche lebt und in den Räumen des Jugendnetzwerks. Themenschwerpunkte sind Hauswirtschaft und Ernährung, Gesundheitsvorsorge und persönliche Pflege, zusammenleben mit anderen, Umgang mit Finanzen und Organisationen, Umgang mit Suchtmitteln, Planung der Freizeit.
3. Die Mitarbeitenden von Start-Life Jugendwohnen haben den Auftrag und die Ressourcen, in professioneller Weise auf problematisierte Aspekte der Lebensbedingungen und Lebensbewältigungsstrategien der Klienten einzuwirken und ihre Handlungskompetenzen zu erweitern. Die sozialpädagogischen Hilfen erfolgen mehrheitlich spezifisch ausgerichtet auf die einzelnen Klientinnen und in beschränktem Rahmen auch auf das jeweilige Gruppensystem.
4. Die Betreuungssettings von Start-Life Jugendwohnen setzen voraus, dass die darin betreuten Jugendlichen ausreichende Grundkompetenzen mitbringen, so dass sie trotz der nur teilzeitlich vermittelten Hilfe in der Lage sind, ihren privaten und beruflichen Alltag zu bewältigen.
5. Das Herkunftssystem respektive das erweiterte Bezugssystem werden bei Bedarf und so weit als möglich in die Arbeit miteinbezogen. Es gelten grundsätzlich die gleichen Prinzipien wie unter 6.3 auf Seite 25 beschrieben. Die Intensität ist jedoch in der Regel reduziert. Es wird vor allem auf die Beziehungsklärung und die Ablösung hingearbeitet.

6. Die Wohnungen befinden sich im Bezirk Horgen. Die Wohnungen und Einkaufsmöglichkeiten sind mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar.

#### 4.5.2 Start-Life Jugendwohnen "Fortschritt"

1. In diesen Modulen bieten wir jeweils 1-2 Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Regel in Geschlechter getrennten Wohneinheiten regelmässige punktuelle Hilfe in der Berufsausbildung oder der Arbeit und in den Bereichen Wohn- und Lebenstraining an.
2. Die Mitarbeitenden haben den Auftrag und die Ressourcen, die Klienten in professioneller Weise bezüglich problematisierter Aspekte der Lebensbewältigungsstrategien zu begleiten und ihre Handlungskompetenzen zu erweitern. Das sozialpädagogische Einwirken erfolgt weitgehend spezifisch ausgerichtet auf die einzelnen Klientinnen und im Einzelfall auch auf das jeweilige Gruppensystem.
3. Das Herkunftssystem respektive das erweiterte Bezugssystem werden bei Bedarf und auf Wunsch der Klienten in die Arbeit miteinbezogen.
4. Die Wohnungen befinden sich im Bezirk Horgen. Die Wohnungen und Einkaufsmöglichkeiten sind mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar.

#### 4.5.3 Start-Life Einzelbegleitung

1. Das Modul Einzelbegleitung kommt zum Einsatz, wenn z.B. keine Wohnlösung durch das Jugendnetzwerk angeboten werden muss und dennoch eine Betreuung oder Hilfe notwendig ist, die in Folge des Umfangs nicht durch ambulante, öffentliche Sozialberatungsstellen geleistet werden können. Einzelbetreuung ist auf dem Weg zur Selbständigkeit das Modul mit der tiefsten Betreuungsdichte.
2. Inhalt und Umfang der Begleitung sowie die einzusetzenden Hilfeeinstrumente werden im Einzelfall bedarfabhängig zusammengestellt.

### 4.6 Kernleistungen im Rahmen des Projekts Familienaktivierung

Gemäss separatem Konzept (Anlagen → 10.2 Seite 40).

### 4.7 Details zu den ergänzenden Leistungen und Zusatzmodulen für Jugendliche der Kleinheime

#### 4.7.1 Silentium und Modul Schulhilfe

1. Seit 2006 arbeiten die Kleinheime mit dem Aufgabenprogramm Silentium (siehe Anhang).

Mit Silentium sollen durch eine optimale, ausserschulische Lernförderung die Schulleistungen verbessert werden. Dabei sollen auch Lerntechniken noch gezielter vermittelt werden. Wir versuchen die Haltungen der Jugendlichen bezüglich Lernen zu beeinflussen und zu ändern in Richtung von: Schüler als Beruf. Jugendliche, die ihr tägliches Lernprogramm mit Erfolg erfüllt haben, können Kolleginnen oder Kollegen helfen. Sie lernen damit, ihre positiven

Lernerfahrungen und ihr Wissen anderen zur Verfügung zu stellen.

2. Die Arbeitsorte resp. Lernarbeitsplätze der Jugendlichen sind so gestaltet, dass sie als idealer Ausgangspunkt für Lernen wirken. Das ganze Haus stellt sich während des Silentiums in allen Aspekten auf Ruhe und Konzentration ein. Es wird ein vordefinierter Zeitrahmen an definierten Wochentagen festgelegt.
3. Wenn Silentium und zusätzliche Aufgabenhilfe durch die sozialpädagogischen Mitarbeitenden nicht ausreichen, weil die Lernstörungen und/oder die Stofflücken zu gross sind, werden zunächst mit der Schule Ergänzungsleistungen geprüft.
4. Wenn dies ausgeschöpft ist oder kein Angebot zur Verfügung steht, wird ergänzend und in Absprache mit den Zusammenarbeitspartnern zusätzlich das Modul Schulhilfe eingesetzt. Der Einsatz dieses Moduls bedarf eines Zusatzauftrags der auftraggebenden Stelle und einer zusätzlichen Kostengutsprache.
5. Folgende Aspekte können Gründe sein, diese Leistung einzusetzen:
  - a) Der Jugendliche weist erhebliche Lernstörungen auf (Aufmerksamkeitsdefizit, Wahrnehmungsstörungen etc.), die eine spezifische zusätzliche Behandlung und Förderung nötig machen.
  - b) Die Jugendliche hat mit erheblichen Sprachschwächen zu kämpfen (Sprachentwicklungsstörungen, Fremdsprachigkeit). Gegebenenfalls werden z.B. bei Dyskalkulie weitere Fachkräfte eingesetzt.
  - c) Ein Jugendlicher wird mit grossen Wissenslücken in einzelnen Fachgebieten eingewiesen, die durch die Lehrpersonen des Regelschulsystems und durch die Aufgabenhilfe der sozialpädagogischen Mitarbeitenden nicht kompensiert werden können.
  - d) Eine Jugendliche möchte das Ziel eines von ihr angestrebten Schulstufenwechsels erreichen.

#### 4.7.2 Ergänzende Betreuungssysteme

1. Bei Bedarf, das heisst wenn die Eltern über längere Zeit oder dauernd nicht mehr zur Verfügung stehen und dies für die Entwicklung des Jugendlichen von Bedeutung ist, wird versucht in Zusammenarbeit mit der auftraggebenden Fachperson Kontaktfamilien zu finden, Aufträge erarbeitet und die Umsetzung laufend begleitet und überwacht.
2. Die Jugendlichen erhalten dadurch die Möglichkeit, in die Zukunft wirkende Bezüge zu weiteren Erwachsenen aufzubauen und zu unterhalten, die nicht unmittelbarer Teil der Institution sind. Die Personen der ergänzenden Kontaktfamilien können einen Teil von elterlichen Qualitäten übernehmen (Vorbild, Beratung, Beziehungskonstanz, Heimat etc.).

## **4.8 Details zu den ergänzenden Leistungen und Zusatzmodulen für Jugendliche und junge Erwachsene von Start-Life Jugendwohnen**

### **4.8.1 Arbeitsintegration**

1. Arbeitsintegration wird im Einzelfall mit Blick auf die Bedürfnisse der Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Zusammenarbeit mit Gewerbe, Werkjahr, Berufswahlschule etc. erarbeitet.
2. Die Arbeitsintegrationsleistungen kommen als Starthilfe oder als Krisenintervention bei Verlust der Lehrstelle oder des Arbeitsplatzes mehrheitlich für Klienten Start-Life Jugendwohnen zum Einsatz. Die sozialpädagogischen Mitarbeitenden von Start-Life leisten Beratung und Begleitung bezüglich dem Erarbeiten von Problemlösungen, der Klärung der aktuellen Arbeitssituation, der Realisierungsunterstützung und von SOS-Massnahmen.
3. Dieses Angebot folgt dem Ziel, die jungen Menschen so rasch als möglich wieder in den durch die Wirtschaft angebotenen Arbeitsprozess zu integrieren. Es wird deshalb eine intensive Zusammenarbeit mit Lehrmeistern, der Gewerbeschule und Praktika gewährenden Betrieben gepflegt.

## **4.9 Zusatzleistungen und -module für die Jugendlichen der Kleinheime**

### **4.9.1 Familienunterstützung, teilweise inklusive Erziehungsberatung**

1. Die Familienunterstützung wurde unter anderem entwickelt, um stille Auftragskündigungen seitens der Eltern so weit als möglich zu verhindern. Eine nachhaltig wirkende Familienunterstützung kann erfahrungsgemäss mehrheitlich nicht durch die auftraggebenden Fachpersonen realisiert werden, obwohl dies in ihren Kompetenzbereich gehört.

Die Familienunterstützung kommt parallel zur Betreuung und Förderung in den Kleinheimen zum Einsatz. Familienunterstützung ersetzt nicht die Zusammenarbeit der Betreuungsteams mit den Eltern, sondern ergänzt diese.

2. Familienunterstützung wird von spezifisch ausgebildeten Fachpersonen (Sozialpädagogik und systemische Familientherapie) des Jugendnetzwerks durchgeführt, die jedoch nicht Teil eines Betreuungsteams sind. Die Rollendifferenzierung wird damit gewährleistet. Mit der integrierten Dienstleistung wird aber sichergestellt, dass die Qualitätsansprüche und ein wirksames Zusammenspiel der verschiedenen Leistungsbereiche gesichert sind.
3. Die Familienunterstützung wird in den Räumen des Jugendnetzwerks durchgeführt. Punktuell und bedarfsorientiert kann sie auch am Wohnort des Herkunftssystems oder an weiteren geeigneten Orten stattfinden.
4. Damit Familienunterstützung Erfolg erzielen kann, arbeiten wir mit den Eltern bei der Klärung des Behandlungs- und Betreuungsauftrages auf eine minimale Kooperationsbereitschaft hin, indem den Eltern der Nutzen der Familienunterstützung für ihr Kind und für sie selbst aufgezeigt wird und sie zum Mitmachen motiviert werden.
5. Die Familiengespräche werden am Anfang des Beratungsprozesses häufiger

durchgeführt. Sie folgen definierten, systemspezifischen Auftragszielen. Die Zielerreichung wird jeweils im letzten Monat einer Auftragsphase überprüft.

6. Wenn es hilfreich erscheint, werden Gesprächsergebnisse wie zum Beispiel Verhaltensregeln, Abmachungen oder Zielsetzungen zusammen mit den Eltern schriftlich festgehalten. Der Nutzen und die Wirkung der Familienunterstützung müssen konkret und wenn möglich überprüfbar sein. Die Eltern sollen die Lernschritte erkennen können.
7. Die Familienunterstützung bearbeitet mindestens die folgenden zwei unterschiedlichen Auftragsbereiche während des Verlaufs der Betreuung in einem Kleinheim:
  - a) Auftragsbereich 1 (zu Beginn des Betreuungsauftrags; Dauer 6-12 Monate)

Die Eltern lernen, die Fremdbetreuung und die damit verbundene Trennung von ihrem Kind zu akzeptieren. Schuld- und Wutgefühle werden aufgearbeitet. Die Familienunterstützung hilft den Eltern, ihre Rolle als Eltern wenn nötig neu zu definieren respektive (wieder) Autorität zu erlangen.

Stille Auftragskündigungen (gemeint sind damit der Abbruch einer echten Kooperation und Widerstand gegen die Platzierungsmassnahme) werden durch diese Beratungstätigkeit weitgehend vermieden. Die durch uns betreuten Klientinnen erhalten durch die erarbeitete Akzeptanz der Eltern gegenüber der ausserfamiliären Betreuung den notwendigen Entwicklungsraum durch das Herkunftssystem zugesprochen. Die Jugendlichen "dürfen ihren Koffer abstellen".
  - b) Auftragsbereich 2 (bei Rückkehr eines Jugendlichen in das Herkunftssystem, 4 - 6 Monate vor Austritt)

Die Eltern lernen, sich wieder auf das Zusammenleben einzustellen. Sie nehmen verstärkt zur Kenntnis, welche Entwicklungen ihr Kind während der Betreuung durch das Jugendnetzwerk vollzogen hat. Darauf angepasst planen sie die Regeln des Zusammenlebens nach der Rückkehr und trainieren das Gelernte an Wochenenden und in Ferien ein.

Bei Bedarf und vorliegendem Auftrag kann das Modul Familienunterstützung über den Austritt hinaus genutzt werden.
8. Die Ausführungen zeigen auf, dass im Rahmen der Familienunterstützung keine Familientherapien durchgeführt werden. Es kommen aber verschiedene Elemente von systemtherapeutischen Expertenmodellen zum Einsatz.
9. Die Familienunterstützung pflegt auf der Metaebene regelmässig einen, gegenüber dem Herkunftssystem transparent gemachten, fachlichen Austausch und die Zusammenarbeit mit dem Team, das den Jugendlichen betreut. Je nach Auftrag arbeitet sie auch mit der auftraggebenden Fachperson oder weiteren Personen des Klientensystems zusammen. In jedem Fall orientiert sie oder der Fall führende Sozialpädagoge die auftraggebende Stelle im Rahmen von Standortgesprächen oder Zwischenberichten mindestens einmal pro Semester über den Beratungsverlauf.

#### 4.9.2 Betreuungs-Time out

1. Time out Massnahmen sind in der Regel Einzelbetreuungslösungen für befristete-

te Interventionen. Sie folgen dem Ziel, den Betreuungsauftrag nach dem Time out weiterführen zu können, gegebenenfalls in einer anderen Abteilung.

2. Folgende Indikationen können die Notwendigkeit für eine Time out Massnahme sein:
  - a) Ein Jugendlicher kann vorübergehend nicht mehr ausreichend gut in einem Kleinheim oder in Start-Life Jugendwohnen betreut werden.
  - b) Die Motivation und der Wille der Jugendlichen zur Kooperation sind so schwach, dass der Auftrag nicht mehr ausreichend erfüllt werden kann.
  - c) Der Jugendliche kann auf Grund seines aktuellen Verhaltens der Gruppe, in der er lebt, nicht mehr zugemutet werden.
  - d) Das problematisierte Verhalten der Jugendlichen kann Dritten (insbesondere Lehr- oder Ausbildungspersonen) nicht mehr zugemutet werden oder wird von diesen nicht mehr toleriert.
  - e) Der Jugendliche benötigt eine Phase der Besinnung und die Möglichkeit, wieder zur Ruhe zu kommen.
3. Betreuungs-Time out sollen möglichst selten eingesetzt werden und sie sollen so kurz als möglich dauern.
4. Time out Einsätze werden immer in vorausgehender, zwischen der Geschäftsleitung, der Abteilungsleitung, den auftraggebenden Fachleuten und den Inhabern der elterlichen Sorge abgesprochen und danach durchgeführt. Für jede Time out Massnahme muss ein schriftlich verfasster Auftrag erstellt werden, der Auskunft gibt über die Ausgangslage, die Ziele, die Dauer und die geplante Reintegration in das abgebende Betreuungssystem. Jede Time out Massnahme wird in jedem Fall durch Mitarbeitende des Jugendnetzwerks begleitet und am Schluss ausgewertet. Time out Massnahmen müssen durch den Geschäftsleiter gutgeheissen werden (Gesamtverantwortung einschliesslich Finanzierung).
5. Das Jugendnetzwerk strebt an, 1-2 Time out Plätze bereitzustellen. Ist dies nicht möglich oder sind die Plätze besetzt, werden die Leistungen bei einer anerkannten und professionell betriebenen Time out Betreuungsorganisation eingekauft.

Für weitere Aspekte des Themas verweisen wir auf die Richtlinie Time out des Amtes für Jugend und Berufsberatung.

#### 4.9.3 Jugendpsychiatrie

1. Jugendpsychiatrische Abklärungen und Therapien werden beim Kinder- und Jugendpsychiatrischen Dienst Horgen, beim Zentrum für Kinder- und Jugendpsychiatrie Universität Zürich und bei frei praktizierenden Psychiaterinnen und Psychiatern in Auftrag gegeben. Die Abteilungsleitenden stellen eine wirksame Arbeitsbeziehung zu den Fachleuten sicher.
2. Ein konsiliarischer zur Verfügung stehender Jugendpsychiatrischer Dienst wäre sehr hilfreich, konnte aber in der Vergangenheit nicht realisiert werden. Auf dem Hintergrund der komplexen Störungsbilder der betreuten Jugendlichen und jungen Erwachsenen soll in der nächsten Planungsperiode (2009-2013) versucht werden, diesen Dienst zu erlangen.

#### 4.9.4 Haus- und Zahnärzte

1. Bei Bedarf wird für eintretende Jugendliche und jungen Erwachsene bei einem Hausarzt und einem Zahnarzt ein Grundcheck durchgeführt.
2. Die Mitarbeitenden des Jugendnetzwerks unterhalten insbesondere mit den Hausärzten eine regelmässige Zusammenarbeit. Dies ist für die Wirkung auf die Jugendlichen von wesentlicher Bedeutung und es kann damit sichergestellt werden, dass die ärztlichen Leistungen und die sozialpädagogischen Prozesse optimal aufeinander abgestimmt sind.

## 5 Abklärung und Diagnose

### 5.1 Ausgangslage

In der Jugendhilfe werden Diagnose-Leistungen nach verschiedenen Konzepten von vielen Dienstleistenden erbracht (KJPD, SPD, JS, Heime, freischaffende Ärzte, Therapeuten etc.). Die Koordination zwischen den Dienstleistenden ist oft zu gering.

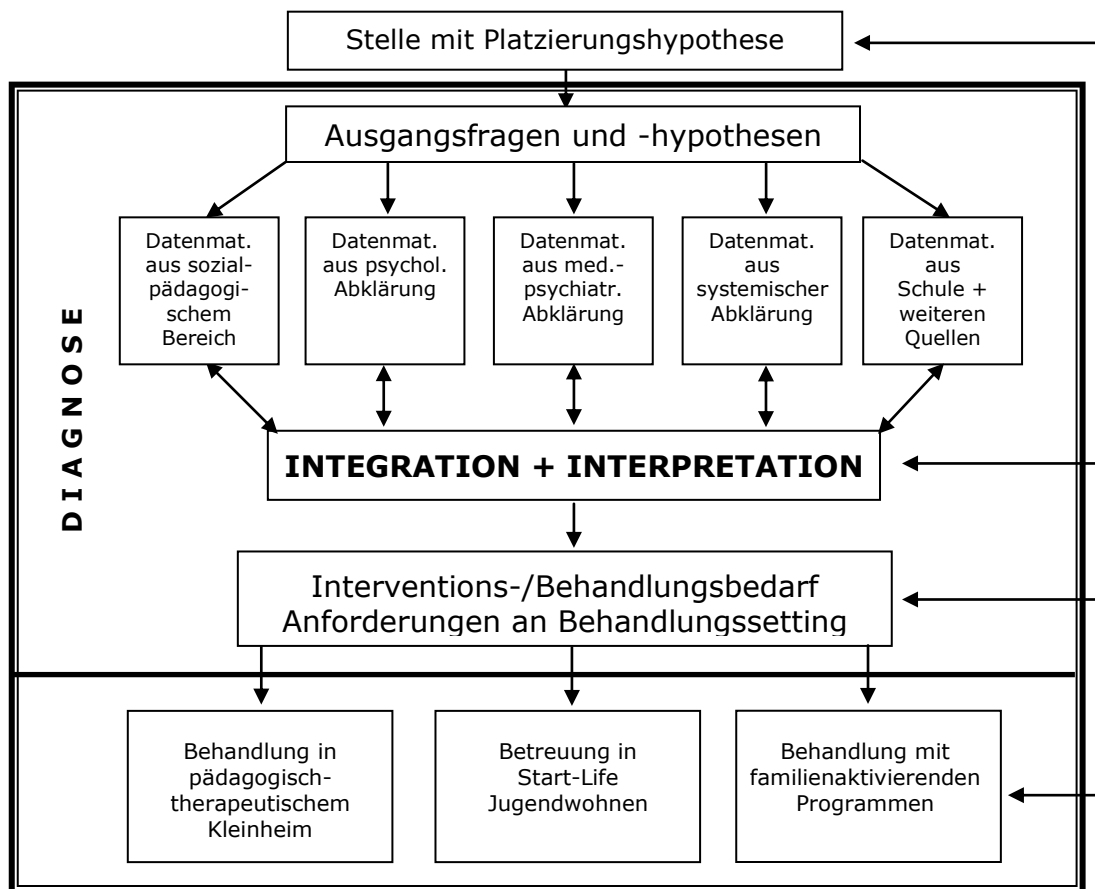
Anhaltend sind die Erfahrungen, wonach bei Platzierungsanfragen in zu vielen Fällen präzise Indikationsbeschreibungen und detaillierte Aufträge an die betreuende Institution fehlten oder nur mit grossem Aufwand erhältlich waren.

### 5.2 Grundsätze

1. Im sozialpädagogischen Bereich verstehen wir Diagnose als einen Prozess, der zu einer integrierten, mehrdimensionalen Sicht über die Problemstellungen führt, mit denen sich Klientinnen respektive ihre Eltern an eine ambulante Fachstelle der Jugendhilfe wenden (JS, JUGA, KJPD, Arzt etc.).
2. Im Prozess der Diagnose werden systematisch Daten erhoben, aufeinander bezogen und interpretiert zwecks Bestimmung des Behandlungsbedarfs und es werden Anforderungen an Interventionsinstrumente (z.B. an ein Behandlungsetting, an Familienunterstützung etc.) formuliert (siehe Abbildung 1). Dort, wo sich die ambulanten Sozialberatungsstellen mit komplexen Problemlagen konfrontiert sehen, die eine Betreuung respektive Behandlung im stationären Rahmen wahrscheinlich erscheinen lässt, ist die Diagnose sehr sorgfältig zu planen und durchzuführen. Bei der Realisierung wirken sich die knappen personellen Ressourcen behindernd aus. Trotzdem wird derzeit durch das Jugendnetzwerk stets eine mehrdimensionale, integrative Diagnose angestrebt.
3. Die angemessene Bearbeitung der diagnostischen Erfassungs- und Entscheidungsaufgaben ist von zentraler Bedeutung für die Effektivität und Effizienz der Hilfe im Einzelfall sowie des gesamten Hilfesystems. Aufnahme- und Auftragsentscheide müssen dringend aufgrund einer differenzierten Problemanalyse gefällt werden. Fehlannahmen oder -behandlungen können dadurch weitgehend vermieden werden.

Abbildung 1 → folgende Seite

Abbildung 1



Cassée, 2002 in Anlehnung an Kok, J.F.W. (1976). Grundlagen moderner Heimerziehung. Freiburg: Lambertus, S. 90

### 5.3 Phasen der Abklärung und Diagnose auf dem Weg zu einem Behandlungs- oder Betreuungsauftrag

Die folgende Beschreibung gilt für die Kleinheime und Start-Life Jugendwohnen. Für Aufträge im Rahmen der Familienaktivierung gelten andere Prozesse.

1. Der Prozess wird so rasch wie möglich und so differenziert als notwendig geführt. Präzision steht vor Geschwindigkeit. Eine Voraussetzung für das Durchführen von Aufnahmeabklärungen sind frei werdende Plätze.
2. Abklärung und Diagnose sind in 6 Phasen gegliedert:
  - a) Phase 1: Telefonische Abklärung

Anlässlich der telefonischen Anfrage erfolgt die grundsätzliche Klärung der Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten und Bedürfnissen des Klienten respektive des Herkunftssystems und den Hilfeangeboten des Jugendnetzwerks. Da keine eigenen oder im Verbund angebotenen Time out Schulplätze verfügbar sind, muss ein Schulplatz in der Volksschule vorhanden sein.

Liegt keine Übereinstimmung vor, werden die Anfragenden auf Wunsch beraten, welche weiteren Lösungen in anderen Institutionen möglich sein

könnten.

b) Phase 2: Informationsgespräch

Erscheint es möglich, dass das Jugendnetzwerk Horgen für die Problemlage des Jugendlichen respektive der jungen Erwachsenen eine geeignete Behandlung oder Betreuung zur Verfügung hat oder bereitstellen kann, werden die Klienten und/oder die Eltern zusammen mit der Fachperson der auftraggebenden Stelle zu einem Informationsgespräch empfangen.

Die Übereinstimmung zwischen den Fähigkeiten und Bedürfnissen des Klienten respektive des Herkunftssystems und den Hilfeangeboten des Jugendnetzwerks Horgen werden näher geprüft.

c) Phase 3: Aufnahme- und Auftragsklärung

Steht nach dem Informationsgespräch fest, dass das Jugendnetzwerk für die Problemlage des Jugendlichen, jungen Erwachsenen oder für Eltern eine geeignete Behandlung oder Beratung zur Verfügung hat oder innert nützlicher Frist bereitstellen kann, und besteht ein anhaltendes Interesse seitens der Klienten, des Herkunftssystems und der auftraggebenden Fachperson, werden anlässlich einer umfassenden Aufnahmeabklärung die Problemlagen, Indikationen, Ressourcen und Aufträge (Entwicklungsziele) erfasst und Arbeitshypothesen erarbeitet.

- Ein Abteilungsleitender fokussiert die Problemlagen, Fragestellungen und Interessen des Jugendlichen oder jungen Erwachsenen.
- Der/die Familientrainer/in fokussiert die Problemlagen, Fragestellungen und Interessen des Herkunftssystems.
- Der Gesamtleiter fokussiert die Problemlagen, Fragestellungen und Interessen des Jugendlichen oder jungen Erwachsenen und des Herkunftssystems aus der Sicht der auftraggebenden Fachperson. Geklärt werden dabei auch die Eckpunkte einer künftigen Zusammenarbeitsstruktur und die finanziellen Belange.
- Wenn die Phase 3 nicht separat durchgeführt werden kann - aber dennoch auf Grund der gesammelten Informationen angenommen werden kann, dass die erforderliche Übereinstimmung zwischen Angebot und Hilfebedarf vorliegt, so stellen die Leitenden sicher, dass die einzelnen Prozessschritte der Phase 3 während der Phase 5 abgearbeitet werden.

d) Phase 4: Diagnose und Hilfeplanung

Mittels der Diagnose- und Hilfeplanungsbesprechung, die in der Regel unmittelbar im Anschluss an Phase 3 unter Leitung des Geschäftsleiters durchgeführt wird, tragen die relevanten Akteure (die in Phase 3 die Abklärungsgespräche durchgeführt haben) die Fakten und die Wahrnehmungen aus den Aufnahme- und Auftragsklärungsgesprächen zusammen (gemäss Abbildung 1) und gewichten sie.

Zuhanden des Klienten, des Herkunftssystems und der auftraggebenden Fachperson wird ein Hilfeplan vorgeschlagen. Dieser fasst die zentralen Problemlagen, die Eckpunkte der Behandlungs- oder Beratungsziele, die einzusetzenden Hilfen (durch Betreuung und Behandlung in einer Betreuungsreinrichtung oder durch Beratungsleistungen) zusammen.

Gegebenenfalls müssen weitere Abklärungen durchgeführt oder in Auftrag

gegeben werden (Jugendpsychiatrie, Schulpsychologie, Lehrkräfte etc.) oder weitere Unterlagen eingefordert und geprüft werden.

Liegt keine Übereinstimmung zwischen Hilfebedarf und -angebot vor, werden die Anfragenden auf Wunsch beraten, welche weiteren Lösungen in anderen Institutionen möglich sein könnten.

e) Phase 5: Abklärungen im Rahmen eines Schnupperaufenthalts

Spricht das Abklärungsergebnis aus der Phase 4 für eine Betreuung oder Beratung in einer Einrichtung des Jugendnetzwerks, findet in den Kleinheimen ein Schnupperaufenthalt statt. Die Dauer ist abhängig von der Problemlage und der Fragestellung. In den Kleinheimen dauert das Schnuppern in der Regel 2 Wochen, damit auch ein ausreichend vertieftes Schnuppern im geplanten Schulsystem durchgeführt werden kann.

In Start-Life Jugendwohnen erfolgt das Schnuppern mittels der Teilnahme des jungen Erwachsenen an mindestens einem Betreuungsabend, wenn möglich in jener Wohnung, in welcher er/sie nach der Aufnahme leben wird.

Am Ende der Schnupperabklärungen werden die Erkenntnisse zuerst durch die relevanten Akteure des Jugendnetzwerks mit den Ergebnissen aus der Phase 4 verglichen und die Hilfeplanung allenfalls ergänzt. In der Folge werden die Eltern, die auftraggebende Fachperson und der Jugendliche/junge Erwachsene über die Ergebnisse der Diagnose- und Abklärungsschritte und die Arbeitshypothesen an einer Auswertungsbesprechung orientiert.

Erteilen die externen Beteiligten den Auftrag für die Behandlung und Betreuung in einem Kleinheim oder in Start-Life Jugendwohnen, gegebenenfalls in Verbindung mit vorgeschlagenen Ergänzungsmodulen, wird der Eintritt im Detail geplant. Ein Eintritt kann angrenzend an die Schnuppertage oder nach Vereinbarung stattfinden.

Den Eltern, der auftraggebenden Fachperson und der Jugendlichen/jungen Erwachsenen wird wenn möglich die Auftrags- resp. Hilfeplanvereinbarung im Entwurf ausgehändigt und die Eckpunkte erörtert.

f) Phase 6: Validieren der Arbeitshypothesen während 3 Monaten

Die ersten 3 Monate nach dem Eintritt dienen der vertieften Abklärung und Überprüfung der Arbeitshypothesen und es wird festgestellt, ob die externe Schulung definitiv tragfähig funktioniert.

Die Abklärungsphase wird zuerst intern durch die relevanten Akteure ausgewertet. Die Arbeitshypothesen und die Auftragsvereinbarung werden nötigenfalls angepasst. Sie dienen als Grundlagen für die Förderplanung und für die Überprüfung der Zielvorgaben anlässlich der ersten Standortbesprechung.

An dieser Besprechung unterzeichnen alle am Behandlungsprozess beteiligten Akteure die Auftrags- respektive Hilfeplanvereinbarung.

## 6 Methodik

### 6.1 Grundprinzipien

#### 1. Partizipation

Partizipation ist für die Mitarbeitenden des Jugendnetzwerks seit Jahren ein gelebter Begriff im sozialpädagogischen und im Führungsalltag. So ist z.B. die Kompetenzorientierung, das Pädagogisch-therapeutische Milieu, das Ich-Stärkungsprinzip oder der beschriebene Einbezug der Eltern nicht ohne Partizipation denkbar.

Unter Partizipation in der Sozialpädagogik verstehen wir die Einbindung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen bei allen das Zusammenleben respektive sie betreffenden Ereignissen und Entscheidungsprozessen.

Es ist die Aufgabe der Leitenden und der Mitarbeitenden des Jugendnetzwerks, bei der Beschreibung von Teilprozessen und bei ihrer täglichen Umsetzung die Partizipation immer wieder einzufordern, sollte sie im Trubel des sozialpädagogischen oder des Führungsalltags in den Hintergrund geraten.

Wir erfüllen mit dem Bekenntnis zu einer möglichst umfassenden Partizipation neben unseren eigenen fachlichen Standards die Vorgaben des Bundesamtes für Justiz<sup>1</sup> und verschiedenen Standards<sup>2</sup> von Quality4children (→ 7.4, Seite 35).

#### 2. Empowerment

Partizipation kann im sozialpädagogischen Konzept und Handeln, insbesondere bei den durch das Jugendnetzwerk betreuten Jugendlichen, jungen Erwachsenen und Familien, nicht ohne Empowerment auskommen.

Wir verstehen darunter Strategien und Massnahmen, welche geeignet sind, das Mass an Selbstbestimmung und Autonomie der uns anvertrauten Menschen zu erhöhen und sie dadurch zu befähigen, ihre Belange selbstverantwortlich, und selbstbestimmt zu vertreten und zu gestalten<sup>3</sup>. Das Mass der Autonomie und Selbstbestimmung muss selbstverständlich auf die jeweiligen Lebensverhältnisse, auf die alters- und rollenspezifischen Kompetenzerwartungen (z.B. an Jugendliche im Schulalter, in der Berufsbildung oder an Eltern) und auf die tatsächlich entwickelten Lebenskompetenzen (Selbstkompetenz) abgestimmt sein (→ 7.4, Seite 35).

#### 3. Kompetenzorientierung

Das Prinzip der Kompetenzorientierung, wie es Cassée in ihrem Buch 'Kompetenzorientierung/ Eine Methodik für die Kinder- und Jugendhilfe' (2007) darlegt, ist bei der Inkraftsetzung dieses Rahmenkonzepts erst teilweise in unserem Planen und Handeln integriert und verankert. So arbeiten die Kleinheime bereits mit einigen Instrumenten und die Arbeitsgrundlagen der Familienaktivierenden Grundlagen folgen im Wesentlichen diesen Prinzipien. Die Leitenden des Jugendnetzwerks haben es sich aber zur Aufgabe gemacht, dieses Prinzip,

<sup>1</sup> Arbeitsgrundlage 'Neuanerkennung und Überprüfung der Anerkennung von Erziehungseinrichtungen Minderjährige und junge Erwachsene' vom 17.3.2008

<sup>2</sup> Abgebildet in Quality4children Standards Nr. 1-3, 11, 15-17

<sup>3</sup> Abgebildet in Quality4children Standards Nr. 14, 15, 17

die Handlungsmodelle und die Werkzeuge in der nächsten Planungsperiode bis Ende 2010 zu verankern.

#### 4. Systemorientierte Sozialpädagogik

Wer das Jugendnetzwerk kennt oder dieses Rahmenkonzept eingehend studiert, weiss, dass die Systemorientierte Sozialpädagogik seit der Gründung der Organisation ein sehr wichtiges Grundprinzip ist, das mit Überzeugung wo immer möglich zum Tragen kommt. Vereinfacht zusammengefasst meinen wir damit, den einzelnen Menschen immer im Kontext seines Umfelds (Eltern, Peergroup, Ausbildungsfachleute etc., aber auch seine Geschichte) zu betrachten und die Hilfen und Interventionen darauf hin abzustimmen. Dies funktioniert nur dann, wenn das Umfeld des Klienten weitgehend einbezogen wird. Das Mass und die Formen des Einbezugs richten sich nach den jeweils anvisierten Zielen.

#### 5. Integrierte Grundhaltungen

Wir verzichten in diesem Rahmenkonzept, bei den jeweiligen Teilprozessen und damit im Alltag auf die oben beschriebenen Prinzipien hinzuweisen. Der/die Leser/-in wird bei der Lektüre dieses Rahmenkonzepts die entsprechenden Aussagen leicht finden. Es handelt sich hier um Grundhaltungen der Akteure des Jugendnetzwerks, die es bei verschiedensten Teilprozessen und Gelegenheiten zu fördern und zu implantieren gilt. Diese Prinzipien sind gewissermassen das fachliche Fundament, auf welchem unser Planen und Handeln aufbaut. So sollten Aufsichtsverantwortliche, Auftraggebende, Eltern und nicht zuletzt auch die betreuten Jugendlichen und jungen Erwachsenen immer wieder erleben, dass wir diese Grundsätze hoch halten und im Alltag zur Anwendung bringen.

Ein aussen stehender Fachmann hat anlässlich einer Analyse festgestellt, dass im Jugendnetzwerk auch die Prinzipien der flexiblen Hilfen aus einer Hand, der Lebens- und Sozialraumorientierung und der Lösungsorientierung einen wichtigen Platz einnehmen. Wir verzichten, diese Elemente hier auszuführen.

## 6.2 Zusammenarbeit mit auftraggebenden Stellen

1. Die Begriffsbildung ist gleichzeitig Programm. Wir betrachten Fachpersonen der verschiedenartigen Fachstellen nicht als Einweisende, Vermittelnde oder gar als Versorger, sondern als Auftraggebende und Auftragsbegleitende, der Einfachheit halber Auftraggebende genannt.
2. Die auftraggebende Fachperson ist in Abhängigkeit davon, ob der Betreuungsauftrag durch eine vormundschaftliche Verfügung ausgelöst wird oder ob er mit dem Einverständnis der Eltern erfolgt, mit unterschiedlichen Erwartungen von Eltern und Behörden konfrontiert. Daraus ergeben sich unterschiedliche Rollenanforderungen. Zusammen mit den Inhabern des Sorgerechts und den Jugendlichen oder jungen Erwachsenen, je nach Auftragsvoraussetzung auch gegen den Willen der Eltern, definieren sie im Hilfeplan die zentralen Entwicklungsziele und die Auftragsdauer.
3. Als Voraussetzung für eine wirkungsvolle Arbeit mit dem Jugendlichen oder dem jungen Erwachsenen und dem Herkunftssystem muss während der Aufnahmeabklärung zwischen den Fachleuten der auftraggebenden Stellen und dem Jugendnetzwerk als Auftragnehmerin eine Einigung über die Eckpunkte

des Auftrags erzielt werden. Ebenfalls unabdingbar ist eine Rollen- und Aufgabenteilung zwischen den Fachleuten. Diese geschieht unter anderem wie oben beschrieben in der Phase 4.

4. Daraus resultiert für die Auftragszeit für die auftraggebenden Fachpersonen nicht nur eine stete externe Controllingfunktion, sondern sie müssen den Auftrag punktuell begleiten. Die auftraggebenden Fachpersonen werden deshalb regelmässig auch ohne vorliegende Konflikte über den Fortgang der Arbeit orientiert. So sind sie in der Lage, rasch eintretende Veränderungen in der Auftragslage sachdienlich zu beurteilen und in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden des Jugendnetzwerks allfällige weitere Massnahmen einzuleiten.
5. Die auftraggebenden Fachpersonen werden nach der Abklärungsphase in einem Rhythmus von 6 Monaten zu Standortbesprechungen eingeladen. Sie entscheiden jeweils mit, welche Ziele und Entwicklungsschritte in der nächsten Auftragsphase zu favorisieren sind. In diesem Rahmen werden auch der Austritt respektive der Abschluss des Auftrags festgelegt.

### **6.3 Zusammenarbeit mit dem Herkunftssystem und weiteren Bezugspersonen**

1. Wir gehen von der Annahme und der Erkenntnis aus, dass Eltern grundsätzlich das Beste für ihr Kind wollen. Aus verschiedensten soziomateriellen, soziokulturellen, psychischen oder physischen, in der Regel kumuliert auftretenden Gründen, gelang es ihnen in der Vergangenheit nicht, die Entwicklung ihres Kindes so zu lenken, wie sie dies gerne getan hätten. Dadurch konnten in vielen Fällen die dem Alter ihrer Kinder entsprechenden Handlungskompetenzen nicht ausreichend ausgebildet oder gefestigt werden.

Die bisherigen Erfahrungen und Ereignisse im Herkunftssystem sind nicht reversibel. Sehr oft stehen die Störungen der Jugendlichen in einem systemischen Zusammenhang mit den Gegebenheiten im Herkunftssystem oder in ihrem Umfeld. Sehr viele Eltern sind, auch wenn sie wie oben beschrieben schwer belastet sind, entwicklungsfähig und an einer Entwicklung interessiert. Es lohnt sich aus dieser Sicht, in die Entwicklung von Familien zu investieren, damit sie für die dann zumal erwachsenen Kinder nach der Behandlung und/oder Betreuung im Jugendnetzwerk als familiäre Bezugspersonen zur Verfügung stehen.

2. Die Einweisung eines Jugendlichen in eine Institution verändert die Beziehungs- und Rollenverhältnisse im Herkunftssystem. Die Eltern müssen neben der Trennung von ihrem Kind, welche meistens belastende Emotionen verursacht, auch die Beziehungs- und Rollenverhältnisse neu definieren. Oft sind mit der Weggabe des Kindes Wahrnehmungen des Versagens und des Verlustes und Schuldgefühle verbunden.

Ferner sehen sich die Eltern in der Regel in die Situation gedrängt, eine Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden des Jugendnetzwerks einzugehen, die den Auftrag haben, die Jugendlichen im professionell gestaltetem Lernfeld für ihre eigene Entwicklung und Veränderung von Verhaltensmustern und Haltungen zu motivieren und diese Entwicklungen von den Klienten auch einzufordern.

3. Eltern von Jugendlichen, deren Kinder in einer Institution fremd betreut wer-

den, benötigen besonders viel Anerkennung, Akzeptanz und aufbauenden Zuspruch. Sie müssen aber auch gefordert werden, selbst die vorerwähnte und beabsichtigte Entwicklung während der Phase der ausserfamiliären Betreuung ihres Kindes anzunehmen, insbesondere dann, wenn beim Entgegennehmen des Auftrags definiert wurde, dass eine Rückkehr des Jugendlichen ins Herkunftssystem erreicht werden soll.

4. Aus den vorgenannten Gründen ist es unabdingbar, auch das Herkunftssystem umfassend, respektive so weit als möglich, in die Arbeit einzubeziehen und die Eltern zu beraten (siehe auch 4.9.1 ab Seite 16). Aus systemtheoretischer Betrachtungsweise ergibt sich daraus ein sehr komplexer und anspruchsvoller Auftrag. Die Zusammenarbeit und die Beratung erfolgt deshalb in der Regel auf zwei Ebenen:
  - a) Die Mitarbeitenden der Betreuungsabteilungen übernehmen folgende Themen und Inhalte: Information über die Entwicklung des Jugendlichen, Pflege der Zusammenarbeit u. a. mittels Beteiligung an Festen und Anlässen, in beschränktem Umfang Erziehungsberatung, administrative und organisatorische Belange bezüglich Gesundheitspflege, Bekleidung etc. Ferner übernehmen sie die inhaltliche und strukturelle Planung (Vorstrukturierung) und Auswertung von Urlauben. Zu Beginn der Platzierung und bei komplexen elterlichen Verhältnissen wird die Urlaubsklärung durch die Familienberaterin unter Beizug der Mitarbeitenden der Betreuungsabteilung vorgenommen.
  - b) Durch das Modul Familienunterstützung wird die zweite Ebene geleistet. Die Ausführungen sind in Kapitel 4.9.1 ab Seite 16 zu finden.
5. Damit die Beziehungen zwischen dem Herkunftssystem und dem Jugendlichen erhalten werden können respektive die Beziehungsklärung erlebbar wird, sollen die Jugendlichen möglichst regelmässig an Wochenenden und während Ferien im Herkunftssystem betreut werden. Dieser Grundsatz gilt bei den in Start-Life Jugendwohnen betreuten Klienten sinn- und altersgemäss nur sehr eingeschränkt. Voraussetzung für diese Besuche ist, dass diese für die Entwicklung des Jugendlichen, und wenn möglich auch für das Herkunftssystem, fördernd sind. Diese Sequenzen werden in der Regel vorstrukturiert und nachbearbeitet.
6. Ist die Betreuung während Wochenenden und Ferien vorübergehend oder länger dauernd nicht durch das Herkunftssystem möglich, wird die Betreuung grundsätzlich durch jene Abteilung gewährleistet, in welcher der Jugendliche normalerweise lebt. Zwischen den Betreuungsabteilungen können aber Kooperationen stattfinden, um Personalressourcen optimal zu nutzen. Solche Kooperationen setzen einen ausreichend guten Schutz der Klienteninteressen voraus.

## **6.4 Das Pädagogisch-therapeutische Milieu in den Kleinheimen**

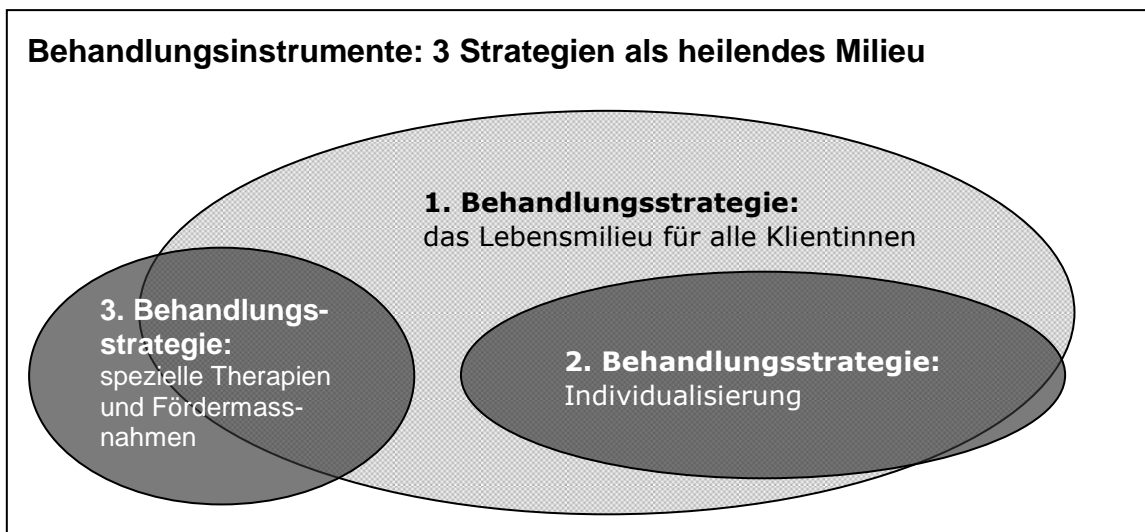
### 6.4.1 Prinzip und Leitbild

1. Wir gehen von der Annahme und der langjährigen Erfahrung aus, dass die Behandlung der Folgen von mehrfachproblematischen Lebensbedingungen der aufgenommenen Klienten die Schaffung eines spezifischen pädagogisch-therapeutischen Milieus (PTM) erfordert<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Quality4children Standard Nr. 6, 9, 12

2. Die 1. Behandlungsstrategie (→ nachfolgende Abbildung 2), das Lebensmilieu für alle Klientinnen, sichert sozusagen als Nährboden die Grundstrukturen und die Kultur im Kleinheim und ist deshalb von tragender Bedeutung. Bei der Veränderung von eingesetzten Mitteln und Strategien in dieser Ebene ist deshalb stets zu fragen, wie diese das Ganze beeinflussen. Veränderungen können deshalb auch Anpassungen in anderen Ebenen notwendig machen.
3. Darin eingebettet sind die 2. Behandlungsstrategie, die Individualisierung der Behandlung und die 3. Behandlungsstrategie, spezielle Therapien und Fördermassnahmen (z.B. auch Schulhilfe). Die 2. Behandlungsstrategie beinhaltet alle Hilfen, Massnahmen und Instrumente, die in der Hilfeplanvereinbarung und in den Förderplanungen für jeden Jugendlichen festgelegt wurden.
4. Die Behandlungsinstrumente sind in diesem Verständnis als heilendes Milieu (Setting) konzipiert, in dem alle Beteiligten in professioneller Kooperation ihren Teil in der Betreuung und Förderung übernehmen. Das heisst, dass alle Fachleute mit einer gleichen Haltung, mit klaren Rollen, mit geklärten Kompetenzen und in strukturierter Weise zusammenspielen.

Abbildung 2



5. Im Konzept des pädagogisch-therapeutischen Milieus (PTM) kommt den sozialpädagogischen Mitarbeitenden die Hauptverantwortung für die Behandlung zu. Aufgrund dessen, setzen wir neben einer Stelle für die berufsbegleitende Ausbildung und einer Praktikantenstelle auch ausschliesslich Mitarbeitende mit Fachausbildung und entsprechender persönlicher Eignung ein (vgl. auch 7.2 ab Seite 34). Diese Mitarbeitenden planen und gestalten die 1. Behandlungsstrategie, d.h. sie verantworten das Lebensmilieu in allen zentralen Aspekten.
6. Letztlich müssen alle Bereiche der Organisation, also auch die strukturellen und jene der Führung, darauf ausgerichtet sein, das Lebensmilieu für die in den Kleinheim behandelten und betreuten Klienten positiv wirksam zu beeinflussen. Teile der Gestaltung des pädagogisch-therapeutischen Milieus sind auch die nachfolgenden Elemente.

#### 6.4.2 "Integrierte Produktion"

1. Das Alter der Zielgruppe bringt es zwangsläufig mit sich, dass die Klienten spätestens 6 Jahre (oft nach viel kürzerer Zeit) nach ihrem Eintritt ins Jugendnetzwerk ihr Leben selbst sollten meistern können. Bei einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 1.5 Jahren in den Kleinheimen sollen den Jugendlichen möglichst viele Lebenskompetenzen und damit Fertigkeiten beigebracht werden, die geeignet sind, einen kleinen eigenen Haushalt mit bescheidenen Mitteln wohnlich und damit lebenswert zu gestalten. Sie sollten ferner in die Lage versetzt worden sein, den selbst geschaffenen Standard mindestens zu erhalten.

Zu diesem Zweck werden keine speziellen Trainings- und Arbeitsfelder geschaffen. Wir nutzen alle verfügbaren Tätigkeitsbereiche eines grossen Haushalts, die Jugendlichen zu fördern und zu fordern: hinsichtlich Ausdauer, Arbeitshaltung, Pflichterfüllung, Genauigkeit, Umgang mit Lust und Unlust, entwickeln eines Blicks für das Wesentliche und für das Detail etc.

Die Nutzung dieser Arbeitsfelder ermöglicht es den Jugendlichen, leichter Einsicht zu entwickeln in die Notwendigkeit von Arbeiten, die zwar nicht immer mit sofortigem Lustgewinn verbunden sind, deren Ergebnisse sie selbst aber als angenehm, wohnlich, vertraut usw. wahrnehmen. Noch wichtiger ist aber, dass sie Kompetenzen und Verhaltensweisen entwickeln, die es ihnen ermöglichen, in einer Lehre und an einem Arbeitsplatz zu bestehen.

2. Der Einsatz von personellen Ressourcen im Bereich Serviceleistungen wird so klein als möglich gehalten. Lediglich jene Arbeiten, die nicht als sozialpädagogische Mittel eingesetzt werden können und welche die sozialpädagogischen Mitarbeitenden in ihrem zentralen Auftrag behindern, werden durch einen Reinigungsdienst oder durch den Technischen Dienst erledigt. Selbst bei diesen teilweise ausgegliederten Funktionen wird darauf geachtet, dass sie nicht zu reinen Servicefunktionen verkommen.

#### 6.4.3 Erziehungsstil

1. Die Erziehungshaltung respektive der Erziehungsstil sind darauf ausgerichtet, die wichtigen Funktionen des Ichs zu stärken (Realitätsprüfung, Selbstwahrnehmung, Hemmung/Abwehr). Diese Erziehungshaltung strebt auf kommunikativer Basis an, die Auseinandersetzung und Einigung einschliesst, eine Synthese von eigenen Triebwünschen und gesellschaftlichen Forderungen zu fördern. Die Mitarbeitenden vermitteln zwischen den eigenen Wünschen der Klienten und den Erwartungen der Gesellschaft.
2. Die Haltung und das Verhalten der Mitarbeitenden des Jugendnetzwerks den Klienten gegenüber ist geprägt von Achtung und Wertschätzung<sup>5</sup>. Die Mitarbeitenden geben den Jugendlichen Halt, in dem sie ihnen als Orientierungshelfer Reibungsflächen bieten. Sie wissen, dass durch Klarheit, Eindeutigkeit und Bestimmtheit auf der einen Seite und durch stetiges Motivieren, Bestätigen und Ermöglichen auf der anderen Seite, Entwicklungen in Gang gebracht werden

<sup>5</sup> Quality4children Standard Nr. 7, 10, 11

können.

- Wir betrachten Jugendliche als lernfähige und am Lernen interessierte Individuen. In ihrem bisherigen Lebensumfeld haben sie als Lebens- oder Überlebensstrategien teils dysfunktionales Verhalten gelernt. Oft haben sie in einigen Lebensbereichen noch nicht die ihrem Alter angemessenen Kompetenzen entwickeln können. Wir ermutigen die jungen Menschen intensiv, wo notwendig neue und damit funktionalere Rollenverhalten zu erlernen und die für sie wichtigen Lebenskompetenzen zu entwickeln (→ Kompetenzorientierung 6.1.3 ab Seite 23). Das Lernen findet sowohl in der Auseinandersetzung zwischen Jugendlichen und Sozialpädagogin als auch innerhalb der Lebensgemeinschaft (Gruppe) statt. Das in Kapitel 6.4 ab Seite 26 beschriebene pädagogisch-therapeutische Milieu spielt als Lernfeld eine wichtige Rolle.

Je nach Umfang der dysfunktionalen Verhaltensweisen respektive in Abhängigkeit des Ausmasses mangelnd ausgeprägter Lebenskompetenzen kann der Lernprozess mehrere Jahre in Anspruch nehmen.

- Jugendliche sowie ihre Umfeldsysteme produzieren die entstehende Leistung und Entwicklung mit. Es ist deshalb von tragender Bedeutung, dass wir sie für ihren Entwicklungsprozess gewinnen können. Wir versuchen sie mit allen Mitteln, sich für ihre eigene Entwicklung zu interessieren und diese in die eigenen Hände zu nehmen (→ Partizipation 6.1.1 und Empowerment 6.1.2 ab Seite 23).

#### 6.4.4 Gesundheit und Suchtprävention

- Gesundheitsförderung und Suchtprävention beginnen im Alltag und müssen dort fest eingebettet sein. Wir gehen vom Verständnis aus, dass in der systemischen Arbeitsweise und im pädagogisch-therapeutischen Milieu die Mehrheit der Aspekte von Gesundheitsförderung und Suchtprävention in der Gesamtleistung integriert sind.
- Dennoch wird im Feinkonzept Gesundheitsförderung und Suchtprävention eine detaillierte Beschreibung des Themas vorgenommen. Die intensive Auseinandersetzung mit Gesundheitsförderung und Suchtprävention schärft die Sinne der Mitarbeitenden und hilft, die vereinbarten Sichtweisen zu internalisieren. Damit gelingt es optimaler, die Anliegen von Gesundheitsförderung und Suchtprävention im Alltag zu integrieren. In der Umsetzung dieser Grundhaltungen wurde z.B. das Teilkonzept Rauchfreie Kleinheime entwickelt und umgesetzt (→ Anhang 10.2 Seite 40).
- Wir stellen fest, dass wir in einer Gesellschaft leben, in welcher der Konsum von Suchtmitteln und süchtiges Verhalten häufig und weit verbreitet auftreten. Dabei haben die einen Formen den Status von "Normalität" erlangt, andere werden von der Gesellschaft als abweichendes Verhalten gewertet. Die jeweils getroffene Wertigkeit und Zuordnung ist z.B. abhängig von der Schicht, der politischen Gesinnung oder dem Alter.
- Als Institution gehen wir davon aus, dass die uns anvertrauten Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch die Dynamik im Familiensystem und die Trennung von den Eltern zusätzlich gefährdet sind, Suchtsymptome zu entwickeln.
- In der Zusammenarbeit mit Familien, in denen eine Suchtproblematik bereits

aktiv ist, sind wir bestrebt, gemeinsam eine Offenheit der Problematik (u.a. Rollenmuster und Co-Abhängigkeiten) gegenüber den Jugendlichen zu wahren, die eine echte Auseinandersetzung in der Erziehungsarbeit ermöglicht.

6. Wir wissen, dass die Sucht nicht isoliert betrachtet werden darf und der Auftrag nicht an eine Instanz delegiert werden kann, sondern dass die Problematik in Zusammenarbeit mit den anderen Systemen, die für die Jugendlichen relevant sind (Familie, Schule, Peergroup) bearbeitet werden muss. Darin sehen wir die Chance, gemeinsam Lösungen und Interventionen zu erarbeiten.
7. In der täglichen Arbeit versuchen wir, nicht das Problem ins Zentrum zu stellen, sondern die Ressourcen und Fähigkeiten der Klienten zu erkennen und zu fördern. ("Nicht gegen den Fehler kämpfen, sondern für das fehlende Da-sein", Paul Moor).
8. Wir gehen von der Annahme und vom Wissen aus, dass der Konsum von Suchtmitteln durch die Klienten ihre gesunde und stabile Entwicklung erheblich beeinträchtigt. In unseren Einrichtungen streben wir deshalb an, dass die Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf den Konsum von Suchtmitteln verzichten.
9. Optimale Voraussetzungen bieten wir als Mitarbeitende, wenn wir einen bewussten Umgang mit eigenen Konsummustern und Suchtmitteln haben.
10. Wir wollen die Jugendlichen und jungen Erwachsenen unterstützen, einen geniesserischen, freudevollen Umgang mit "Sucht- und Genussmitteln sowie Konsumgütern" zu finden, der nicht in eine Abhängigkeit führt.

#### 6.4.5 Freizeitgestaltung, Lager, Ferien

1. Als "Freizeit" betrachten wir jene Zeit, die der Jugendliche im Rahmen seiner Möglichkeiten (finanziell, Zeit, Fähigkeiten etc.) frei gestalten kann. Die freie Gestaltung der Freizeit ist jedoch im Kontext institutioneller Erziehung und Betreuung bewusst teilweise eingeschränkt.  
Dabei wird zwischen Freizeit als Zeitraum mit der Möglichkeit zur freien Gestaltung und von Freizeit als tatsächlich ausgeübte Freizeitgestaltung unterschieden.
2. Während der Schule, Lehre u.ä., also während Zeiten mit relativ verpflichtend vorgegebenen Tätigkeiten, können nicht alle Bedürfnisse gestillt werden, die eine dauerhafte gesunde psychische und physische Verfassung ermöglichen (siehe hierzu auch Feinkonzept Freizeitpädagogik im Anhang). Das erfolgreiche Einüben und Ausüben von Freizeitgestaltung verstehen wir deshalb als wesentlichen Teil der sozialpädagogischen Aufgabe, zumal Freizeitkompetenzen massgeblich im Kindes- und Jugendalter ausgebildet werden.
3. In der Regel werden zwei Lager pro Kleinheim und Jahr durchgeführt, eines im Winter (5-7 Tage) und eines im Sommer (ca. 14 Tage). Für die Lagerplanung bestehen separate Vorgaben.
4. Die Planung von Freizeitsituationen und -aktivitäten berücksichtigt den Zweck der Freizeitgestaltung, den freizeitpädagogischen Auftrag und die jeweiligen freizeitpädagogischen Fragestellungen (→Teilprozess Outdoorunternehmungen 10.2 Seite 40).

5. Im Rahmen der Freizeitpädagogik achten wir darauf, dass die Jugendlichen und jungen Erwachsenen mindestens einer regelmässigen Aktivität (Sport, Kultur) ausserhalb der Einrichtung respektive des Jugendnetzwerks nachgehen. Sie sollen damit früh im Aufenthaltsverlauf geführte Lernfelder erhalten, um sich auch ausserhalb der Arbeitswelt situationsgerecht eingliedern und einbringen zu können.
6. In den vorgenannten Punkten eingeschlossen, hier jedoch nochmals explizit zu erwähnen ist, dass Freizeitgestaltung auch Zeiten zu enthalten hat, die nicht von den Mitarbeitenden gestaltet werden. Langeweile z.B. muss zuerst erfahren werden, bevor Mittel dagegen gesucht und eingeübt werden können. So gehen wir auch im Freizeitbereich von der Erkenntnis aus, dass uns oft nicht sehr viel Entwicklungszeit bleibt und dass innerhalb dieser kurzen Zeit bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen möglichst viele Handlungskompetenzen auszubilden sind, damit sie nach dem Austritt eine reelle Chance haben, in unserer Gesellschaft auch in diesem Lebensbereich zu bestehen.

#### 6.4.6 Aussenkontakte, Integration

1. Hier kommt die dezentrale Struktur und die Einbindung in das Umfeld des Kleinheims besonders zum Tragen (vgl. auch 4.1 ab Seite 9). Die Jugendlichen besuchen die Schulen und Ausbildungsstätten in der Standortgemeinde oder in der gut erreichbaren Umgebung. Wir suchen zusammen mit den Jugendlichen eine Berufsbildungslösung. Bei vorliegender Indikation und entsprechendem Auftrag bietet das Jugendnetzwerk auch während der Berufsbildungszeit Betreuung mit der jeweils erforderlichen Betreuungsdichte (Start-Life Jugendwohnen) an.
2. Die Umgebung und das Zusammensein mit Kollegen und Nachbarn bieten mannigfaltige Möglichkeiten der Begegnung. So wird die Integration in die Gemeinde, der Aufbau von Lernfeldern und Beziehungen ausserhalb der Institution und die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Realitäten unterstützt.

#### 6.4.7 Vermittlung von Lebensqualität

Mit unseren sozialpädagogischen und pädagogisch-therapeutischen Bemühungen streben wir unter anderem die Vermittlung von Lebensqualität an. Lebensqualität bedeutet für jeden Jugendlichen und jungen Erwachsenen etwas anderes. Lebensqualität ist deshalb zusammen mit jedem Klienten neu zu definieren und zu entwickeln <sup>6</sup>.

### 6.5 Entwicklungsziele, Hilfeplanvereinbarung und Förderplanung

1. Der Auftrag, zusammengefasst in der Hilfeplanvereinbarung, und die darin festgehaltenen zentralen Entwicklungsziele (siehe auch Kapitel 5.3 ab Seite 20) bilden die Basis für die Förderplanung. Darin werden die Teilziele für die nächste Entwicklungsphase festgelegt. Sie wiederum bilden die Grundlage für den Einsatz der sozialpädagogischen Mittel.

<sup>6</sup> Quality4children Standards Nr. 11, 12, 14, 15

2. Wie in Kapitel 5.2, Abbildung 1 (Seite 19) dargestellt, geschieht der Prozess der Überprüfung der zurückliegenden Phase und der Planung der Folgephase nach dem gleichen Prinzip wie im Prozess der Diagnose. Die aus der Diagnose respektive aus der vorangehenden Phase gewonnenen Daten und die abgeleiteten Interpretationen werden mit den systematisch erfassten Entwicklungsbeobachtungen verglichen. Daraus werden wiederum Interpretationen und Entwicklungsziele für die nächste Behandlungsphase abgeleitet und in der Folge die Interventionsinstrumente festgelegt. Die Überprüfung des Hilfe- und des Förderplans erfolgt spätestens alle 6 Monate. Die erste Überprüfung erfolgt 3 Monate nach dem Eintritt. Sie schliesst die Abklärungsphase ab.
3. Die Entwicklungsbeobachtungen erfolgen in der täglichen Arbeit laufend. Sie werden in der Regel täglich in einer Branchensoftware (Qualitätsmanagement Center, QMC) festgehalten (in Start-Life Jugendwohnen derzeit noch in KIS = Klienteninformationssystem = Vorläufersoftware von QMC). Dies erlaubt, die erfassten Daten nach verschiedenen Kriterien auszuwerten.
4. Diese Auswertungen bilden zusammen mit den mündlich übermittelten Beobachtungen und Wertungen der pädagogischen Mitarbeitenden die Basis für die wöchentlich im Rahmen der Teambesprechung stattfindende Überprüfung und Nachregulierung der Förderplanziele und der eingesetzten sozialpädagogischen Instrumente.
5. Selbstverständlich und in Anwendung der Grundsätze für das Pädagogisch-therapeutische Milieu (PTM) und die Partizipation<sup>7</sup> erfolgen die Überprüfungen und Zieldiskussionen immer auch mit den jeweiligen Jugendlichen zusammen, denn sie sind die Hauptakteure und Mitproduzenten der angestrebten Entwicklungen und der Erweiterung ihrer Lebenskompetenzen. Gespräche und Auseinandersetzungen mit den Jugendlichen finden mehrheitlich in den vielfältigen täglichen Begegnungen und Ereignissen und punktuell im Rahmen von vereinbarten oder ad hoc stattfindenden Einzelgesprächen statt.
6. Ebenfalls in Anwendung der Grundsätze des PTM erfolgen Lernprozesse auch auf der Ebene der Gruppe. Dabei kommt nicht das Prinzip der "Hackordnung" zum Tragen. Im PTM gelten für die Auseinandersetzungen zwischen den Jugendlichen von den Mitarbeitenden geprägte und mit der Gesamtgruppe ausgehandelte Formen und Regeln (→ Regeln und Umgang im Kleinheim Hirzel und Horgen 10.2 Seite 40). Hier u.a. wird Partizipation (→ 23.1 Seite 23) konkret erlebbar eingesetzt.
7. Auf die Festlegung vordefinierter und für alle Jugendlichen gleichermaßen geltenden Entwicklungsphasen (anderenorts Status o.ä. genannt) wird bewusst verzichtet. Entwicklungsphasen und zu leistende Entwicklungsschritte orientieren sich an den Problemen, Entwicklungsbedürfnissen, den Ressourcen und den zu erlangenden Lebenskompetenzen der einzelnen Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Diese schliessen natürlicherweise mit ein, dass die Anforderungen an sie/sich in der Einlebe- und Abklärungsphase zum Beispiel von jenen in der Phase vor dem Austritt erheblich unterscheiden.
8. Zwischen den im PTM beschriebenen Rahmenbedingungen und der starken Individualisierung bei der Entwicklungsplanung und Entwicklungsbeeinflussung

---

<sup>7</sup> Quality4children Standards Nr. 1, 6, 11, 15-17

besteht nur ein scheinbarer Widerspruch. Wie in der Abbildung 2 ab Seite 26 dargestellt, bildet das Pädagogisch-therapeutische Milieu das schützende Gefäss respektive den Sicherheit vermittelnden Rahmen, in welchem die Entwicklung des Individuums unterstützt wird.

## **7 Betrieb**

### **7.1 Grundsätze der Geschäftsführung**

1. Die Organisation des Jugendnetzwerks Horgen ermöglicht eine optimale Auftragsumsetzung. Sie ist nach systemorientiertem Modell aufgebaut. Dies bedeutet unter anderem, dass alle Mitarbeitenden, also auch jene, die keinen unmittelbar sozialpädagogischen Auftrag haben, die in diesem Rahmenkonzept definierten Grundsätze und Zielsetzungen einhalten und umsetzen sollen.

Die Gesamtleistung des Jugendnetzwerks wird von jedem einzelnen Mitarbeitenden mitgeprägt. Das Verhalten der Leitenden und ihre Leistungen erzielen wiederum eine Wirkung auf die Mitarbeitenden. Die Gesamtwirkung ist mehr als die Summe der Leistungen seiner einzelnen Akteure, und der Erfolg der einzelnen Abteilungen und Leistungsbereiche ist abhängig von der Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der gesamten Organisation.

Der Netzwerkgedanke, der u.a. auch in der dezentralen Struktur der Organisation seine Realisierung findet, gilt demnach nicht nur der Vernetzung nach aussen, sondern im gleichen Mass auch dem Zusammenspiel der Akteure innerhalb des Jugendnetzwerks.

2. Alle Mitarbeitenden kennen die Vision, die Leitbildvorgaben und die Unternehmenswerte des Jugendnetzwerks und sie richten ihr berufliches Denken und Handeln danach aus. Sie arbeiten an der Weiterentwicklung ihrer Abteilungen und der Gesamtinstitution mit (→ Partizipation 6.1.1 Seite 23).
3. Klar geregelte Aufgaben, Pflichten und Kompetenzen (ZIZAG = Ziel- und Zusammenarbeitsgespräche, Stellenbeschreibungen mit Zielen und Qualifikation, Funktionsbeschreibungen, Manuale) ermöglichen den Verantwortlichen eine optimale Führung der teilautonomen Abteilungen. Die ZIZAG werden einmal jährlich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden geführt. Die Geschäftsleitung sichert ein innovatives Arbeitsklima.
4. Zwischen der Qualifikation der Mitarbeitenden und der Lohnentwicklung besteht keine unmittelbare Wechselwirkung, da die Lohnsummenentwicklung weitgehend von den finanziellen Vorgaben des Kantons Zürich abhängig ist. Für einen Stufenanstieg oder eine Beförderung ist allerdings eine sehr gute Qualifikation Voraussetzung.
5. Die Leitenden und die Mitarbeitenden haben jederzeit und standortunabhängig Zugriff auf alle für ihre Arbeit wichtigen Entscheidungsgrundlagen, Instrumente und Dokumente.
6. Entsprechend dem Leitbild und dem Auftrag der einzelnen Abteilungen schaffen die Leitenden und die Organe des Stiftungsrats Strukturen, die ein Betriebsklima der Akzeptanz, des persönlichen Wohlbefindens und des Erfolgs ermöglichen. Sie stellen damit ein interessantes Arbeitsfeld bereit, in welchem die Mitarbeitenden teilautonom, kompetent und flexibel die Arbeitsprozesse

mitgestalten können.

7. Ein Führungsleitbild ist in Vorbereitung.

## 7.2 Mitarbeitende, Personelle Ressourcen und Stellenplan

1. Die strukturelle Zusammensetzung des Personalkörpers wird im Wesentlichen im Stellenplan festgehalten. Dieser wird definiert durch die Vorgaben des Bundesamtes für Justiz und jene der Bildungsdirektion des Kantons Zürich.  
Der Handlungsspielraum für das Jugendnetzwerk ist klein. Aus inhaltlicher Sicht ist dies unproblematisch, da wir die Vorgaben aus der Notwendigkeit heraus und damit aus Überzeugung einhalten.
2. Der Mindeststellenplan ist in einem separaten Dokument festgehalten. Er ist als Anhang Bestandteil dieses Rahmenkonzepts. Darin enthalten ist die Aussage, dass in den Betreuungsabteilungen aus konzeptioneller Notwendigkeit die vom Bund festgesetzte Dreiviertelquote (Ausbildungsstandard) eingehalten werden muss. Nur so ist es möglich, das Pädagogisch-therapeutische Milieu und die erforderliche Einzelförderung der Jugendlichen in genügender Dichte und Qualität leisten zu können.
3. Alle Mitarbeitenden verfügen über eine ihrer Funktion angemessen qualifizierte Ausbildung. Eine sorgfältige Auswahl der Mitarbeitenden gewährleistet einen guten fachlichen Standard und eine für die Aufgabe geeignete Persönlichkeitsstruktur und die erforderlichen Laienkompetenzen.
4. Die Pädagogisch-therapeutischen Kleinheime sind anerkannte Ausbildungsinstitutionen. Sie bilden regelmässig Mitarbeitende berufsbegleitend im sozialpädagogischen Praxisfeld aus (Praxisausbildungskonzept). Es werden Vorpraktikaplätze zur Verfügung gestellt. Das Jugendnetzwerk stellt für die Ausbildung die nötigen Ressourcen zur Verfügung.
5. Der Weiterentwicklung der Persönlichkeit und der Fachkompetenz der Mitarbeitenden wird grosse Beachtung geschenkt. Interne und externe Fort- und Weiterbildungen unterstützen den Entwicklungsprozess bei den Einzelnen und in der Institution (siehe Weiterbildungsreglement). Supervision dient der Unterstützung der Reflexion des pädagogischen Handelns und des persönlichen Verhaltens in sozialpädagogischen Prozessen. Sie dient damit auch der Qualitätsentwicklung (siehe auch Ziffer 7.4, ab Seite 35).
6. Im Anstellungsreglement und den dazu gehörenden Anhängen (→ 10.2 Seite 40) des Jugendnetzwerks sind die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen und Regeln festgehalten, welche für das Arbeitsverhältnis zwischen der Arbeitgebenden und ihren Mitarbeitenden relevant sind.
7. Es wird eine Konstanz des Betreuerenteams über mehrere Jahre angestrebt. Die Jugendlichen sollen während ihres Aufenthaltes von festen Bezugspersonen betreut werden. Dies soll zusätzlich Sicherheit und Geborgenheit vermitteln.

## 7.3 Kommunikation

1. Kommunikationsgefässe und -technologien sind auf die spezifischen Bedürfnisse der Organisationsstruktur und -kultur (dezentrale Standorte und teilautonome Abteilungen) ausgerichtet.

2. Kommunikation soll zwischen allen Mitarbeitenden und punktuell auch zum Stiftungsrat stattfinden nicht nur innerhalb der festen Kommunikationsgefässe. Alle Akteure im Jugendnetzwerk haben bezüglich Information eine Hol- und eine Bringpflicht. Für die verbale und schriftliche Kommunikation im Jugendnetzwerk werden alle zweckmässigen technischen Hilfsmittel eingesetzt.
3. Die Informationserfassung und -verarbeitung folgt dem Prinzip der Redundanzfreiheit, d.h. Informationen werden mit Hilfe der Kommunikationstechnologien einmal erfasst und mehrfach genutzt.

#### **7.4 Standards, Qualitätsentwicklung und Qualitätssystem**

1. Die Standards VSZB (→ 10.3, Seite 41) wurden zwecks Qualitätssicherung innerhalb der Mitgliedinstitutionen entwickelt. Anders als die Q4C-Standards setzen die Standards VSBZ auf der Ebene der Strukturqualitäten an.
2. Das Jugendnetzwerk als Mitglied des VSBZ hat sich zur Aufgabe gemacht, die Standards VSBZ umfassend zu erfüllen.

#### **7.5 Krisenprävention und -Krisenintervention**

##### 7.5.1 Umgang mit Krisen

1. Krisen betrachten wir als Chancen, uns und die Organisation weiter zu entwickeln. Störungen haben Vorrang und werden im Alltag ernst genommen. Alle im Jugendnetzwerk tätigen Mitarbeitenden und die Mitglieder des Stiftungsrats sind aufgerufen, Situationen und Entwicklungen wahrzunehmen und zu benennen, die auf entstehende oder auf bereits entstandene Krisen hindeuten.
2. In Entwicklung ist eine Teilprozessbeschreibung, die den Umgang mit Krisen, einschliesslich jener im folgenden Punkt beschriebenen Prävention sexueller Ausbeutung regelt.

##### 7.5.2 Prävention sexueller Ausbeutung und anderer Übergriffe an Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch Mitarbeitende des Jugendnetzwerks

1. Die erfolgreiche Betreuung, Schulung und Förderung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen setzt den täglichen, intensiven Kontakt zwischen ihnen und allen beteiligten Erwachsenen voraus. Nicht weniger wichtig für die Entwicklung der sozialen Kompetenz ist das Zusammensein der Jugendlichen untereinander.
2. Kinder und Erwachsene haben ein Bedürfnis nach Geborgenheit, Zärtlichkeit und Sexualität. Für die Klienten ist es wichtig, in den Einrichtungen Wärme und Geborgenheit zu finden und in ihrer psychosexuellen Entwicklung gefördert zu werden. Dies erfordert die ständige Regulierung von Nähe und Distanz, nach Körperlichkeit und Vertrauen.
3. Den Mitarbeitenden der Einrichtungen kommt die ethisch anspruchsvolle Aufgabe zu, auf die Jugendlichen und ihre Bedürfnisse einzugehen, ohne die pädagogisch erforderlichen Grenzen der Intimität zu überschreiten oder gar persönliche sexuelle Bedürfnisse im Kontakt mit den Kindern und Jugendlichen

zu befriedigen. Auch die Kontakte der Jugendlichen untereinander sind so zu gestalten, dass keine sexuellen oder andere Übergriffe geschehen und dass dem Auftrag der Institution nicht zuwider gehandelt wird.

4. Das Jugendnetzwerk verfügt derzeit noch über kein eigenes Feinkonzept im Bereich der Prävention und des Umgangs von sexuellen und anderen körperlichen Übergriffen auf Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene. Bis zum Vorliegen einer entsprechenden Feinkonzeptnorm stützen wir uns auf das Präventionskonzept der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime (zjkj) vom April 2001.

## 7.6 Sicherheit in den Einrichtungen und am Arbeitsplatz

1. Der Brandschutz und die Evakuationsmassnahmen sind in einer Teilprozessbeschreibung geregelt.
2. Bezüglich Sicherheit am Arbeitsplatz erfüllt die Stiftung Jugendnetzwerk die Richtlinien der EKAS (Eidgenössische Koordinationsstelle für Arbeitssicherheit).

## 7.7 Standorte und Infrastruktur

1. Die Wohn- und Lebensgemeinschaften sind in kleine, dezentral gelegene und professionell organisierte Einheiten gegliedert. Auf einen zentralen Standort wird verzichtet. Es wird damit erreicht, dass die Klienten mit erheblichen Störungen auf ein "normales Umfeld" treffen. Sie erhalten dadurch die Gelegenheit, sich ebenfalls "normal" zu verhalten und sich zu integrieren. Diese Struktur ist für den Betrieb aufwändiger. Gewisse Synergien, z.B. bei der Lebensmittelbeschaffung und beim Zubereiten des Essens, welche in Institutionen mit zentraler Anordnung der Einheiten auftreten, können in der dezentralen Anordnung nicht im gleichen Mass realisiert werden.
2. Die mit der dezentralen Struktur verbundenen Nachteile für die Organisation wurden in der Vergangenheit zu Gunsten der Qualitäten für die Klienten bewusst in Kauf genommen. Dennoch muss eine Neuorientierung im Bereich der Liegenschaftenplanung zwecks Senkung der Liegenschaftskosten an die Hand genommen werden. Dies kann die Unterbringung eines Kleinheims zusammen mit der Geschäftstelle in einer Liegenschaft nötig machen. In jedem Fall werden aber als Standort für die beiden Kleinheime zwei Gemeinden gewählt, damit nicht zu viele Jugendliche mit umfassenden Problemen in derselben Gemeinde geschult werden müssen.

Bei der Auswahl neuer Standorte wird zu Gunsten der Klienten und der Herkunftssysteme, der auftraggebenden Fachpersonen und der Mitarbeitenden auf einen optimalen Anschluss an den öffentlichen Verkehr geachtet.

3. Mehrfach aufgewogen wird der Mangel eingeschränkter Synergieoptionen durch die weit reichende Lebensweltorientierung, welche die umfassende Integration der jungen Menschen in die relevanten Lebensbereiche nachhaltig unterstützt.

Institutionstypische, in der Regel unerwünschte Risiken und Nebenwirkungen werden durch die dezentrale Struktur weitgehend vermieden (z.B. ungeplante Subgruppenbildung, zu viele Jugendliche mit erheblichem Störungspotenzial in einem Quartier/ einer Gemeinde, Abwehrreaktionen des Umfelds, Stigmatisie-

rungen).

4. Die Liegenschaften sollen ein Raumangebot, eine Raumstruktur und eine Raumqualität aufweisen, welche auf die Entwicklung der Klienten fördernd wirken und den Mitarbeitenden ein gutes Arbeitsumfeld bieten. Sie sind für die Kleinheime soweit als möglich auf die Realisierung des Pädagogisch-therapeutischen Milieus (siehe 6.4 Seite 26 ff) ausgerichtet. Die Liegenschaften der Kleinheime erfüllen die Auflagen des Richtprogramm des Bundes und die kantonalen Auflagen. Die Räume der Geschäftsstelle sind auf die zentral zu leistenden Aufgaben ausgerichtet.
5. Das Jugendnetzwerk Horgen setzt bewährte und zeitgemässe Informationstechnologien ein, welche die dezentrale Betriebsstruktur optimal unterstützen. Gleichzeitig erhalten die Klienten dadurch Zugang zu diesen Medien, um auch diese neuen Kulturtechniken zu erlernen, einen adäquaten Umgang zu entwickeln und sich Informationen für die Ausbildung und die Freizeitgestaltung zu besorgen.

## 7.8 Finanzen

1. Die Finanzierung erfolgt durch:
  - Bundesbeiträge an die Personalkosten. Die Beitragsanerkennung des Bundes wird alle 5 Jahre überprüft. Sie setzt eine kantonale Anerkennung der Beitragsberechtigung voraus.
  - Kantonsbeiträge an den Betrieb. Die Beitragsanerkennung ist befristet ausgestellt, derzeit bis 31.12.2008. Die Verlängerung wurde beantragt.
  - Klientenbezogene Gemeindebeiträge, in der Regel in Form von zeitlich befristeten Kostengutsprachen durch die auftraggebenden respektive durch die zahlenden Stellen.
  - Elternbeiträge oder Beiträge der Klienten, die von der jeweiligen Gemeinde festgelegt werden. Die Elternbeiträge werden den Eltern durch die finanzierenden Stellen in Rechnung gestellt.
2. Gemäss seinem Leitbild achtet das Jugendnetzwerk auf sorgfältigen Umgang mit Ressourcen und auf eine korrekte und transparente Rechnungslegung gemäss den Vorgaben von Bund, Kanton und unabhängiger Revisionsstelle.
3. Zur Deckung spezieller Bedürfnisse ist die Stiftung Jugendnetzwerk auf Spenden- und Sponsorenbeiträge angewiesen.
4. Die durch die auftraggebenden Stellen und die Eltern zu entrichtenden Beiträge sind in den jeweiligen Preislisten festgehalten.

## 7.9 Externe Aufsicht

1. Die Stiftungsaufsicht wird durch das Amt für Berufliche Vorsorge und Stiftungen des Kantons wahrgenommen.
2. Die Heimaufsicht für die Kleinheime und Start-Life Jugendwohnen erfolgt über die Betriebsführung, exklusiv der finanziellen Belange, durch die Jugendkommission des Bezirks Horgen.
3. Die Aufsicht über die finanziellen Belange erfolgt durch eine unabhängige

Revisionsstelle und durch die Bildungsdirektion, vertreten durch das Amt für Jugend und Berufsberatung.

### 7.10 Mitgliedschaften

1. Das Jugendnetzwerk ist Mitglied des Verbunds Sozialpädagogischer Betreuungseinrichtungen Kanton Zürich (VSBZ). Die Geschäftsleitung arbeitet regelmässig mit den Partnerorganisationen des VSBZ zusammen.
2. Das Jugendnetzwerk ist Mitglied von INTEGRAS, Schweizerischer Fachverband für Sozial- und Heilpädagogik mit Sitz in Zürich.
3. Das Jugendnetzwerk ist Mitglied von Curaviva, Schweizerischer Heimverband.
4. Die Geschäftsleitung arbeitet wenn möglich auch in nicht formellen Zusammenschlüssen von Fachleuten zusammen.

## 8 Geschichte

- Der Verein Pädagogisch-therapeutische Grossfamilie eröffnete 1984 als Trägerin im Hirzel das Pädagogisch-therapeutische Kleinheim für sieben erziehungsschwierige männliche und weibliche Jugendliche.
- 1991 wurde der Verein in die Stiftung SIP (Soziale Integration und Prävention) überführt, unter anderem mit dem Ziel, das Tätigkeitsfeld zu vergrössern, eine breitere Abstützung im Bezirk Horgen zu erreichen und eine personenunabhängigere Trägerstruktur zu schaffen.
- 1992 übernahm die Stiftung SIP im Auftrag der Gemeinden des Bezirks Horgen den Aufbau der Dezentralen Drogenhilfe, einschliesslich einer Poliklinik für Hero- in- und Methadonbehandlungen (DBB).
- 1993 eröffnete die Stiftung SIP für die gleiche Zielgruppe wie im Hirzel ein zweites Pädagogisch-therapeutisches Kleinheim in Horgen. Bis 2001 standen zwei bis vier weitere Plätze in einer durch die Kleinheime betreuten Jugendwohnung zur Verfügung.
- 1999 wurde der Grundstein für die Überarbeitung des Rahmenkonzeptes und den Aufbau eines Qualitätssystems gelegt.
- Ende 2000 übergab die Stiftung SIP die Trägerschaft über die Poliklinik DBB an die ARUD Zürich. Sie richtete damit ihre Tätigkeit wieder hauptsächlich auf sozialpädagogische Dienstleistungen aus.
- Im April 2001 begann die Planung der neuen Angebote im Bereich Jugendwohnen, heute zusammengefasst in Start-Life. Die Entwicklung einer Time out-Schule war damals geplant.
- Per 1.4.2003 wurde im Rahmen eines umfassenden Projektes zur Neufassung der Corporate Identity und des Corporate Design der Name Stiftung SIP in Stiftung Jugendnetzwerk Horgen umgewandelt. Gleichzeitig wurden neue Räume für die Geschäftsstelle und Start-Life Jugendwohnen (Verwaltung) bezogen.
- Per 1.5.2004 wurde die Abteilung Familientraining eröffnet mit dem Ziel, mit familiennahen Programmen die Ressourcen von Familien noch besser zu nutzen und um die Zahl von Fremdplatzierungen zu senken.

- In den Jahren 2006/2007 erarbeiteten der Stiftungsrat und die Geschäftsleitung im Rahmen eines geführten Organisationsprozesses neue Führungsstrukturen auf Stiftungsebene. Der Vorstand wurde aufgelöst und es wurden Ressortverantwortlichkeiten festgelegt.
- Im September 2004 startete das Jugendnetzwerk mit der Produktion der Familienaktivierenden Programme. Per Mitte 2007 erlangten wir einen auf 4 Jahre laufenden Kontrakt mit den Sozialen Diensten der Stadt Zürich.

## **9 Konzeptverständnis, Implementierung, Überarbeitung**

### **9.1 Konzeptverständnis**

1. Mittels Konzept legen Trägerschaft, Geschäftsleitung, Abteilungsleitende gegenüber Mitarbeitenden und sich selbst, aber auch gegenüber Fachleuten und den bewilligenden, finanzierenden und beaufsichtigenden Stellen und einer Fachöffentlichkeit Rechenschaft ab, wie sie ihren Auftrag zur Betreuung und Förderung der ihnen anvertrauten Klienten verstehen und wie sie ihn wahrnehmen wollen. Für Eltern und Klientinnen und Klienten werden die für sie relevanten Konzeptaussagen in anderer geeigneter Form präsentiert.
2. Es wird zwischen Rahmen- und Feinkonzept/Teilprozessbeschreibungen unterschieden. Im Rahmenkonzept werden der ideelle Hintergrund der Jugendnetzwerkleistungen und die grundlegenden Modelle, Methoden und Mittel für die Betriebsführung festgelegt. Das Rahmenkonzept ist der Öffentlichkeit zugänglich, wird aber nicht aktiv an sie verteilt. Für die Information der Öffentlichkeit werden andere Publikationsformen eingesetzt.
3. Die Feinkonzepte respektive die Teilprozessbeschreibungen werden vom Geschäftsleiter und den Abteilungsleitenden unter namhaftem Einbezug der Mitarbeitenden er- und überarbeitet. Viele Teilprozessbeschreibungen sind bereits verfügbar, müssen aber auf das Rahmenkonzept abgestimmt und in ein Qualitätssystem eingebunden werden. Andere Teilprozesse sind zwar im Alltag im Einsatz, stehen jedoch noch nicht schriftlich gefasst zur Verfügung.
4. Wir haben den Anspruch, dass das Rahmenkonzept und die Feinkonzepte/Teilprozessbeschreibungen den Kriterien Aktualität, Vollständigkeit, Angemessenheit, Nachvollziehbarkeit und Stimmigkeit (die einzelnen Konzeptelemente sind aufeinander abgestimmt und weisen keine Widersprüche auf) standhalten.

### **9.2 Entstehung**

1. Das Rahmenkonzept 2008 wurde durch den Geschäftsleiter des Jugendnetzwerks auf der Basis der Rahmenkonzepts 2004 erstellt.  
Eingeflossen sind Überlegungen der leitenden Mitarbeitenden.
2. Die Struktur wurde geprägt durch die Arbeitsgrundlage für die Erstellung von Institutionskonzepten des Amtes für Jugend und Berufsberatung.

### 9.3 Implementierung

1. Wesentliche Teile dieses Rahmenkonzepts waren bei seiner Inkraftsetzung bereits in der täglichen Arbeit implementiert. Dort wo dies noch nicht vollständig der Fall ist, erfolgt die Implementierung bei den Mitarbeitenden im Verlauf der nächsten 2 Jahre bis Dezember 2010.
2. Durch Teilprozessbeschreibungen können Teile dieses Rahmenkonzepts verändert werden. Sie fliessen laufend in dieses Grundlagendokument ein. Das Amt für Jugend und Berufsberatung und das Bundesamt für Justiz wird über Anpassungen laufend orientiert werden.

### 9.4 Überarbeitung

Die nächste Überprüfung erfolgt

- bei Bedarf, das heisst bei im Umfeld des Jugendnetzwerks sich verändernden Rahmenbedingungen (Zielgruppe, Finanzen, Rechtsgrundlagen),
- bei markanten neuen fachtheoretischen Erkenntnissen,
- umfassend spätestens im Jahr 2011.

### 9.5 Inkraftsetzung

Dieses Rahmenkonzept wurde durch den Stiftungsvorstand am 30.6.2008 in Kraft gesetzt.

## 10 Verzeichnis Rechtsgrundlagen und Anlagen

### 10.1 Rechtsgrundlagen

- Gesetz über die Jugendheime und die Pflegekinderfürsorge
- Gesetz über die Leistungen des Bundes für den Straf- und Massnahmenvollzug (LSMG) und dazugehöriger Verordnung (LSMV)
- Betriebsbewilligung des Kantons Zürich
- Beitragsanerkennung des Kantons Zürich
- Stellenplan
- Die weiterhin geltenden Rechtsgrundlagen werden im Rahmen des Qualitätssystems Jugendnetzwerk erfasst.

### 10.2 Anhänge, Jugendnetzwerk Dokumente

Diese Anhänge werden je nach Adressat mit dem Rahmenkonzept versendet oder können bestellt werden.

- Psychische Störungen gemäss ICD-10, bisher im Jugendnetzwerk behandelt resp. betreut
- 2 Organigramme, aktuelle
- Anstellungsreglement 2007 mit 4 Anhängen

- Teilprozessbeschreibung Silentium
- Teilkonzept Rauchfreie Kleinheime
- Teilprozess Outdoorunternehmungen
- Regeln und Umgang im Kleinheim Hirzel und Horgen (Hausordnung)
- Publikation Jugendnetzwerk 'Perspektiven für Jugendliche'
- Publikation Jugendnetzwerk 'Der Mensch im Zentrum'
- Publikation Familienaktivierung, Programmbeschreibungen, Entwicklung Familienaktivierungsprogramme
- Kurzbeschreibung Kleinheime
- Publikation 'Chance Start-Life'
- Liste der Feinkonzepte und Reglemente (pendent)

### 10.3 Anhänge, Dokumente von Dritten

Diese Anhänge werden je nach Adressat mit dem Rahmenkonzept versendet oder können bestellt werden.

- Quality4Children Standards, Ausgabe 2007
- Standards des VSBZ 2007 (Verbund Sozialpädagogische Betreuungseinrichtungen Kanton Zürich)
- "Den Kindern ein Stimme geben", Partizipation von Kindern und Jugendlichen in der Schweiz, Pädagogisches Institut der Universität Zürich. Reinhard Fatke und Matthias Nikowitz, Februar 2003
- Arbeitsgrundlage Bundesamt für Justiz zu 'Neuanerkennung und Überprüfung der Anerkennung von Erziehungseinrichtungen Minderjährige und junge Erwachsene' vom 17.3.2008□)
- Richtlinien 'Stationäre Betreuung in Kinder-, Jugend- und Schulheimen, Hrsg. Amt für Jugend und Berufsberatung, Juni 2003□)
- Arbeitsgrundlage zur Erstellung von Institutionskonzepten, Hrsg. Amt für Jugend und Berufsberatung, Februar 2006□)

Oktober 2011, Fadila Tabakovic-Pehlic, Geschäftsleiterin

□) Diese Dokumente werden beim Versand an die Amtsstellen nicht beigelegt, da sie über diese selbst verfügen.