

**Jahresbericht
2023**



Inhalt



Stiftung Jugendnetzwerk

Seestrasse 147, 8810 Horgen
Zentrale: 044 727 40 20
E-Mail: info@jugendnetzwerk.ch

Start-Life Horgen

Seestrasse 147, 8810 Horgen
044 727 40 25
info@jugendnetzwerk.ch
28 Plätze, begleitet, ab 16 Jahre

Start-Life Zürich

Badenerstrasse 450, 8004 Zürich
043 311 00 25
info@jugendnetzwerk.ch
22 Plätze, begleitet, ab 16 Jahre

Familienaktivierung

Seestrasse 147, 8810 Horgen
044 727 40 26
info@jugendnetzwerk.ch
Familienbegleitung (SPF), Jugendcoaching,
Abklärungen, Besuchsbegleitung etc.

Familienaktivierung Zürich

Schöneeggstrasse 15, 8004 Zürich
044 727 40 26
info@jugendnetzwerk.ch
Familienbegleitung (SPF), Jugendcoaching,
Abklärungen, Besuchsbegleitung etc.

Familienaktivierung Luzern

Obergrundstrasse 28, 6003 Luzern
044 727 40 26
info@jugendnetzwerk.ch
Aufträge von Jugendanwaltschaften

Wohngruppe Horgen

Einsiedlerstrasse 90, 8810 Horgen
044 726 10 72
wohngruppe.horgen@jugendnetzwerk.ch
8 Plätze, vollbetreut, 13–18 Jahre

Wohngruppe Binz

Im Gütsch 9, 8122 Binz (Gemeinde Maur)
044 729 99 80
wohngruppe.binz@jugendnetzwerk.ch
7 Plätze, vollbetreut, 13–18 Jahre

Editorial

Seite 3

Geschäftsleitung

Seiten 4–5

Schemacoaching in der
Sozialen Arbeit – geht das?
Seiten 6–7

Schemaarbeit in den Wohngruppen

Seiten 8–10

Schemacoaching mit Eltern

Seiten 11–13

Familienaktivierung

Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Klient*innen
Seiten 14–16

Start-Life

Wandel
Seiten 17–19

Bilanz, Erfolgsrechnung, Betriebsergebnis

Seiten 20–22

Unterstützen auch Sie uns!

Seite 23

Wandel heute und das bereits seit 40 Jahren

Vor 40 Jahren wurde mit einer pädagogisch-therapeutischen Grossfamilie in Hirzel gestartet, was sich heute zu einer überkantonalen Organisation mit einem breiten Angebot für Kinder, Jugendliche und Familien in Krisensituationen entwickelt hat.

Auch heute noch suchen wir projektorientiert nach neuen Wegen und Lösungen, um den sich teils verändernden Anforderungen und Bedürfnissen unserer Klient*innen fokussiert und individuell begegnen zu können.

Die Nachfrage in allen Angeboten des Jugendnetzwerks ist unverändert hoch. Die beiden Wohngruppen waren das ganze Jahr voll ausgelastet; ebenso die Wohnungen im Start-Life-Jugendwohnen. Die Leistungen der Familienaktivierung sind, wie bereits in den letzten zehn Jahren, nochmals verstärkt nachgefragt worden. Mit anderen Worten: Das Jahr 2023 war sowohl qualitativ als auch quantitativ ein sehr erfolgreiches Jahr.

In einem sich schnell wandelnden Umfeld mit teils schwierigen Rahmenbedingungen, wie z. B. der Suche nach geeigneten Mietwohnungen und nach professionellem Fachpersonal für unsere Angebote, entwickelt sich das Jugendnetzwerk mit der notwendigen Geschwindigkeit und Flexibilität sowie Ruhe und Sorgfalt. Auch die Weiterbildungsreihe in der Schemaarbeit ist

gut gebucht. Die Kurse werden jährlich teils mehrfach durchgeführt. Das Jugendnetzwerk organisiert im September 2024 die Fachtagung «Schemaarbeit im Kontext der Jugend- und Familienhilfe» im Volkshaus Zürich. Wir freuen uns, einen Einblick in die fachlichen Ansätze und die operative Umsetzung geben zu können.

Nach zwölf Jahren im Stiftungsrat ist Elisabeth Oberholzer, unsere Vizepräsidentin, Ende 2023 zurückgetreten. Ich danke ihr im Namen aller Jugendnetzwerker*innen für ihr langjähriges Engagement. Der Stiftungsrat wird Mitte 2024 durch ein weiteres Mitglied verstärkt.

Perspektiven für Kinder, Jugendliche & Familien Im Namen des gesamten Stiftungsrats gilt mein besonderer Dank allen Jugendnetzwerker*innen, den Angebotsleitungen und Ulli Meyer für ihren persönlichen und fachlichen Einsatz.



Christoph Eck
Präsident des Stiftungsrats

Das «fitte» Jugendnetzwerk Gesunde Organisationsentwicklung

In der Schemaarbeit mit unseren Klient*innen streben wir nach den funktionalen Modi des «fitten Erwachsenen/Jugendlichen» bzw. des «glücklichen Kindes». Unser Jahresbericht widmet sich in verschiedenen Beiträgen der Schemaarbeit im Jugendnetzwerk.

Seit dem Start 2017 in der Familienaktivierung haben wir eine einzigartige Methode für die Arbeit in der Jugend- und Familienhilfe entwickelt und implementiert.

Maike Baumann, unsere Theorie- und Schulungspartnerin aus Berlin, fasst in ihrem Beitrag zusammen, was wir gemeinsam in den letzten Jahren mit viel Herzblut und Einsatz entwickelt und mittlerweile in allen Angeboten implementiert haben. Je nach Angebot wurden die Methoden und Instrumente im Jugendnetzwerk adaptiert und werden fortlaufend in der Praxis eingesetzt und weiterentwickelt.

Bilder und Sprache

Vom Modus des «wütenden Kindes» oder dem «ungebremsten Leben im Augenblick» bis zu den «Beschützer*innen». Über eine gemeinsame Sprache und Begrifflichkeiten schaffen wir einen gemeinsamen Verständnisraum, der ein fokussiertes und fachlich hochwertiges Arbeiten erleichtert. Visualisierungen

durch z. B. Schemaplakate und -karten unterstützen die Arbeit mit den Klient*innen und im Team.

Schemaarbeit in den Angeboten

«Wir erfinden die Welt nicht neu.» Sandra Rüegg beschreibt, wie die Schemaarbeit in die bestehenden Konzepte der Wohngruppen integriert wurde und welche Auswirkungen die Fachpersonen und Jugendlichen wahrnehmen. Aristide Peng fokussiert sich in seinem Beitrag auf das Schemacoaching mit Eltern(teilen), bei denen dysfunktionale Verhaltensweisen die Erziehungskompetenzen stark beeinträchtigen.

Fachlicher Wandel

2023 war für Start-Life ein Jahr im fachlichen Wandel, das auch zahlreiche Personalwechsel am Standort Horgen mit sich brachte. Die fließende Ablösung der KOSS-Methodik und die verstärkte Integration einer schemabasierten Diagnostik & Entwicklungsplanung soll Ende 2024 abgeschlossen sein. Die Fachpersonen arbeiten mit grossem Engagement an der Umsetzung. Markus Noser beschreibt den Prozess rückblickend mit einem Augenzwinkern.

Anfragen und Auslastung

Alle Angebotsleitenden melden teils mehrere Anfragen täglich, die wir – insbesondere in der Heimpflege – leider überwiegend absagen müssen. Der Bedarf in allen Bereichen ist ungebremst. Die Kriseninterventionen sind voll und finden, wie auch psychiatrisch-therapeutische Einrichtungen, oft keine geeigneten Anschlusslösungen. Das Jugendnetzwerk möchte in den kommenden Jahren die Ansätze der Schemaarbeit idealerweise auch in gemeinsamen, psychosozialen Behandlungskonzepten einsetzen und weiterentwickeln.



Jugendnetzwerker*innen

Im gesamten Jugendnetzwerk steht angebotsübergreifend die bestmögliche Behandlung, Betreuung und Begleitung unserer Klient*innen im Fokus. Dafür setzen sich unsere Mitarbeiter*innen tagtäglich ein. Ich danke allen Jugendnetzwerker*innen für das aktive Mitgestalten unserer Organisations- und Fachentwicklung sowie deren Umsetzung im Alltag und freue mich auf die weiteren Schritte und neuen Projekte im Jahr 2024.

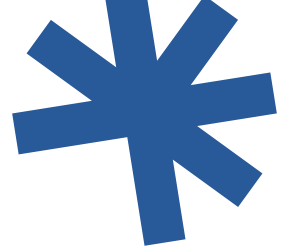
Fachtagung Schemaarbeit in
der Jugend- & Familienhilfe,
26.9.2024, Volkshaus Zürich



Ulli Meyer
Gesamt-/Geschäftsleiter



«Wir freuen uns darauf,
unsere Arbeit an und mit
Schemata im Rahmen einer
Fachtagung im September
2024 vorstellen zu können.»



Schemacoaching in der Sozialen Arbeit Geht das?

Anfang der 1990er Jahre entwickelte Jeffrey Young, ein US-amerikanischer Psychotherapeut, das Konzept der dysfunktionalen Schemata in der Arbeit mit Patient*innen mit schwersten Persönlichkeitsstörungen. Das von Young entwickelte Schemamodell versteht die unzureichende Befriedigung psychischer Grundbedürfnisse in Kindheit und Jugend als Ursache von Persönlichkeitsstörungen.

Ein Aufwachsen in schwierigen Sozialisationsumgebungen führt regelmässig zu mangelnder Befriedigung von Grundbedürfnissen. Young benennt dabei folgende psychische Grundbedürfnisse: Bindung, Autonomie und Kontrollerleben, das Erleben gesunder Grenzen, das Ausleben des Bedürfnisses nach Spontanität und Spiel sowie das Zulassen, Spüren und Zeigen der eigenen emotionalen Lage und den Ausdruck berechtigter Bedürfnisse.

Kinder und Jugendliche passen sich an ungünstige Entwicklungsbedingungen an, indem sie notfalls psychische Grundbedürfnisse zurückstellen. Stattdessen passen sie ihr Verhalten den existierenden Bedingungen an – einhergehend mit unangenehmen Emotionen.

Derartige, insbesondere wiederkehrende Erfahrungen führen gemäss Young zur Ausprägung dys-

funktionaler (maladaptiver) Schemata. Als Schema werden neuronale Netzwerke definiert, die situationsbezogene Emotionen, Gedanken, Handlungsimpulse und Körperempfindungen sowie teils auch Erinnerungen an Ursprungssituationen in Kindheit und Jugend enthalten. Diese «Schema-Netzwerke» sind im Gehirn immer vorhanden und können durch inhaltlich passende Auslöser aktiviert werden. Treten im späteren Leben solche Auslösesituationen auf, werden diese neuronalen Netzwerke aktiviert, einschliesslich der zugehörigen unangenehmen Emotionen. Die Aktivierung eines dysfunktionalen Schemas ist emotionaler Stress und in der Folge lässt die Flexibilität im Verhalten stark nach. So kommt es zu Situationen, in denen Erwachsene in ähnlichen sozialen Situationen wiederholt in ein Verhalten rutschen, das sie nicht zeigen wollten. Das aktivierte dysfunktionale Schema lässt durch das intensive Stresserleben keine freie Verhaltensauswahl mehr zu.

Menschen verstummen, die für sich einstehen wollten, Menschen werden ausfällig, obwohl sie eine Beziehung pflegen wollen, Menschen beginnen andere zu entwerten oder gar körperlich zu verletzen, obwohl sie später selbst ihr Handeln nicht verstehen und glaubhaft versichern, das nicht gewollt zu haben, Menschen flüchten sich in exzessiven Medienkonsum, Sport oder auch Arbeit, obwohl sie sich geschworen haben, das nicht wieder tun zu wollen.

All das sind Beispiele für mögliches Verhalten im Rahmen von akuten dysfunktionalen Schemaaktivierungen. Unter dem Stress der Schemaaktivierung wird Verhalten abgerufen, das in Kindheit und Jugend in einer pathologischen Entwicklungsumgebung angemessen war, das aber im jetzigen Leben in einer normalen sozialen Umgebung keine angemessene Funktionalität mehr hat. Zugleich können diese Reaktionen – aufgrund des starken psychi-



schen Stresserlebens – nicht einfach unterlassen werden, weshalb einfache Trainingsansätze hier oft fehlschlagen. Das kann Klient*innen zusätzlich frustrieren und entmutigen.

Etliche Jahre war die Arbeit mit dem Schemamodell den psychotherapeutischen Fachberufen vorbehalten, da die Anwendung einen klar psychotherapeutischen Fokus hatte.

Wir selber befassen uns seit Mitte der 2000er Jahre mit dem Schemamodell und seiner Anwendung. Die Klarheit und Praktikabilität des Modells hat uns davon überzeugt, dass das Modell in seiner Anwendung deutlich weiter gefasst werden kann und sollte, als allein auf die Behandlung schwerster psychischer Krankheiten bezogen zu werden.

Frau Dr. Handrock entwickelte daraufhin unter Integration von Methoden und Tools u. a. aus der Schematherapie selbst, aus Systemik, Positiver Psychologie, Hypnotherapie, NLP, ACT und auch klassischer Verhaltenstherapie die Methoden der Schemaberatung, des Schemacoachings und der Schemakurzzeittherapie. 2016 erschien unsere zugehörige Buchveröffentlichung und Frau Dr. Handrock begann, die Methoden am Institut für Schematherapie in Frankfurt am Main auch an interessierte Kolleg*innen aus nicht therapeutischen Berufsgruppen zu vermitteln.

Schon kurz nach Beginn unserer ersten Weiterbildungsangebote zum Schemacoaching kam die Leitungsebene der Stiftung Jugendnetzwerk mit der Anfrage auf uns zu, ob wir uns vorstellen könnten, die von uns primär für das Life- und Businesscoaching und für fokale psychotherapeutische Ansätze

in der allgemeinmedizinischen Praxis entwickelten Methoden für Schemaberatung und Schemacoaching an die Bedarfe der Sozialen Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien zu adaptieren.

Das Projekt hat uns sofort begeistert und somit begann die international einzigartige gemeinsame Arbeit aus Weiterbildung, Methodenadaptation und praktischer Erprobung in der Arbeit des Jugendnetzwerks.

Wir schauen nun auf bald acht Jahre Entwicklungs- und Anwendungspraxis der Schemarbeit innerhalb der Sozialen Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien zurück. Stück für Stück erweiterte sich der Anwendungsbereich der Stiftung Jugendnetzwerk unserer spezifisch entwickelten Methoden der Schemarbeit aus 1:1-Coaching-Kontexten im Eltern- und Jugendcoaching bis hin zur Anwendung im Rahmen der stationären Jugendarbeit und zum gezielten Aufbau korrigierender Erfahrungen und positiver Schemata noch während der besonders schemasensiblen Entwicklungsphasen in Kindheit und Jugendalter – und der Erfolg der Stiftung Jugendnetzwerk mit diesem Ansatz spricht für sich.



Maïke Baumann

Geschäftsführerin
Handrock GmbH (Berlin)



Schemaarbeit in den Wohngruppen Erkennen, Verstehen, Bearbeiten

Die Herausforderungen, denen Jugendliche in stationären sozialpädagogischen Einrichtungen gegenüberstehen, erfordern einen integrativen und effektiven Ansatz zur Förderung ihrer emotionalen und sozialen Entwicklung. Seit der erfolgreichen Implementierung der Schemaarbeit in unseren Wohngruppen können wir den individuellen Bedürfnissen der Jugendlichen in ihren komplexen Lebenssituationen besser gerecht werden.

Die sozialpädagogischen Wohngruppen der Stiftung Jugendnetzwerk dienen als Lebensmittelpunkt für Jugendliche, die aus verschiedenen Gründen nicht in ihren Herkunftsfamilien leben können. Viele dieser Jugendlichen haben aufgrund von traumatischen Erfahrungen oder familiären Schwierigkeiten und Krisen mit tiefgreifenden emotionalen Herausforderungen zu kämpfen. Um diesen Jugendlichen eine umfassende Unterstützung zu bieten, entwickeln und implementieren wir seit 2017 die Methoden der Schemaberatung und des Schemacoachings, kurz der Schemaarbeit, für den Einsatz in der Jugend- und Familienhilfe. Seit Anfang 2022 arbeiten wir an der Implementierung der Schemaarbeit in den Wohngruppen.

Schemadiagnostik

Schemaarbeit ist ein strukturierter Ansatz, der darauf abzielt, dysfunktionale Denkmuster und Verhaltensweisen zu identifizieren und zu modifizieren (siehe Beitrag Seite 6). Die Fachpersonen verwenden verschiedene Methoden wie Fragebögen oder Tests, um die zugrundeliegenden Schemata der Jugendlichen zu identifizieren. Zu Beginn der Platzierung findet eine fundierte Testdiagnostik statt, bei der immer ein Schemafragebogen* verwendet und eng mit dem Psychologische Dienst des Jugendnetzwerks zusammengearbeitet wird. Auf Basis der umfangreichen Diagnostik wird die schemabasierte Entwicklungsplanung erstellt. In diesem Kontext arbeiten die speziell geschulten Fachkräfte eng mit den Jugendlichen zusammen, um deren individuelle Schemata zu erkennen, zu benennen und sie bei der weiteren Bearbeitung zu unterstützen.

Schema (an)erkennen und verstehen

Die Fachpersonen arbeiten mit systemischen und ressourcenorientierten Ansätzen. Gleichzeitig arbeiten sie mit den Jugendlichen daran, dysfunktionale Schemata zu erkennen, zu verstehen und zu analysieren. Wir fokussieren uns auf Verhaltensweisen, die zu immer gleichen Konflikten führen. Anhand des Schema/Modus-Modells steigen wir mit den Jugendlichen in einen Erkenntnis- und Bearbeitungsprozess ein. Zur Psychoedukation nutzen wir z. B. Schemakarten und Schemaplakate. So können die Inhalte für die Jugendlichen verständlich visualisiert werden.

Eine gemeinsame Sprache und entsprechende Bilder helfen, um gemeinsam mit den Jugendlichen die Ursprünge dieser Denkmuster und Glaubenssätze zu



erforschen. Hierbei kommen bewährte Techniken wie z. B. kognitive Umstrukturierung und Reframing zum Einsatz. Durch diese Methoden können die Jugendlichen nicht nur ihre eigenen Denkmuster erkennen, sondern mit den Fachpersonen auch alternative, gesündere Bewältigungsstrategien entwickeln. Der Fokus liegt dabei auf der Förderung von Selbstbewusstsein, Selbstwertgefühl, Selbstwirksamkeit und zwischenmenschlichen Fähigkeiten.

Veränderung und Transfer

In Zusammenarbeit mit den Jugendlichen erstellen die Fachpersonen individuelle Entwicklungspläne mit entsprechenden Interventionen, die auf die spezifischen Bedürfnisse jedes Jugendlichen zugeschnitten sind. Unser «Werkzeugkasten» beinhaltet Schemafragebogen und ergänzende diagnostische Fragebögen, Schemakarten, Schemaplakate, Ressourcenarbeit anhand des Ressourcenmodells oder des Stärkenbaums, bewusste Setting- und Gesprächsgestaltung und kreative Ausdrucksformen wie z. B. Visualisierungen, Rollenspiele, kreative Schreibtechniken, erlebnisorientierte Übungen etc.

Das übergeordnete Ziel ist, den Jugendlichen zu helfen, anhand der Schemata ihre grundlegenden emotionalen Bedürfnisse zu erkennen und gleichzeitig gesündere Beziehungen zu sich selbst und anderen aufzubauen. Die Bezugspersonen vereinbaren mit den Jugendlichen Übungen und Hausaufgaben, um die neu erworbenen Fähigkeiten und Strategien im Alltag zu üben und zu festigen. Auf

Ebene der Alltagsgestaltung und -begleitung unterstützt das gesamte Fachteam die Jugendlichen bei der Umsetzung von neuen Handlungsstrategien.

In den Wohngruppen sind diese Methoden als integraler Bestandteil des Gesamtkonzepts und der Entwicklungsplanung eingeführt worden. Im Idealfall arbeiten wir eng mit den externen Psychotherapeut*innen zusammen, um pädagogische Massnahmen, Alltagsstruktur und psychotherapeutische Interventionen zu einem gemeinsamen Behandlungskonzept zu verknüpfen.

Erkennbare Wirkung und Herausforderungen

Die Implementierung der Schemaarbeit hat zu signifikanten Verbesserungen im Verhalten und Wohlbefinden der Jugendlichen geführt. Es zeigt sich eine gesteigerte Selbstreflexion, verbesserte soziale Kompetenzen und ein positiverer Umgang mit schwierigen Lebenssituationen. Die Jugendlichen berichten, dass sie sich in den Wohngruppen wohlfühlen. Die Fachpersonen beobachten eine erhöhte Fähigkeit zur Selbstregulation und eine verbesserte Beziehungsgestaltung der Jugendlichen, sowohl zu ihren Mitbewohner*innen als auch zu den Fach-

* Es werden 18 Schemata untersucht, die entsprechend der Grundbedürfnisse in fünf Domänen eingeteilt sind: Bindung / Autonomie und Kompetenzerleben / realistische Grenzen und Selbstkontrolle / Selbstwertschutz und Ausdruck von Emotionen / Spontanität und Spiel sowie Lust-/Unlusterleben.



personen. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wird gestärkt und die Jugendlichen zeigen vermehrtes Interesse an ihrer persönlichen Entwicklung. Die Fachpersonen stellen fest, dass sie mit den Jugendlichen durch die fundierte Diagnostik schneller zu den wichtigen Problemstellungen gelangen und durch die vertiefte gemeinsame Auseinandersetzung Beziehungen wachsen und tragfähig werden.

Trotz der positiven Ergebnisse sind Herausforderungen bei der Umsetzung der Schemaarbeit zu bewältigen. Kontinuierliche Schulungen und Supervision sind entscheidend, um sicherzustellen, dass das Personal über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt, um die Methoden effektiv anzuwenden. Eine weitere Herausforderung für die Fachpersonen ist, die fokussierte Schemaarbeit mit den anderen vielfältigen pädagogischen und organisatorischen Anforderungen unter einen Hut zu bringen.

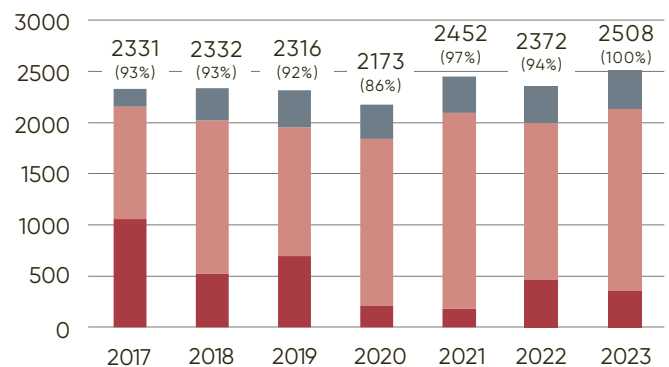
Die Schemaarbeit hat sich in unseren Wohngruppen als äusserst wirkungsvoll erwiesen. Die Methoden tragen wesentlich dazu bei, die Lebensqualität der Jugendlichen zu verbessern und ihre individuelle Entwicklung zu fördern. Den Fachpersonen gibt sie Instrumente in die Hand, um mit den Jugendlichen fokussiert und am Puls der Themen zu arbeiten. Für die Zukunft wünschen wir uns eine wissenschaftliche Begleitung und Evaluation, auf deren Basis wir die Schemaarbeit weiterentwickeln können, um auch zukünftig Erfolge sicherzustellen.



Sandra Rüegg
Leitung Wohngruppen

Aufenthaltsstage nach Zuweiser*innen

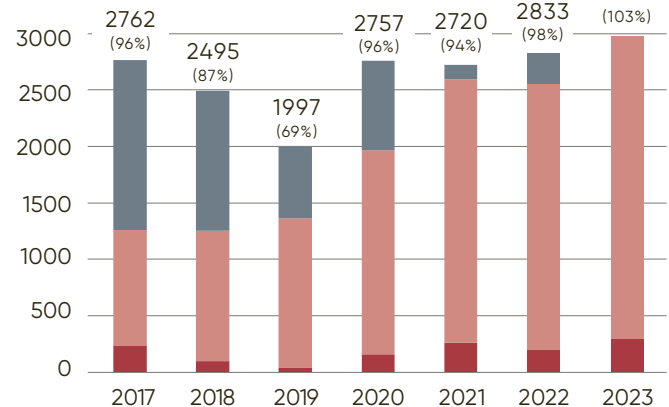
Wohngruppe Binz



Stadt Zürich Kanton Zürich andere Kantone

Aufenthaltsstage nach Zuweiser*innen

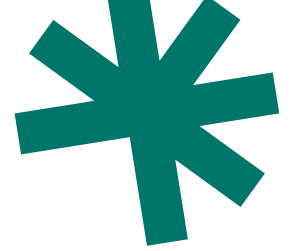
Wohngruppe Horgen



Stadt Zürich Kanton Zürich andere Kantone

Weiterbildungen Schemaarbeit:
Veränderungskommunikation,
Schemacoaching, Aufbaukurs Jugend





Schemaarbeit in der Erziehung

Eine neue Perspektive

Mit den herkömmlichen pädagogischen Methoden und Instrumenten, u. a. aus der klassischen und operanten Konditionierung sowie aus der Lerntheorie, sind wir bei der Zielerreichung immer wieder an unsere Grenzen gestossen. Daher haben wir uns 2017 dazu entschieden, die Schemaarbeit (Schemacoaching und Schemabearbeitung) ergänzend einzuführen, und haben diese seither fortlaufend weiterentwickelt.

Schemaarbeit und Schematherapie haben ihre Ursprünge in der kognitiven Verhaltenstherapie, einer bewährten Methode zur Behandlung von psychischen Gesundheitsproblemen. Jeffrey Young entwickelte die Schematherapie, die darauf abzielt, dysfunktionale Schemata zu identifizieren und zu modifizieren. Diese Schemata, die oft in der Kindheit entstehen, beeinflussen die Art und Weise, wie wir uns selbst, andere und die Welt wahrnehmen. Arbeit an und mit Schemata zielt darauf ab, diese Muster zu durchbrechen und adaptive Alternativen zu fördern. Schemaarbeit ist ein Ableger der Schematherapie und konzentriert sich auf die Anwendung der grundlegenden Prinzipien im Coaching-Kontext.

Als Pioniere der Schemaarbeit in der Jugend- und Familienhilfe begannen wir 2017 mit viel Enthusiasmus, aber auch Respekt die entsprechenden

Weiterbildungen. Nach Anlaufschwierigkeiten konnten wir uns neben dem Jugendcoaching auch in der Schemaarbeit mit Eltern spezialisieren, die Schwierigkeiten zeigen, ihre Erziehungsaufgaben zu bewältigen. Aufgrund unserer Erfahrungen und erhobenen Daten konzentrieren wir uns in diesem Beitrag auf die folgenden dysfunktionalen Schemata, welche gehäuft die Bewältigung der Erziehungsaufgaben erschweren: Aufopferung, Bestrafungsneigung und Unterwerfung/Unterordnung.

In Fällen, in denen wir die Eltern mit Schemacoaching behandeln, ist das Schema Aufopferung am häufigsten aktiv. Die Aktivierung eines Sche-



mas wird blitzschnell durch den passenden Trigger ausgelöst und läuft automatisch ab. Durch diese «Schema-Brille» wird dann die aktuelle Situation «eingefärbt». Aktivierte Schemata lösen meist starke und schmerzhaft emotionale Reaktionen aus, welche auf die Handlungsebene Einfluss nehmen.

Schema Aufopferung

Eltern mit dem aktiven Schema Aufopferung nehmen an, dass sie für Liebe, Aufmerksamkeit oder

Anerkennung ihre eigenen Bedürfnisse unterdrücken müssen, um die Bedürfnisse anderer zu befriedigen. Obwohl die Tendenz, Bedürfnisse anderer zu befriedigen, sich positiv auf die Entwicklung der Kinder auswirken kann, neigen die Eltern mit aktivem Schema Aufopferung dazu, den Kindern zu dienen, statt sie zu erziehen. Dies löst u. a. eine gewisse Abhängigkeit der Kinder aus und erschwert die Entwicklung der Selbständigkeit. Um diese Effekte des aktiven Schemas zu reduzieren, werden neben der Schemaberatung, in der u. a. das Modell erklärt wird, die inneren Konflikte zwischen der hinteren und der vorderen Bühne mit den Klient*innen behandelt.



Durch Erklärung der Wechselwirkung zwischen hinterer Bühne (Auswirkung der Schemaaktivierung Aufopferung auf die Basisemotionen des Elternteils) und vorderer Bühne (Auswirkung der dysfunktionalen Bewältigungsstrategien auf die aktuelle Stresssituation) werden die Klient*innen herangeführt, das aktive Schema zu erkennen und zu bewältigen.

Des Weiteren wird der Fokus auf das Gegenschema gerichtet, um dem aktiven Schema entgegenzuwirken. Die Gegenschemata helfen, in Stresssituationen auf sich selber zu schauen und aus dem Schema von so genannten «fitten Erwachsenen» (kompetenten Erwachsenen) heraus zu agieren. Das hat wiederum Einfluss auf die Erziehungskompetenzen der Eltern. Sie sind dann besser in der Lage, bedürfnisorientiert zu handeln, klare Grenzen zu

setzen und diese dann konsequent und wohlwollend einzufordern, und dienen als gutes Modell zum Lernen.

Eltern, die stabil aus dem «fitten Erwachsenen» agieren, sind selbstreflektiert und verhalten sich wohlwollend. Sie fördern ihre Kinder darin, eigene Bedürfnisse und Gefühle wahrzunehmen, diese zu benennen, auf sie einzugehen und auch die Bedürfnisse anderer wahrzunehmen, empathisch sowie respektvoll zu sein. Das positive Gegenschema «gesundes Selbstinteresse, gesunde Selbstfürsorge» kann durch das Üben von gezielten Interventionen (z. B. erkennen eigener Grundbedürfnisse) aufgebaut werden, damit die Wahrscheinlichkeit der negativen Schemaaktivierung in Stresssituationen sinkt.

Schema Bestrafungsneigung

Das Schema Bestrafungsneigung ist bei den aktuell mit Schemacoaching behandelten Eltern fast so aktiv wie die Aufopferung. Eltern mit diesem Schema nehmen an, dass diejenigen, die Fehler machen, streng bestraft werden müssen. Das Muster führt zu erheblichen Schwierigkeiten, eigene und fremde Fehler zu verzeihen und sich in andere einzufühlen. Als Kinder hatten diese Eltern ihrerseits fordernde und strafende Eltern: Leistung, Pflicht, Perfektionismus, Befolgung von Regeln, Unterdrückung von Gefühlen und der Versuch, keine Fehler zu machen, hatten Vorrang vor den Freuden des Lebens, dem Wohlbefinden und der individuellen Erholung.

Die Eltern mit diesem aktiven Schema neigen dazu, ihre Kinder streng zu erziehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass durch einen strengen Erziehungsstil die Bedürfnisse nach Autonomie und Exploration nicht erfüllt werden, ist hoch. Für die Bearbeitung des Schemas Bestrafungsneigung werden ebenfalls die beim Schema Aufopferung bereits beschriebenen Techniken angewandt. Das positive Gegenschema «Selbstaussdruck, Selbstbestimmtheit und Durchsetzungsvermögen» wird durch das Üben von gezielten Interventionen (bspw. Nein sagen lernen) aufgebaut, damit die Wahrscheinlichkeit der Schemaaktivierung sinkt.



Schema Unterwerfung/Unterordnung

Das Schema Unterwerfung/Unterordnung steht an dritter Stelle in unserer internen Rangliste der aktivsten Schemata. Die Eltern mit aktivem Schema Unterwerfung/Unterordnung überlassen anderen zu viel Kontrolle. Sie meinen, sich unterwerfen zu müssen, um Ärger, Verlassenheit oder eine negative Reaktion anderer zu vermeiden. Eltern mit diesem Schema sind davon überzeugt, dass ihre Wünsche, Meinungen und Gefühle unangemessen oder irrelevant sind. Dies hat eine enorme Auswirkung auf die Erziehung, weil diese Eltern Schwierigkeiten aufweisen, sich durchzusetzen, und von ihren Kindern nicht als Orientierung/Modell angesehen werden.

Die Kinder verlieren die Gelegenheit, am Modell zu lernen, und müssen zu schnell die Führung übernehmen (Hierarchieumkehr), so dass ihre Entwicklung gefährdet ist. Auch hier werden die beim Schema Aufopferung erwähnten Techniken verwendet, um den Einfluss des aktiven Schemas zu hemmen. Es wird ebenfalls das positive Gegenschema «Selbstaussdruck, Selbstbestimmtheit und Durchsetzungsvermögen» gefördert.

Fazit

Zusammenfassend stellt die Schemaarbeit eine innovative und vielversprechende Methode dar, um Eltern mit grossen Schwierigkeiten in der Erziehung ihrer Kinder zu unterstützen. Durch die gezielte Stärkung positiver Schemata, die Erläuterung der

Wechselwirkungen zwischen vorderer und hinterer Bühne sowie die Behandlung von Beschützern können Eltern eigene dysfunktionale Schemata bearbeiten und damit einen nachhaltigen Beitrag zur kognitiven Entwicklung, emotionalen Stabilität und langfristigen psychischen Gesundheit ihrer Kinder leisten.



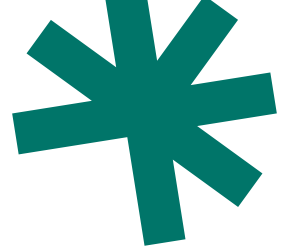
Aristide Peng
Co-Leitung



Valeria Sicilia
Stv. Co-Leitung

**Fachtagung Schemaarbeit in
der Jugend- & Familienhilfe,
26.9.2024, Volkshaus Zürich**





Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Klient*innen

Eine Annäherung durch Interviews mit Beteiligten

Die aufsuchende Familienarbeit stellt einen wichtigen Bereich im Rahmen der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe dar und ist aus den Ergänzenden Hilfen zur Erziehung und bei angeordneten Massnahmen nicht mehr wegzudenken. Die Familienaktivierung unterstützt Familiensysteme und Jugendliche in schwierigen und belasteten Situationen ausgehend vom Bedarf und Auftragsziel mittels unterschiedlicher Methoden und Instrumente.

Individuell, ressourcenorientiert, bedarfsgerecht, lebensweltorientiert und wissenschaftlich fundiert: zentrale Ausrichtungen, an denen sich das Jugendnetzwerk orientiert. Sind es diese Zugänge, welche das Handeln der Familientrainer*innen bei der täglichen Arbeit mit der Klientel leiten? Woran werden die konkreten Interventionen der Fachkräfte ausgerichtet? Welche Erfolgsfaktoren erachten die Mitarbeitenden als ausschlaggebend? Sind diese Einflussgrößen auch aus Sicht der Familienmitglieder unterstützend?

In vier Interviewauszügen versuchen wir uns der Frage zu nähern, was eine erfolgreiche Zusammenarbeit auszeichnet. Ein Jugendlicher, die Mutter eines Jugendlichen sowie zwei Familientrainer*innen nehmen Stellung.



Achim*
Jugendlicher

Was ist am Anfang oder generell schwierig bei einem Jugendcoaching?

«Ich kannte Jugendcoaching nicht und wusste nicht, wie das dann so läuft.» ... «Der Jugendcoach stellt halt oft so komplizierte Fragen. Zum Beispiel was ich denke und fühle und so. Solche Fragen sind schwierig. Aber inzwischen habe ich mich daran gewöhnt.» ... «Ich bin in der Lehre und muss früh raus. Am Abend will ich halt lieber mit Kollegen hängen oder daheim chillen. Aber wenn ich mit dem Jugendcoach einen Termin habe, geht das nicht. Ich will auch nicht, dass Kollegen das mitbekommen.»

Was schätzt du an deinem Jugendcoach?

«Irgendwann habe ich ihm halt vertraut.» ... «Er baut mich halt auch mal auf, wenn ich down bin.» ... «Er ist sehr zuverlässig.» ... «Er nervt manchmal auch, aber das ist irgendwie auch gut.»

Was ist aus deiner Sicht bei einem Jugendcoaching wichtig?

«Vertrauen, dass man über alles reden kann. Dass er nicht sauer wird, wenn man mal was verbockt hat, weil sonst sagt man halt nix mehr.»





Anja Albrecht
Familientrainerin

Warum hast du dich für die Tätigkeit als Familientrainerin entschieden? Was hat dich gereizt?

«In meiner bisherigen Laufbahn habe ich Menschen hauptsächlich einzeln unterstützt. Jetzt arbeite ich mit ganzen Systemen. Das finde ich spannend. Ich kann gleichermaßen von meiner langjährigen Erfahrung im psychiatrischen Versorgungsbereich profitieren, diese einbringen und dabei meine Kompetenzen erweitern und viel Neues lernen.»

Welche positiven bzw. negativen Aspekte hat deine Tätigkeit als Familientrainerin?

«Positiv finde ich den Gestaltungsspielraum, inhaltlich und zeitlich. Auch dass Menschen, die weniger freiwillig durch mich unterstützt werden, sich nach einer Weile mitunter offen und dankbar zeigen. Auch Rückmeldungen von Eltern, dass sie das flexible und niederschwellige Angebot schätzen. Das wird bereits deutlich spürbar, wenn ich jeweils an der Tür willkommen geheißen werde. Mühsam und weniger angenehm finde ich es, wenn Klient*innen nicht verbindlich sind und Termine nicht zustande kommen. Oder wenn Eltern kaum introspektionsfähig sind, die Probleme nur beim Nachwuchs oder bei behördlichen Instanzen sehen und ihren eigenen Teil der Dynamik nicht erkennen wollen.»

Welche Fähigkeiten brauchen Familientrainer*innen unbedingt?

«... Frustrationstoleranz ... Bereitschaft, Neues auszuprobieren ... aus Fehlern zu lernen ...»



Huriye
Mutter eines Jugendlichen im Jugendcoaching

Welchen Vorteil hat Ihrer Meinung nach ein Jugendcoaching?

«Mein Sohn hatte keine Lust mehr. Durch das Jugendcoaching ist er wieder aufgestanden und hat Motivation bekommen.» ... «Der Jugendcoach schupft ihn.» ... «Der Jugendcoach probiert mit meinem Sohn Sachen aus und zeigt Verständnis.»

Profitieren Sie selbst auch vom Jugendcoaching?

«Ich werde durch das Jugendcoaching sehr entlastet. Ich wusste damals nicht mehr, wie weiter. Aus gesundheitlichen Gründen kann ich meinen Sohn nicht immer begleiten. Der Jugendcoach begleitet meinen Sohn jetzt.» ... «Ich hatte Angst, dass er mir weggenommen wird. Durch das Jugendcoaching wurde ich beruhigt.»

Was ist für Sie auch manchmal schwierig?

«Alle Sorgen können mir nicht genommen werden.»



Thomas Beusch
Kriminologisches Jugendcoaching

Was unterscheidet die aufsuchende Arbeit von der Arbeit beispielsweise in einem Jugendheim?

«Die Zusammenarbeit mit den einweisenden Behörden und den jeweiligen Helfer-Systemen der Klient*innen empfinde ich beim Jugendnetzwerk als unmittelbar(er), verbindlich, zielgerichtet und der Lebenswelt des Jugendlichen entsprechend.» ... «In einem Jugendheim sind die Fachpersonen durch die hohe Präsenz stark in den Alltag involviert. Im aufsuchenden Jugendcoaching können wir sehr fokussiert und lebensweltorientiert mit den Jugendlichen und ihrem Familiensystem arbeiten.»

Warum hast du dich dafür entschieden, als Familientrainer zu arbeiten? Was hat dich gereizt?

«Die Arbeit orientiert sich an Bedürfnissen, Ressourcen und Risiken im Leben draussen ... Basis ist in jedem Fall die individuelle Beziehung zwischen der Fachperson und dem Jugendlichen. Die Kontaktzeit empfinde ich intensiver, persönlicher, zielgerichteter und konfrontativer (im Angenehmen wie im Unangenehmen).»

Welche positiven bzw. negativen Aspekte hat deine Tätigkeit als Familientrainer?

«Es ist verständlich, dass es Jugendliche und Eltern gibt, die einen Familientrainer/Jugendcoach abwehren wollen. Die Gründe sind verschieden: Scham, Stolz, persönliche Haltung, Ansicht zu eigenen Fähigkeiten, Werte, Kultur etc. Das Eindringen einer anfänglich fremden Person kann da leicht als bedrohlich und stigmatisierend wahrgenommen werden.»

Welche Fähigkeiten brauchen Familientrainer*innen unbedingt?

« ... Kontakt- und Beziehungsfähigkeit ... Kreativität ... Ausdauer, Geduld, Zuverlässigkeit ... Vernetzungsfähigkeit ... Frustrationstoleranz und Resilienz ... »

Sowohl seitens der interviewten Familientrainer*innen als auch der Klient*innen wird ein deutlicher Fokus auf die Arbeitsbeziehung gelegt. Zu Beginn beeinflussen Skepsis und fehlendes Vertrauen die Zusammenarbeit offenbar immer wieder. Durch hartnäckigen Beziehungsaufbau und das Schaffen einer Vertrauensbasis scheinen gelingende Arbeitsbeziehungen zu entstehen. Notwendig hierfür sind offenbar auch Ausdauer und Geduld. In verschiedenen Interviews wurde ausserdem angesprochen, wie wichtig es sei, die Klient*innen zu motivieren, das Vorgehen individuell sowie kreativ zu gestalten und gegebenenfalls immer wieder Neues zu versuchen.

Für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist es wichtig, das ganze (Familien-)System zu berücksichtigen und wenn möglich in die Arbeit zu integrieren sowie anzuerkennen, dass die Familienaktivierung unterstützend und nur gemeinsam mit den Klient*innen wirken kann. Dabei gilt es, die Individualität der

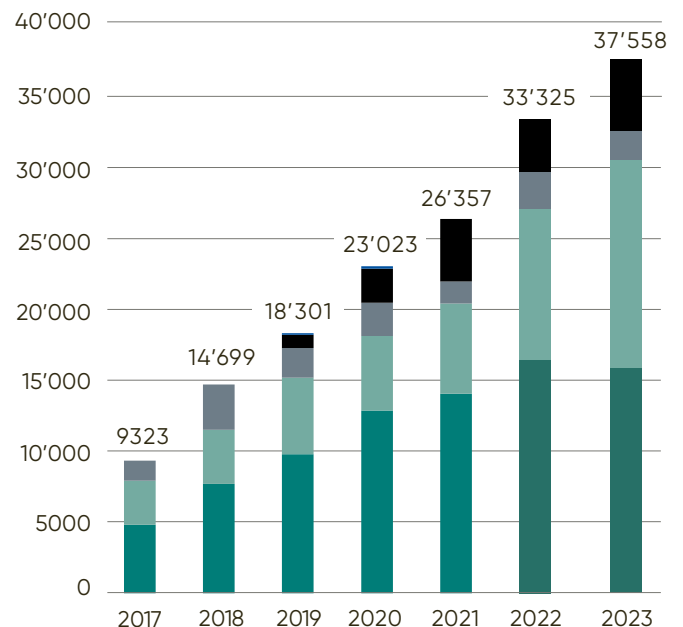
Kinder, Jugendlichen und Familien sowie deren Ressourcen zu beachten. Die Unterstützungen müssen methodengerecht am jeweiligen Bedarf sowie den familiären Lebenswelten ausgerichtet werden. Und gleichzeitig sind die Arbeitsbeziehungen und das Vertrauen sowie die Bereitschaft, hartnäckig dran zu bleiben, von immenser Wichtigkeit.

Wir wissen, dass wir mit unseren Interviewauszügen nur einen sehr kleinen Einblick in unsere Arbeit geben können. Interessierte können sich aber jederzeit für weitere Informationen an das Jugendnetzwerk wenden.



Kathrin Schoch
Familientrainerin/Fachleitung

Geleistete Stunden für Familien



Stadt Zürich* Kanton Zürich*
andere Kantone & Sonstige Jugendanwaltschaften

* Seit 2022 im Rahmen des Kinder- und Jugendheimgesetzes (KJG/KJV)



Wandel

Warum ausgerechnet ich?

Wo fängt Wandel an? Wo hört er auf? Was bleibt konstant, was ändert sich? Was gehört zum Fundament und was lässt sich gestalten? Von wem? Woraufhin? Und warum überhaupt? Könnte denn nicht alles so bleiben, wie es ist? Fragen über Fragen.

Vor eineinhalb Jahren fing ich an. Stellenantritt als Angebotsleiter im «Begleiteten Jugendwohnen». Mit 62 Jahren und rund 30 Jahren Führungserfahrung. Krisen bewältigt, Konzepte geschrieben, Strukturen entwickelt, Prozesse definiert. Und nun also «Start-Life». Echt jetzt: Auf der Zielgeraden nochmals neu anfangen? Ausgerechnet ich?! Es klang wie ein Scherz.

Was lange währt ...

Das Angebot «Start-Life» wurde vor 20 Jahren als Projekt lanciert. Seither hat es sich kontinuierlich entwickelt und etabliert. In kleinen Wohngemeinschaften und Einzelstudios erhalten Jugendliche und junge Erwachsene zwischen 16 und 25 Jahren individuelle psychosoziale Begleitung. Je nach Bedarf und Entwicklungsphase finden sie Unterstützung beim Bewältigen des Wohnalltags sowie in den Bereichen Schule, Berufsausbildung und Arbeit. Daran hat sich bis heute nichts Grundlegendes geändert.

Methoden gibt es bis heute auch bei «Start-Life» viele. Gerahmt und systematisiert wurden sie bei «Start-Life» ab 2014 durch die Implementierung von KOSS, einer Methodik des Zürcher Instituts «Kompetenzhoch3». Für die verschiedenen Förderungsphasen wurde eine grosse Zahl an Formularen, Vorlagen, Leitfäden und Regelblättern erarbeitet. So entstand ein dichtes Gefüge aus Strukturen und Prozessen. Parallel dazu wurde das Angebot im Jahr 2020 erweitert. Nebst dem Standort in Horgen baute eine



Kerngruppe aus erfahrenen Sozialpädagog*innen eine zweite Drehscheibe in der Stadt Zürich auf. So vergrösserte sich das Angebot sukzessive auf rund 50 begleitete Wohnplätze.

... wird nicht automatisch besser

Zugleich begann es zu ächzen im «Start-Life»-Gebälk. Der Führungszirkel setzte auf Schemaarbeit, an der sich das Angebot «Familienaktivierung» in Kooperation mit dem Institut «Handrock GmbH Berlin» bereits seit 2017 orientierte. Ab 2022 wurden daher alle Angebote und Fachteams im Jugendnetzwerk systematisch geschult. Dagegen regte sich vor allem im Team Start-Life Horgen Widerstand.

Die Mitarbeitenden, die seit Jahren auf KOSS bauten, fühlten sich übergangen. Wie sollte man herausfinden aus dem Dilemma, zumal KOSS eine eigene Form von sozialer Diagnostik beinhaltete und im Dokumentenschungel kaum Zeit blieb, um ausserhalb der Büros vertrauensvolle Beziehungen zu gestalten? Statt näher an die Lebenswelten der Klient*innen heranzurücken, verabschiedeten sich 2023 mehrere Mitarbeitende von «Start-Life Horgen».

Besinnung aufs Wesentliche

Unweigerlich war ich als Angebotsleiter gefordert. Auf der einen Seite verlangten wir auf Leitungsebene einen frischen Wind, auf der anderen Seite eine verunsicherte Mitarbeiterschaft, die die liebgewon-

nen Leitplanken von KOSS aufbrechen und Neues integrieren sollte. Ich besann mich auf Amy Edmondson und ihr Postulat, dass psychologische Sicherheit in Wandlungsprozessen den bedeutsamsten Faktor darstellt. In meinen ersten Monaten führte ich mit den Mitarbeitenden und Klient*innen viele Gespräche und wollte wissen, was sie taten, warum sie es taten, was sie daran sinn- und wirkungsvoll fanden ... und worauf sie zukünftig verzichten wollten.

In einem Punkt waren sich alle einig: Im Zentrum sollen vertrauensvolle, möglichst konstante und tragfähige Beziehungen stehen. Nicht Büroarbeit, nicht genormte Gesprächssequenzen in den Sitzungsräumen, sondern eine eigenverantwortliche, partizipative und klientelorientierte Facharbeit und eine offene, wertschätzende Dialogkultur. Dazu gehört u. a. auch das Kritisieren und Hinterfragen, das Austragen von Konflikten oder das Gestehen von Fehlern.

Was sollte das heissen?

Die Mitarbeitenden sind alle gut ausgebildet, verfügen über Fachwissen, Praxiserfahrung und vielfältige Methodenkompetenz. Strukturen gibt es mehr als genug. Und Flussdiagramme, die vorgeben, was standardmässig wie abzulaufen hat, schaffen Ordnung. So weit alles prima. Aber was haben die Klient*innen davon? Alle möchten gesehen und gehört werden, spüren können, dass man sich für sie interessiert und hinter ihnen steht, wenn's brenzlig

wird. Erst recht in einer Welt, die zunehmend brüchig, verängstigend, nichtlinear und unverständlich wird.

Beziehung als tragendes Fundament

Der ständige äussere Wandel verlangt Konstanz, Sicherheit und Halt im Inneren. Das fängt mit Beziehung an, Beziehung zu sich selbst und zu den engsten Bezugspersonen. Zeit haben, sich Zeit nehmen und da sein ist folglich das Motto. Denn starke und vertrauensvolle Arbeitsbündnisse entstehen nur, wenn die Mitarbeitenden nahe genug an den Lebenswelten der Klient*innen dran sind. Das bedeutet vermehrte Begleitung und Kompetenztraining vor Ort, bei der Haushaltsführung und WG-Gestaltung, beim Organisieren und Abwickeln finanzieller und administrativer Belange, bei der Vermittlung von Freizeitaktivitäten und der Integration in soziale Netzwerke, bei Krisen am Arbeitsplatz, bei Terminen auf Ämtern etc.

Coaching-Gespräche im Büro mögen gut sein, wenn das nötige Vertrauen da ist, wenn die Klient*innen hinreichend anschlussfähig und in der Lage sind, Erkenntnisse im Alltag umzusetzen. Solange dieses Fundament aber fehlt, ist aufsuchendes Coaching unverzichtbar. Um dafür freie Kapazitäten zu schaffen, müssen Strukturen und Prozesse vereinfacht, auf das Wesentliche beschränkt und verdichtet werden. Das Entwicklungspotenzial ist erkannt und wird bei



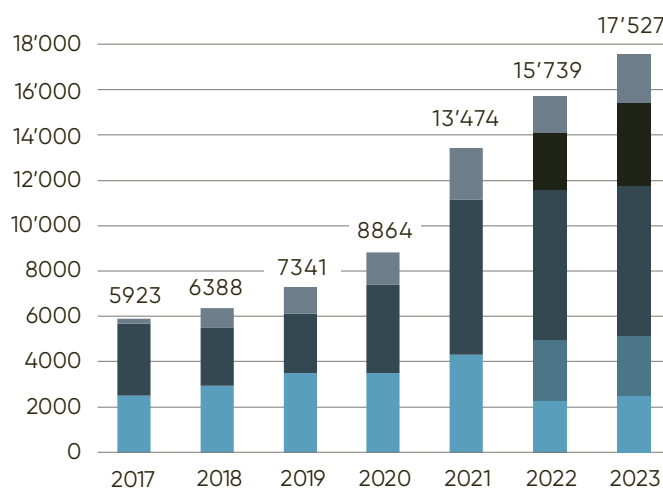
«Start-Life» immer zielstrebigler ausgeschöpft: Reduktion der Bürokratie, Entscheidungs- und Gestaltungskompetenz an der Basis, kleinere und agilere Einsatzteams, E-Trottis und E-Bikes, um flexibel und schnell vor Ort zu sein. Und wenn dabei mal etwas danebengeht: gemeinsam aus Fehlern lernen.

Der Paradigmenwechsel findet nicht in seitenlangen Konzepten und nicht im methodischen Entweder-Oder, sondern im sorgfältig gestalteten Wandel der Führungs- und Kommunikationskultur statt. Das heisst: bei der eigenen Haltung. Und genau dafür setze ich mich ein. Im täglichen, wertschätzenden Austausch.



Markus Noser
Leitung Start-Life

Aufenthaltstage nach Zuweiser*innen



KJG Stadt Zürich* AKT Stadt Zürich*
KJG Kanton Zürich* AKT Kanton Zürich* andere Kantone
* Seit 2022: KJG – Kinder- und Jugendheimgesetz, AKT = andere Kostenträger

Bilanz

| Aktiven | 31.12.2023 CHF | 31.12.2022 CHF |
|---|---------------------|---------------------|
| Flüssige Mittel | 1'397'580.69 | 1'844'809.05 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 1'357'290.40 | 1'409'685.90 |
| Übrige kurzfristige Forderungen | 38'367.23 | 16'311.38 |
| Aktive Rechnungsabgrenzungen | 30'295.25 | 134'468.55 |
| Umlaufvermögen | 2'823'533.57 | 3'405'274.88 |
| Finanzanlagen | 223'048.56 | 211'091.35 |
| Immobilienanlagen | 2'204'160.75 | 2'273'760.75 |
| Mobile Sachanlagen | 16'168.75 | 23'320.85 |
| Immaterielle Sachanlagen | 5'281.49 | 15'406.04 |
| Anlagevermögen | 2'448'659.55 | 2'523'578.99 |
| Total Aktiven | 5'272'193.12 | 5'928'853.87 |
| Passiven | | |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 114'668.20 | 37'594.90 |
| Kurzfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten | 300'000.00 | 1'575'000.00 |
| Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten | 308'972.01 | 311'558.73 |
| Kurzfristige Rückstellungen | 317'461.80 | 343'153.00 |
| Passive Rechnungsabgrenzungen | 161'069.92 | 70'072.60 |
| Kurzfristiges Fremdkapital | 1'202'171.93 | 2'337'379.23 |
| Langfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten | 800'000.00 | 750'000.00 |
| Langfristiges Fremdkapital | 800'000.00 | 750'000.00 |
| Fonds Wohngruppe Binz | 17'183.45 | 17'183.45 |
| Fonds Wohngruppe Horgen | 37'320.75 | 45'535.55 |
| Fonds Start-Life | 13'989.45 | 12'077.95 |
| Fonds Familienaktivierung | 7'825.30 | 8'415.30 |
| Fondskapital zweckgebunden | 76'318.95 | 83'212.25 |
| Fremdkapital inkl. Fondskapital | 2'078'490.88 | 3'170'591.48 |
| Stiftungskapital | 190'000.00 | 190'000.00 |
| Freiwillige Gewinnreserve | 2'568'262.39 | 2'172'480.31 |
| Jahresergebnis | 435'439.85 | 395'782.08 |
| Eigenkapital | 3'193'702.24 | 2'758'262.39 |
| Total Passiven | 5'272'193.12 | 5'928'853.87 |

Erfolgsrechnung

| | 2023 CHF | 2022 CHF |
|--|-----------------------|----------------------|
| Betriebsertrag | | |
| Erhaltene Zuwendungen zweckgebunden | 129'762.50 | 7'139.40 |
| Leistungsabgeltung innerkantonal | 9'743'944.08 | 8'634'368.30 |
| Leistungsabgeltung ausserkantonal | 605'055.00 | 601'041.00 |
| Betriebsbeitrag BJ | 362'064.00 | 363'928.00 |
| Debitorenverluste | – | –1'575.00 |
| Übriger Ertrag | 172'273.65 | 172'663.86 |
| Betriebsertrag | 11'013'099.23 | 9'777'565.56 |
| Personalaufwand | | |
| Löhne | –6'925'456.45 | –6'164'888.00 |
| Sozialleistungen | –1'200'769.30 | –999'269.50 |
| Personalnebenaufwand | –162'714.60 | –182'278.29 |
| Honorare für Leistungen Dritter | –20'354.31 | –27'753.14 |
| Personalaufwand | –8'309'294.66 | –7'374'188.93 |
| Sachaufwand | | |
| Medizinischer Aufwand | –2'483.30 | –5'458.10 |
| Lebensmittel und Getränke | –88'700.61 | –78'564.04 |
| Haushalt und Reinigung | –89'558.93 | –95'419.69 |
| Unterhalt und Reparaturen | –92'128.70 | –115'220.40 |
| Aufwand für Anlagenutzung | –943'035.60 | –876'837.55 |
| Mietaufwand Software | –134'052.85 | –119'896.45 |
| Energie und Wasser | –64'723.95 | –39'585.05 |
| Freizeit und Lager | –26'199.07 | –24'537.29 |
| Büro und Verwaltung | –345'426.90 | –288'121.36 |
| Reise- und Repräsentationsaufwand | –181'530.70 | –162'882.80 |
| Übriger Sachaufwand | –27'854.75 | –28'203.38 |
| Pädagogische Dienstleistungen | –2'700.00 | –5'260.00 |
| Übriger Aufwand für Klient*innen | –24'166.87 | –28'247.97 |
| Spendenverwendung | –136'655.80 | –1'682.95 |
| Übriger betrieblicher Aufwand | –2'159'218.03 | –1'869'917.03 |
| Abschreibungen | –86'876.67 | –92'238.95 |
| Betriebsaufwand | –10'555'389.36 | –9'336'344.91 |
| Finanzergebnis | –29'163.32 | –39'982.12 |
| Jahresergebnis vor Fondsergebnis | 428'546.55 | 401'238.53 |
| Veränderung des Fondskapitals | 6'893.30 | –5'456.45 |
| Jahresergebnis nach Fondsergebnis | 435'439.85 | 395'782.08 |

Betriebsergebnis 2023

| | Wohngruppen | Start-Life (KJG/KJV)* | Start-Life (AKT)** | Familien- aktivierung | Bildung | Total |
|--|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|----------------------|
| Betriebsertrag | | | | | | |
| Versorgerbeiträge übrige | 259'050.00 | 391'298.00 | 1'360'855.00 | 5'251'331.05 | – | 7'262'534.05 |
| Übrige Erträge | 34'463.10 | 10'387.35 | 3'128.71 | 37'062.69 | 93'447.60 | 178'489.45 |
| Finanzertrag | – | 5.52 | 5.62 | – | – | 11.14 |
| Defizitdeckung Kanton Zürich | 1'727'570.35 | 1'358'172.78 | – | – | – | 3'085'743.13 |
| Betriebsbeitrag BJ | 332'516.00 | 29'548.00 | – | – | – | 362'064.00 |
| Spenden betrieblich | 126'300.00 | 1'894.11 | 1'568.35 | 590.00 | – | 130'352.46 |
| Total Betriebsertrag | 2'479'899.45 | 1'791'305.76 | 1'365'557.68 | 5'288'983.74 | 93'447.60 | 11'019'194.24 |
| Personalaufwand | | | | | | |
| | -1'851'105.22 | -1'159'037.00 | -768'524.06 | -4'513'863.82 | -16'764.30 | -8'309'294.40 |
| Sachaufwand | | | | | | |
| (inkl. Abschreibungen und Finanzaufwand) | -502'494.23 | -630'374.61 | -444'809.37 | -499'331.94 | -67'097.33 | -2'144'107.47 |
| Verwendung Spenden | – | – | – | – | – | – |
| Entnahme zweckgebundene Fonds | -134'514.80 | -1'551.00 | – | – | – | -136'065.80 |
| Zuweisung zweckgebundene Fonds | 8'214.80 | -343.15 | -1'568.35 | -590.00 | – | 5'713.30 |
| Jahresergebnis | – | – | 150'655.90 | 275'197.98 | 9'585.97 | 435'439.85 |

* im Rahmen des Kinder- und Jugendheimgesetzes und der entsprechenden Verordnung

** andere Kostenträger

Die Rechnungslegung der Stiftung Jugendnetzwerk erfolgte in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER, insbesondere mit FER 21 (Rechnungslegung für gemeinnützige, soziale Non-Profit-Organisationen), dem schweizerischen Obligationenrecht, den Bestimmungen der Stiftungsurkunde sowie den Richtlinien zur Finanzierung der beitragsberechtigten Kinder-, Jugend- und Sonderschulheime im Kanton Zürich.

Revisionsstelle

Die Redi AG Treuhand in Frauenfeld hat die Rechnung 2023 der Stiftung Jugendnetzwerk geprüft. Sie ist dabei nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen sie schliessen müsste, dass die Jahresrechnung nicht Gesetz und Statuten entspricht.



Unterstützen auch Sie uns!

Spenden

Seit fast 40 Jahren arbeitet die Stiftung Jugendnetzwerk mit Kindern, Jugendlichen und Familien in schwierigen Lebensphasen und Krisensituationen.

Mit einer Spende, einem Legat, einer Erbschaft oder einem Fonds helfen Sie, dass wir unser Engagement langfristig sichern sowie inhaltlich weiterentwickeln können. Kinder, Jugendliche und Familien werden auf dem Weg zu neuen Lebensperspektiven gestützt, gestärkt und begleitet. Vielen herzlichen Dank.

Konto: PostFinance

IBAN: CH37 0900 0000 8000 4034 8



Wohngruppe Horgen: Projekt «Verlegung und Neueinrichtung Küche»



**Der Stiftungsrat, der Geschäftsleiter,
die Mitarbeitenden und unsere Klient*innen
danken herzlich.**

Spender*innen 2023

Axis Communications GmbH
Frauenverein Zollikon
Röm.-kath. Kirchgemeinde Horgen
Ref. Kirchgemeinde Kilchberg
Turnverein Kilchberg

Wohngruppe Horgen: Projekt «Verlegung und Neueinrichtung Küche»

August Weidmann Fürsorge-Stiftung
Ernst Göhner Stiftung
Krokop-Stiftung
Stiftung Kastanienhof
Stiftung NAK-Humanitas
Swiss Life – Stiftung «Perspektiven»
Vontobel-Stiftung

**Wir sind dringend auf der Suche nach
zahlbaren Mietwohnungen fürs Start-Life-
Jugendwohnen in Horgen und Zürich und
freuen uns über Tipps und Möglichkeiten.**

Wir danken den Stiftungen, die dieses Projekt ermöglicht haben.

Stiftungsrat

Christoph Eck, Präsident

Elisabeth Oberholzer, bis Dezember 2023

Stephan Boos, Vizepräsident seit Januar 2024

Ursula Jost

Samuel Keller

Jacqueline Romer

Geschäftsleiter

Ulrich Meyer

Impressum

Herausgeber

Stiftung Jugendnetzwerk

Seestrasse 147, 8810 Horgen

Konzeption & Design

Trace Creative LLC, Zug

Druck

Druckerei Studer AG, Horgen

Fotos

Jugendnetzwerk,

Stockfotos

Kontakt

Stiftung Jugendnetzwerk

Seestrasse 147

CH-8810 Horgen

Telefon 044 727 40 20

info@jugendnetzwerk.ch

www.jugendnetzwerk.ch