

**Jahresbericht  
2024**



## Inhalt



---

### Stiftung Jugendnetzwerk

Seestrasse 147, 8810 Horgen  
Zentrale: 044 727 40 20  
E-Mail: [info@jugendnetzwerk.ch](mailto:info@jugendnetzwerk.ch)

### Start-Life Horgen

Seestrasse 147, 8810 Horgen  
044 727 40 25  
[info@jugendnetzwerk.ch](mailto:info@jugendnetzwerk.ch)  
30 Plätze, begleitet, ab 16 Jahre

### Start-Life Zürich

Badenerstrasse 450, 8004 Zürich  
043 311 00 25  
[info@jugendnetzwerk.ch](mailto:info@jugendnetzwerk.ch)  
30 Plätze, begleitet, ab 16 Jahre

### Familienaktivierung

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

### Familienaktivierung Zürich

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

### Familienaktivierung Luzern

Obergrundstrasse 28, 6003 Luzern  
044 727 40 26  
[info@jugendnetzwerk.ch](mailto:info@jugendnetzwerk.ch)  
Aufträge von Jugendanwaltschaften

### Wohngruppe Horgen

Einsiedlerstrasse 90, 8810 Horgen  
044 726 10 72  
[wohngruppe.horgen@jugendnetzwerk.ch](mailto: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](mailto:wohngruppe.binz@jugendnetzwerk.ch)  
7 Plätze, vollbetreut, 13–18 Jahre

---

## Editorial

Seite 3

## Geschäftsleitung

Seiten 4–5

## Fachtagung Schemaarbeit 2024

Rückblick  
Seiten 6–7

## Pilotprojekt mit der Kinder- und Jugendpsychiatrie Luzern

Seiten 8–9

## Interview mit Dr. O. Bilke-Hentsch

Seite 10

## Familienaktivierung im Spannungsfeld

Standard & Einzelfall  
Seiten 11–13

## Start-Life Jugendwohnen

Wie erreichen wir junge Menschen?  
Seiten 14–15

## Wohngruppen Binz und Horgen

Ein Zuhause auf Zeit für Jugendliche  
Seite 16

## Bilanz, Erfolgsrechnung, Betriebsergebnis

Seiten 17–19

## Unterstützen auch Sie uns!

Seite 20

## Auf der Suche nach neuen Räumlichkeiten Das Jahr 2024 ...

**Beim Jahresessen Ende November mit dem Stiftungsrat und den Mitarbeiter\*innen wurde mir wieder vor Augen geführt, wie stark das Jugendnetzwerk in den letzten Jahren gewachsen ist. Mit mittlerweile etwa 100 Mitarbeitenden, Standorten in Horgen, Maur, der Stadt Zürich sowie ausserkantonalen Engagements (z. B. in Luzern) haben wir neben der fachlichen Entwicklung auch organisatorisch laufend Veränderungen durchlebt.**

Der Mietvertrag unserer Zentrale in Horgen läuft Ende 2025 aus. Nach monatelanger und zeitintensiver Suche haben wir einen neuen Standort in Zürich Wiedikon gefunden. Der Umzug ist für Anfang 2026 geplant. Wichtigste Vorgabe bei der Suche war ein zentral gelegener Standort, der mit dem öffentlichen Verkehr gut erreichbar sein muss.

Nach mehreren Jahren eines starken Wachstums der erbrachten Leistungen und des Umsatzes haben wir das Angebot der Familienaktivierung im letzten Jahr konsolidiert. Gleichzeitig wurde und wird das Angebot Start-Life weiter ausgebaut. Die sehr grosse Nachfrage unserer Leistungen hält in allen Angebo-

ten an. Es freut uns, dass die hochstehende Arbeit unserer Mitarbeitenden auch über die Grenzen des Kantons Zürich hinaus wahrgenommen wird.

Christian Döring ist seit April 2024 Mitglied des Stiftungsrats. Als Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie ergänzt er die fachlichen Kompetenzen der bisherigen Stiftungsrät\*innen.

Ich bedanke mich im Namen des gesamten Stiftungsrats bei Ulrich Meyer, den Angebotsleitungen und allen Jugendnetzwerker\*innen für die gute Planung, die weiter steigende Fachlichkeit und die flexible Umsetzung im Alltag. Als Stiftungsrat spüren wir eine Unternehmenskultur, die für die Entwicklung unserer Klient\*innen und das grosse Engagement unserer Mitarbeiter\*innen zentral ist.

Wir freuen uns auf die weiteren Entwicklungen zum Wohle der Kinder, Jugendlichen und Familien.



**Christoph Eck**  
Präsident des Stiftungsrats

## Jugendnetzwerk 2025 Wohin die Reise geht ...

**Um die 100 Fachpersonen erbringen im Jugendnetzwerk eine breite Palette an psychosozialen Leistungen für Kinder, Jugendliche und Familien im Rahmen der Ergänzenden Hilfen zur Erziehung. Im laufenden Jahr werden in den dezentralen Einrichtungen und Standorten zahlreiche Weichen neu gestellt.**

Bis Ende 2025 stehen im Jugendnetzwerk grössere infrastrukturelle Veränderungen an: Die Zentrale des Jugendnetzwerks wechselt den Standort, Start-Life eröffnet einen weiteren Standort in Zürich Oerlikon, Start-Life und die Familienaktivierung wechseln in neue Geschäftsräume am Standort Horgen.

### **Neue Zentrale in Zürich**

Anfang 2026 werden wir die Zentrale in Horgen verlassen und nach Zürich Wiedikon ziehen. Die Zentralen Dienste, die Geschäftsleitung und die Angebotsleitungen werden die Geschicke des Jugendnetzwerks also bald andernorts lenken. Der Bahnhof Wiedikon wird für uns ein zentraler Ort, von dem aus alle Standorte sehr gut erreichbar sind. Auch wenn es bereits lange klar ist, dass wir die aktuelle Liegenschaft aufgrund von Umbauarbeiten verlassen müssen, wird der Abschied aus Horgen den betroffenen Mitarbeiter\*innen schwerfallen. Seit vier Dekaden ist das Jugendnetzwerk in Horgen beheimatet. Das soll auch so bleiben!

### **Horgen bleibt wichtiger Standort**

Die bestehenden Angebote des Jugendnetzwerks bleiben auch zukünftig in Horgen: die Wohngruppe Horgen, Start-Life Horgen und ein Standort der Familienaktivierung. Wir bleiben in der Praxis auch eine Horgner Stiftung. Für die Arbeit mit den Klient\*innen wird sich nichts verändern. Auch für zuweisende Stellen und unsere Partnerorganisationen wird es keine spürbaren Veränderungen geben. Wir werden unsere Leistungen auch zukünftig dezentral und in gewohnt guter Qualität erbringen.

### **Start-Life Zürich Nord**

Start-Life ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Nach 20 Jahren Start-Life Horgen haben wir im Jahr 2020 aufgrund der grossen Nachfrage Start-Life Zürich eröffnet. Aktuell werden gesamthaft über 60 Klient\*innen im Start-Life Jugendwohnen betreut, davon 40 im Rahmen des Kinder- und Jugendheimgesetzes. Wir suchen aktuell in Oerlikon nach Geschäftsräumen für den Standort Zürich Nord. Möglichst kurze Wege zu den dezentral gelegenen Wohnungen der Jugendlichen erleichtern die Erreichbarkeit und Präsenz vor Ort.

### **Pilotprojekt mit der LUPS**

Was im Frühling 2022 mit einem ersten Austausch in Luzern begann, läuft seit September 2024 als zweijähriges Pilotprojekt zwischen der Familienaktivierung und der Luzerner Kinder- & Jugendpsychiatrie (LUPS). Im Rahmen abgestimmter Behandlungskonzepte arbeiten wir mit Mädchen und jungen Frauen zwischen 12 und 18 Jahren interdisziplinär zusammen. Nach einer Projektskizze (Seiten 8-9) haben wir Dr. Oliver Bilke-Hentsch, Chefarzt der Luzerner Kinder- & Jugendpsychiatrie, einige Fragen zum Projekt gestellt (Seite 10).

### Fachliche Entwicklungen

Im September 2024 haben wir die Fachtagung «Schemaarbeit im Kontext der Jugend- & Familienhilfe» erfolgreich durchgeführt. Für uns war es ein Meilenstein, diesen wichtigen Teil unserer fachlichen Arbeit nach einer langen Entwicklungs- und Implementierungsphase einem grossen Fachpublikum präsentieren zu können. Auf der nachfolgenden Seite zeigen wir rückblickend einige Bildimpressionen der Tagung.

Ein weiterer wichtiger Schritt in der Methodenentwicklung war und ist die langjährige Zusammenarbeit von Oliver Falk, Leiter der Familienaktivierung Massnahmen, mit Prof. Dr. Dr. Hauke Brettel, Lehrstuhl für Kriminologie, Strafrecht und Medizinrecht der Universität Mainz. Unsere gemeinsame Arbeit und die Ergebnisse für den Einsatz bei Risikoabklärungen zur Rückfallgefährdung von jugendlichen Straftäter\*innen sowie in Jugendcoachings fassen Barbara Horten und Hauke Brettel ab Seite 11 zusammen.

### Jugendnetzwerker\*innen

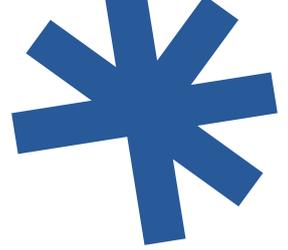
Die Jugendnetzwerker\*innen sind nicht nur in der alltäglichen Arbeit mit ihren Klient\*innen stark gefordert. Neben den grossen fachlichen Veränderungen der letzten Jahre hat auch das Wachstum der Organisation immer wieder zu kleineren und grösseren Neuausrichtungen geführt. Ich bin sehr froh und dankbar für die tollen Fachpersonen und Persönlichkeiten, die gemeinsam im Jugendnetzwerk wirken. Sie setzen die fortlaufenden Veränderungen im Jugendnetzwerk nicht nur um, sondern tragen und gestalten sie aktiv mit und entwickeln sie weiter. Es ist mir eine grosse Freude, Teil dieser Organisation zu sein.



**Ulli Meyer**  
Gesamt-/Geschäftsleiter



**«Im laufenden Jahr werden in den dezentralen Einrichtungen und Standorten zahlreiche Weichen neu gestellt»**



## Fachtagung Schemaarbeit 2024 Rückblick

**Ein Fachpublikum von ca. 160 Teilnehmer\*innen hat an der Tagung Schemaarbeit im Kontext der Jugend- und Familienhilfe im September 2024 im Volkshaus Zürich teilgenommen. Im Fokus stand die Entwicklung, Implementierung und Umsetzung von Schemaberatung & Schemacoaching im Jugendnetzwerk.**

In der Schemaarbeit fassen wir verschiedene Ansätze der Beratung und Begleitung zusammen, die die wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse der Schematherapie (nach Jeffrey E. Young) auf Beratung, Coaching und pädagogische Konzepte übertragen.

In den letzten acht Jahren haben wir gemeinsam mit einem Berliner Theorie- und Schulungspartner die Ansätze für den Einsatz in der Jugend- und Familienhilfe aufbereitet und in die Praxis unserer Angebote implementiert. Die Ergebnisse und Erfahrungen unserer langjährigen Arbeit konnten wir letztes Jahr im Rahmen einer Fachtagung präsentieren.

Nach den Fachreferaten am Vormittag von Prof. Dr. Wolfgang Klug, Maïke Baumann und Dominik Aebersold wurde am Nachmittag der Fokus auf die praktische Umsetzung in den verschiedenen Settings gelegt: Jugendcoaching, Elternarbeit, Wohngruppen. Das Jugendnetzwerk schult alle Fachpersonen in der Arbeit an und mit Schemata, um den steigenden psychosozialen Belastungen

unserer Klient\*innen besser entsprechen zu können. Wir setzen damit auch auf eine verbesserte interdisziplinäre Zusammenarbeit, wie im nachfolgenden Beitrag zum Pilotprojekt Luzern beschrieben.

Wir bedanken uns für das grosse Interesse der zahlreichen Fachpersonen aus sehr unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Regionen. Nach dem anregenden Austausch vor Ort freuen wir uns auf weiterführende Projekte sowie Optionen einer fachlichen oder institutionellen Zusammenarbeit.



Referent\*innen des Vormittags (von links): Prof. Wolfgang Klug, Maïke Baumann, Dominik Aebersold, Ulli Meyer





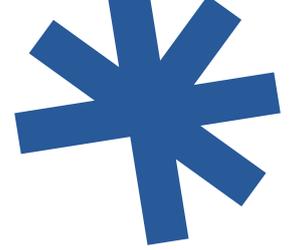
Oliver Falk im Fokus-Input über schemabasierte Jugendcoachings



Sandra Rüegg im Fokus-Input über Schemaarbeit in den Wohngruppen



Maike Baumann, Anke Handrock (Bildmitte)



## Pilotprojekt Luzern Luzerner Kinder- & Jugendpsychiatrie

**Die Kinder- & Jugendpsychiatrie der Luzerner Psychiatrie (LUPS) und die Stiftung Jugendnetzwerk kooperieren in einem zweijährigen Pilotprojekt. Mädchen und junge Frauen zwischen 12 und 18 Jahren, die nach Austritt aus der Akutstation bzw. ergänzend zur ambulanten Psychotherapie eine sozialpädagogische Betreuung benötigen, werden von der Familienaktivierung im Rahmen eines aufsuchenden Jugendcoachings begleitet.**

Steigende Fallzahlen in der ambulanten und Kinder- und Jugendpsychiatrie\* sowie in der sozialpädagogischen Jugend- und Familienhilfe sind andauernde Realität. In den Kliniken werden die Patientinnen zunehmend jünger und sie werden nach dem Austritt oft wiederholt notfallmässig hospitalisiert (Stichwort «Drehtürpsychiatrie»). Erklärungsmuster und Lösungsansätze werden vielerorts gesucht.

Bei den psychosozial mehrfach belasteten jungen Frauen zeigt sich häufig ein pädagogischer und psychiatrischer Behandlungsbedarf. Oft erfolgt in diesen Fällen entweder eine ausschliesslich psychiatrische Behandlung oder eine ausschliesslich sozialpädagogische Herangehensweise. Ausbaufähig im Sinne einer nachhaltigen Behandlung sind gemeinsame Behandlungskonzepte der Institutionen von Sozialer Arbeit und Psychiatrie/Psychotherapie, die auf

den individuellen Einzelfall abgestimmt und auf eine nachhaltige psychosoziale Veränderung resp. eine eigenständige Lebensführung ausgerichtet werden.

Hier setzen die LUPS und das Jugendnetzwerk mit ihrem Pilotprojekt an, um nachhaltige Verhaltensänderungen herbeizuführen. Zusammengefasst beinhaltet das im September 2024 gestartete Pilotprojekt folgende Ziele:

- Die Lebensqualität und das psychosoziale Funktionsniveau, die psychiatrische Symptomatik sowie die psychische Befindlichkeit mehrfach belasteter junger Frauen verbessern.
- Fachlich-institutionelle Synergien bei Patientinnen/Klientinnen nutzen, die einen psychiatrischen und pädagogischen Hilfebedarf haben.
- Wirkung und Nachhaltigkeit der Behandlung durch ein übergreifendes Behandlungskonzept erhöhen.
- Individuelle finanzielle Gesamtkosten (Sozialhilfe, IV, KV) im Lebenslängsschnitt durch frühzeitige und passgenaue psychiatrische und pädagogische Interventionen senken (Prävention).

Das Jugendnetzwerk hat umfangreiche Erfahrungen im psychosozialen Coaching von Jugendlichen und

---

\* 2020 und insbesondere 2021 waren deutlich mehr 10- bis 24-Jährige wegen psychischer Störungen hospitalisiert als in den Jahren zuvor. 2020 nahmen die Hospitalisierungen wegen psychischer Störungen bei der Altersgruppe der 10- bis 24-Jährigen im Vergleich zu 2019 um 4% zu, während sie bei der erwachsenen Bevölkerung um 2% zurückgingen. 2021 verstärkte sich die zunehmende Tendenz bei der jungen Bevölkerung: Die Zahl der Hospitalisierungen wegen psychischer Störungen stieg gegenüber dem Vorjahr um 18% an (Bundesamt für Statistik, Dezember 2022).

---



jungen Erwachsenen mit psychiatrischen Störungsbildern und stärkt die Fachpersonen im psychosozialen Bereich seit mehreren Jahren durch gezielte Weiterbildungen im Bereich der Schemarbeit.

Das Schemacoaching ist für den sozialpädagogischen Einsatz konzipiert, ergänzt den psychiatrisch-psychotherapeutischen Behandlungsprozess und schafft in enger Absprache mit den medizinischen Leistungserbringern Synergien für eine nachhaltige Verbesserung der Lebenssituation. Das Jugendcoaching des Jugendnetzwerks fokussiert auf dysfunktionale (fremd- und selbstschädigende) Schemata (Lebensmuster) in Gegenwart und Zukunft. Im Gegensatz zur Schematherapie spielt dabei die Entstehungsgeschichte dieser dysfunktionalen Schemata weniger eine Rolle, Traumatisierungen werden bspw. im Schemacoaching nicht aufgearbeitet.

Das gemeinsame Ziel ist, die Klientel zu ermächtigen, dysfunktionale Schemata im Alltag rechtzeitig zu erkennen und durch funktionalere Strategien zu ersetzen. Parallel wird auf die selbstwert- und selbstwirksamkeitsstärkende Ressourcenarbeit fokussiert. Neben den Absprachen im Alltag werden in gemeinsamen Fallbesprechungen (LUPS/Jugendnetzwerk) laufende Fälle besprochen und abgestimmt.

Finanziert wird das Pilotprojekt über die Dienststelle Soziales und Gesellschaft des Kantons Luzern. Bis Sommer 2026 wird ausgewertet, welche Effekte die abgestimmte, interdisziplinäre Behandlung auf die nachhaltige Entwicklung der jungen Frauen hat.



**Oliver Falk**  
Leitung  
Familienaktivierung



**Ulli Meyer**  
Geschäftsleiter  
Jugendnetzwerk

## Pilotprojekt Luzern

### Interview mit Dr. Oliver Bilke-Hentsch

Dr. Oliver Bilke-Hentsch ist seit 2019 Chefarzt der Luzerner Kinder- und Jugendpsychiatrie. Mit einem gemeinsamen Projektantrag konnten wir den Kanton Luzern von der Notwendigkeit des Pilotprojekts überzeugen und schauen nun gespannt auf die gemeinsamen Erfahrungen und gegenseitigen Lernfelder in der Zusammenarbeit.

#### **Warum braucht es Kooperationen wie diese?**

Die Komplexität unserer Fälle, ihre problematische Langzeitperspektive und die schwierige gesellschaftliche Situation tragen dazu bei, dass die allseits geforderte interdisziplinäre Zusammenarbeit mittlerweile unabdingbar geworden ist. Es gibt Fallkonstellationen, wo ein einzelnes Setting nicht ausreicht und wo es darum geht, nicht nur eine Behandlungskette, sondern kurzfristig erreichbare Alternativen zu haben. Dafür sind flexible Systeme mit gleichzeitig verbindlichen Absprachen von Nöten.

#### **Warum das Jugendnetzwerk?**

Das Jugendnetzwerk hat aus unserer fachlichen Sicht, die sich auch auf den Kanton Zürich bezieht, eine lange Tradition innovativer, aufsuchender, origineller und gleichzeitig die Komplexität der Fälle berücksichtigender Methoden. Die Basierung von Interventionen auf nachvollziehbaren Methoden wie beispielsweise dem Schemacoaching oder der Schematherapie ist für das gemeinsame Vorgehen ausgesprochen nützlich. Abgesehen davon sind die persönlichen kollegialen Kontakte ausgesprochen angenehm und die Projektentwicklung verlief in sehr guter Atmosphäre.

#### **Was versprechen Sie sich von der Zusammenarbeit?**

Diese Zusammenarbeit dient eindeutig dazu, unnötige und vielleicht sogar schädliche stationäre Aufnahmen zu verhindern bzw. zu verringern und gleichzeitig den Mitarbeitenden unserer Stationen, aber auch den Patienten zu signalisieren, dass über verschiedene Settings hinweg eine gleiche «unité de doctrine» und

eine ähnliche Einschätzung der Fallkonstellation besteht, so dass wir eine Kontinuität pflegen können.

#### **Wo sehen Sie die grössten Hürden?**

Da wir in diesem Projekt hauptsächlich psychiatrie- und institutionserfahrene Klientinnen betreuen wollen, müssen wir mit Stigmatisierung, Vorurteilen, Ablehnung gegenüber Helfersystemen und insgesamt auch einer Entwertung der Interventionen rechnen. Es gilt die z. T. negativen Emotionen aufzugreifen, sie in positive Energie umzuwandeln und damit gemeinsam auf einen Weg zu kommen aus den bisherigen Problemen heraus. Des Weiteren sind selbstverständlich die Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Institutionen, aber auch der KESB und den Eltern als anspruchsvoll zu sehen.

#### **Wie sind die bisherigen Rückmeldungen?**

Das jetzt seit einem halben Jahr laufende Projekt ist hervorragend gestartet, die teilweise auftauchenden Schwierigkeiten bei den anfänglichen Absprachen konnten schnell überwunden werden. Aus Sicht der Kinder- und Jugendpsychiatrie handelt es sich um ein ausgesprochen nützlich Angebot, das sicher auch auf andere Patientengruppen auszuweiten wäre.

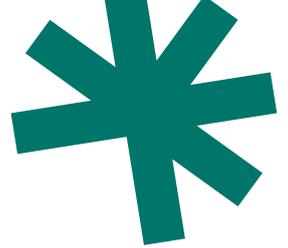
#### **Was würden Sie sich für die Zukunft vom Jugendnetzwerk wünschen?**

Um ehrlich zu sein, würden wir uns wünschen, dass ihr genau so weitermacht wie bisher und wir gemeinsam ähnliche Angebote weiterentwickeln!



**Dr. Oliver Bilke-Hentsch**

Chefarzt Kinder- & Jugendpsychiatrie



## Familienaktivierung im Spannungsfeld von Standard und Einzelfall



**Der Versuch, andere Menschen und ihr soziales Verhalten zu verstehen oder zu beeinflussen, stellt uns vor grosse Herausforderungen. Dazu gehört, dass es eine solide Basis für Einschätzungen geben muss – so auch bei der Diagnostik und der Intervention im Rahmen der Sozialen Arbeit.**

Wie aber können die vielen Möglichkeiten, die sich hier anbieten, auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft und genutzt werden? Was erlaubt überhaupt Feststellungen im Einzelfall? Welchen Nutzwert haben beispielsweise eigene Erfahrungen oder verfügbare Forschungsdaten?

Antworten darauf müssen eine Binsenweisheit berücksichtigen: Was auch immer im Rahmen einer Fallarbeit geschieht, muss dem Einzelfall gerecht werden. Es geht ja um «diesen» Menschen, der sich in seiner Individualität von jedem anderen Menschen unterscheidet. Daraus aber erwächst ein fundamentales (methodisches) Problem: Alles, was als Basis für Beurteilungen im Einzelfall herangezogen wird, muss sich in einen Zusammenhang mit diesem Fall bringen lassen, der zugleich individuell und damit einzigartig ist.

Dies begrenzt zum Beispiel den Nutzwert von Forschungsdaten auf Grundlage von statistisch ermittelten Häufigkeiten. Denn diese beschreiben (Gruppen-)Phänomene, die sich im Hinblick auf das beforschte Kollektiv, aber nicht bei jedem Einzelnen in diesem Kollektiv zeigen. Denn auch wenn etwas häufig ist, gibt es zugleich die (seltenen) Fälle, in denen sich das Häufige nicht zeigt. Einem Umstand beispielsweise, der – wie etwa massiver Drogen-



konsum – die Wahrscheinlichkeit einer Straftatbegehung deutlich erhöht, kann in (erwartungswidrigen) Fällen eine deliktfördernde Wirkung fehlen – weil beispielsweise wegen einer Erbschaft genug Geld da ist, um den Drogenkonsum zu finanzieren. Solche Ausnahmen gibt es im Zusammenhang mit sozialem Verhalten immer; keine soziale Bedingung hat bei ausnahmslos jedem Menschen die gleiche Wirkung. Denn Verhalten ist individuell geprägt und damit Gewissheiten entzogen. Mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe, etwa zur Gruppe der Menschen mit einem Suchtproblem, können sich Einschätzungen zu einem konkreten Einzelfall folglich nicht begnügen.

Dies bedingt ein Spannungsfeld, in dem sich (auch) die Soziale Arbeit bewegt: Sie muss zum einen der Einzigartigkeit des Individuums gerecht werden – und zum anderen objektiv, transparent und nachvollziehbar sein. Wie aber kann es gelingen, Individualität zu berücksichtigen, ohne sich in subjektiven Eindrücken zu verlieren – und objektive Maßstäbe anzulegen, ohne das Besondere des Einzelfalls aus dem Blick zu verlieren? Was lässt sich überhaupt zu Einzigartigem mit allgemeiner Geltung sagen? Diese «Ewigkeitsfrage» hat schon viele Größen ihres Fachs – wie etwa Max Weber oder Karl Jaspers – beschäftigt und Begriffe wie «ideographisch» oder «nomothetisch» hervorgebracht. Insbesondere wird beim Versuch, Erkenntnisse zu gewinnen und nutzbar zu machen, zwischen einer «quantitativen»

und einer «qualitativen» Herangehensweise unterschieden. In dem einen Fall der «quantitativen» Orientierung steht der Bezug auf Zahlenwerte – wie etwa die Kodierungen von Items (zum Beispiel des Items «tragfähige Beziehung» mit dem Wert «1» für «ist zu bejahen» oder dem Wert «0» für «ist zu verneinen») – im Vordergrund. Dabei werden oft Bewertungen im Format einer Kategorie mitgeteilt, obwohl sie sich auf eine Dimension beziehen.

Die Frage nach der Tragfähigkeit einer Beziehung beispielsweise lässt sich nur mit einem «Mehr oder Weniger» beantworten, wird aber oft zum Anlass für die Einordnung einer Beziehung in das «Ja-Nein»-System «sie ist tragfähig» bzw. «sie ist nicht tragfähig» genommen.

Das «qualitative» Vorgehen ist hingegen vorrangig an Beschreibungen orientiert, die beispielsweise zur Tragfähigkeit einer Beziehung die relevanten Umstände im jeweiligen Beurteilungsfall benennen (etwa: «zur Tragfähigkeit der Beziehung hat das gemeinsame Hobby beigetragen»). Diese Strategie hat im Spannungsfeld von Objektivität und Individualität den grossen Vorteil, dass die (besonderen) Umstände des Einzelfalls sichtbar bleiben und nicht in Zahlenwerten «verschwinden», also Bewertungen an den Einzelfall in seiner Individualität herangeführt werden können. Zugleich lässt sich Objektivität sicherstellen, indem durch ein systematisches, kriteriengeleitetes Vorgehen Beurteilungslücken ver-

mieden sowie Transparenz und Nachvollziehbarkeit sichergestellt werden.

Diesen Weg ist das Jugendnetzwerk mit ihrer Klientendokumentation im Rahmen der Familienaktivierung gegangen. Die darin hinterlegte «Methode der individuellen Risikoabklärung» (MIRA) zielt darauf ab, die relevanten Umstände im Einzelfall zu beschreiben und (qualitativ) mit etablierten Kriterien für die Verhaltensbeurteilung in Beziehung zu setzen. Den relevanten Sozialbereichen – wie der Herkunftsfamilie, den sozialen Kontakten oder dem Freizeit- und dem Leistungsbereich – werden so die massgeblichen Informationen zugeordnet und mit verfügbarem Erfahrungswissen abgeglichen.

Dieses standardisierte Vorgehen soll eine Informationserhebung und -bewertung in Orientierung am Gebot der Objektivität ermöglichen und zugleich Raum für die Berücksichtigung der individuellen Fallumstände belassen. Aus dem Resultat dieses Vorgehens, der Klientendokumentation, lassen sich die Gründe für Einschätzungen unmittelbar ableiten



und Entwicklungsverläufe durch Fortschreibungen sichtbar machen. Auch kann ein solcher Standard als Plattform für den fachlichen Austausch im Team und für die Kommunikation mit Auftraggebern dienen. Zudem zielen klare Zuordnungen der verfügbaren Informationen auf die Vermeidung von Redundanzen und von unnötigen Informationserhebungen, um bei der individuellen Fallarbeit auch den Erfordernissen der Effizienz und der Restriktionen von Ressourcen gerecht zu werden.

Im Ganzen besehen soll so die Grundlage für ein reflektiertes professionelles Handeln bereitstehen, die insbesondere dabei hilft, unbewusste Verzerrungen – etwa durch subjektive Vorannahmen oder selektive Wahrnehmung – zu minimieren und alternative Deutungen in Betracht zu ziehen.

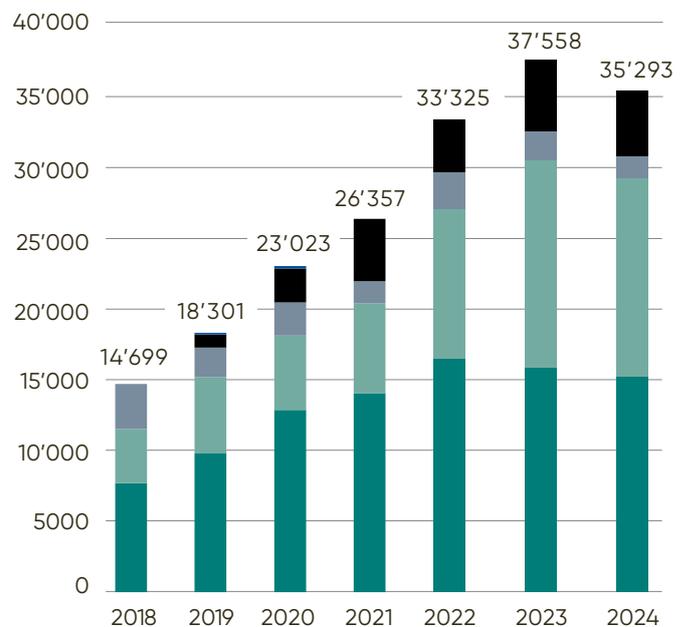


**Prof. Dr. Dr. Hauke Brettel**  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz



**Dr. Barbara Horten**  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz

**Geleistete Stunden für Familien**



Stadt Zürich\* Kanton Zürich\*  
andere Kantone & Sonstige Jugendanwaltschaften

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



## Wie erreichen wir junge Menschen? Beziehung - Motivation - Grenzen

**Gleich vorweg: Es gibt leider kein Rezept für die im Titel gestellte Frage. In Anlehnung an Jesper Juul kann hier beruhigend sein, dass es keine unerreichbaren Jugendlichen gibt, auch wenn wir das Gefühl haben, sie nicht mehr zu erreichen.**

Unsere Aufgabe als Fachpersonen ist es, einen gemeinsamen Fokus in der Unterstützung im Alltag, der Förderung der Selbständigkeit, der Integration, der persönlichen Entwicklung und im Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen zu finden.

Das begleitete Jugendwohnen in kleinen Wohngemeinschaften und Einzelwohnungen in Horgen und Zürich bietet jungen Menschen zwischen 16 und 25

Jahren individuelle psychosoziale und lebenspraktische Unterstützung. Die Fachpersonen sind gefordert, trotz Widerständen in Kontakt zu kommen/bleiben, Vertrauen aufzubauen und eine unterstützende, zieltransparente Begleitung anzubieten.

- **«Ich habe das Sozi-Gelaber satt» (21 Jahre)**
- **«Das interessiert sowieso niemanden» (20 Jahre)**
- **«Das bringt eh nichts» (19 Jahre)**
- **«Nur ihr (Sozis) begreift es nicht» (17 Jahre)**

Junge Menschen, die überwiegend zahlreiche Beziehungsabbrüche erlebt haben, brauchen flexible und lebensweltorientierte Ansätze, die sie in ihrer Entwicklung stärken. Die in der Praxis häufig geäußerten skeptischen oder ablehnenden Aussagen verdeutlichen, dass viele von ihnen das Gefühl haben, nicht verstanden oder ernst genommen zu werden. Wie begegnen wir den Jugendlichen mit ihren individuellen Erfahrungsrucksäcken, mit den darin enthaltenen Enttäuschungen, Erwartungen, Rückschlägen und Beziehungsabbrüchen? Wie können wir die Ju-

gendlichen trotz geringer Veränderungsbereitschaft zur Mitwirkung motivieren?

**Beziehungsgestaltung und Authentizität**

Die Arbeit mit jungen Menschen setzt echtes Interesse, authentische Neugier und Offenheit gegenüber den Jugendlichen voraus. Wir nehmen ihre Verhaltensweisen, Gefühle, Gedanken, Bedürfnisse und Interessen ernst – auch wenn wir nicht alle Wünsche erfüllen können. Nicht nur Jesper Juul betont in seiner Arbeit die Bedeutung authentischen Verhaltens. Eine authentische Haltung ist ein zentraler Bestandteil vieler Ansätze in der Sozialen Arbeit wie etwa in der motivierenden oder systemischen Gesprächsführung sowie der gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg. Authentizität fördert eine vertrauensvolle Beziehung, eine Begegnung auf Augenhöhe, fördert Offenheit und stärkt zugleich die Selbstwirksamkeit der Jugendlichen.

Eine tragfähige Beziehung ist die Basis, um Entwicklungsaufgaben klar aufzuzeigen, Ziele gemeinsam zu definieren und konsequent an der Umsetzung zu arbeiten. Gerade bei psychosozial stark belasteten Jugendlichen ist das Spannungsfeld zwischen Empathie und Grenzsetzung eine ständige Herausforderung.

**Zieltransparenz und Motivation**

Die Strukturen, Werte und Vorgaben von Start-Life müssen mit den Bedürfnissen, Lebenswelten und Entwicklungsaufgaben der Jugendlichen ständig, teilweise in anstrengenden Prozessen, abgestimmt werden. Je besser es uns gelingt, Perspektiven aufzuzeigen und sie bei der Umsetzung zu begleiten, desto höher sind die Chancen auf positive, korrigierende Erfahrungen und gelingende Entwicklungsschritte. Wir binden die Jugendlichen von Anfang an ein, bereits in der Diagnostikphase (inkl. Testdiagnostik). Sie sollen aktiv an ihrer Entwicklungsplanung mitwirken, ihre Ziele formulieren und die Schritte dorthin mitgestalten. So entsteht Eigenverantwortung statt Fremdbestimmung. Auch bei Widerstand und Ambivalenzen der Jugendlichen bleiben wir als Fachpersonen wohlwollend und hartnäckig dran.

**Fazit und Ausblick**

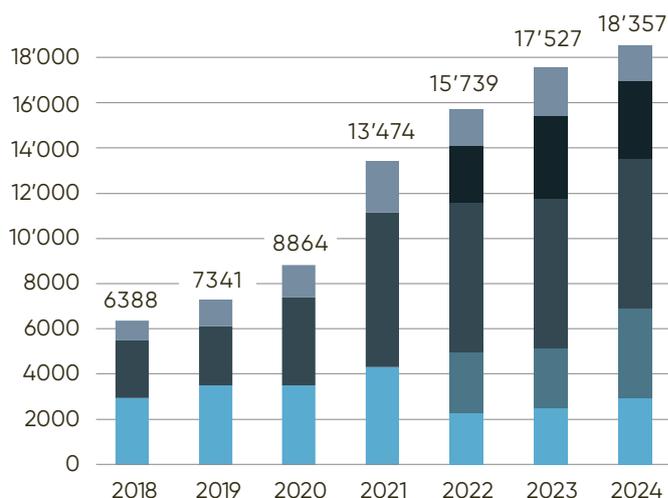
Die Zusammenarbeit mit Jugendlichen erfordert Geduld, Offenheit und die Bereitschaft, sich immer wieder auf neue Perspektiven einzulassen. Eine professionelle Haltung, die auf Authentizität, Gleichwürdigkeit, Integrität und Eigenverantwortung basiert, ist entscheidend.

Die Fähigkeit, eigene Unsicherheiten zu reflektieren und authentisch zu bleiben, ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Aussagen wie «Hier fühle ich mich gesehen» oder «Du bist kein typischer Sozi» zeigen, dass eine authentische und wertschätzende, aber auch fordernde Beziehungsarbeit wirkt. Solche Rückmeldungen sind eine gute Basis für weitere Entwicklungsschritte und eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung.

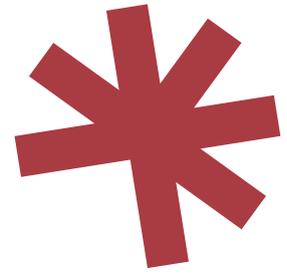


**Jacqueline Kunz**  
Start-Life Horgen

**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



## Wohngruppen Binz und Horgen Ein Zuhause auf Zeit für Jugendliche

**Manchmal brauchen Jugendliche einen sicheren Ort ausserhalb ihrer Familie, um sich zu stabilisieren, weiterzuentwickeln und ihren eigenen Weg zu finden.**

Genau hier setzen die Wohngruppen des Jugendnetzwerks an: In Horgen und Binz bieten sie geschlechtsübergreifend jungen Menschen im Alter von 13 bis 18 Jahren nicht nur ein Dach über dem Kopf, sondern auch eine tragfähige Gemeinschaft und professionelle Begleitung.

Die Wohngruppen sind weit mehr als nur eine Unterkunft – sie sind ein Ort, an dem Jugendliche Struktur, Unterstützung und individuelle Förderung erfahren. Der Alltag ist bewusst gestaltet, mit klaren Abläufen, persönlichen Förderplänen und sozialpädagogischer Begleitung. Ziel ist es, die Jugendlichen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung, schulischen/beruflichen Laufbahn und sozialen Integration zu stärken.

### Ganzheitliche Betreuung & Vernetzung

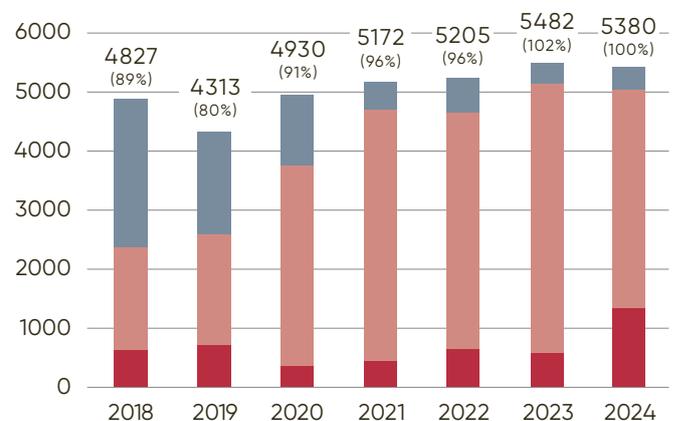
Das Team arbeitet eng mit den Jugendlichen, Eltern, Schulen und Fachstellen zusammen, um mit den Jugendlichen die jeweils bestmögliche Perspektive zu entwickeln. Dabei steht nicht nur die individuelle Förderung im Mittelpunkt, sondern auch die Stärkung des Umfelds. Partizipation, Schemaarbeit, Lebensweltorientierung und systemische Arbeit sind zentrale Prinzipien.

Die Wohngruppen richten sich an Jugendliche, die vorübergehend oder langfristig nicht in ihrem Elternhaus leben können – sei es aufgrund familiärer

Schwierigkeiten oder/und weiterer psychosozialer Belastungen und Herausforderungen. Im Anschluss an die Wohngruppen machen die Jugendlichen oftmals den nächsten internen Schritt ins Start-Life Jugendwohnen.



### Aufenthaltsstage nach Zuweiser\*innen Wohngruppen Horgen & Binz



Stadt Zürich Kanton Zürich andere Kantone

## Bilanz

<b>Aktiven</b>	31.12.2024 CHF	31.12.2023 CHF
Flüssige Mittel	1'620'447.63	1'397'580.69
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	717'689.11	1'357'290.40
Übrige kurzfristige Forderungen	47'400.31	38'367.23
Aktive Rechnungsabgrenzungen	212'947.61	30'295.25
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>2'598'484.66</b>	<b>2'823'533.57</b>
Finanzanlagen	245'564.86	223'048.56
Immobilie Sachanlagen	2'134'560.75	2'204'160.75
Mobile Sachanlagen	11'770.45	16'168.75
Immaterielle Sachanlagen	9.01	5'281.49
<b>Anlagevermögen</b>	<b>2'391'905.07</b>	<b>2'448'659.55</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>4'990'389.73</b>	<b>5'272'193.12</b>
<b>Passiven</b>		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	44'142.60	114'668.20
Kurzfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten	800'000.00	300'000.00
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	237'450.75	308'972.01
Kurzfristige Rückstellungen	366'746.00	317'461.80
Passive Rechnungsabgrenzungen	87'285.89	161'069.92
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>1'535'625.24</b>	<b>1'202'171.93</b>
Langfristige verzinsliche Finanzverbindlichkeiten	0.00	800'000.00
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>	<b>0.00</b>	<b>800'000.00</b>
Fonds Wohngruppe Binz	19'433.45	17'183.45
Fonds Wohngruppe Horgen	37'713.80	37'320.75
Fonds Start-Life	12'114.45	13'989.45
Fonds Familienaktivierung	8'825.30	7'825.30
<b>Fondskapital zweckgebunden</b>	<b>78'087.00</b>	<b>76'318.95</b>
<b>Fremdkapital inkl. Fondskapital</b>	<b>1'613'712.24</b>	<b>2'078'490.88</b>
Stiftungskapital	190'000.00	190'000.00
Freiwillige Gewinnreserve	3'003'702.24	2'568'262.39
Jahresergebnis	182'975.25	435'439.85
<b>Eigenkapital</b>	<b>3'376'677.49</b>	<b>3'193'702.24</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>4'990'389.73</b>	<b>5'272'193.12</b>

## Erfolgsrechnung

	2024 CHF	2023 CHF
<b>Betriebsertrag</b>		
Erhaltene Zuwendungen zweckgebunden	30'750.00	129'762.50
Leistungsabgeltung innerkantonal	10'199'679.15	9'743'944.08
Leistungsabgeltung ausserkantonal	424'442.00	605'055.00
Betriebsbeitrag BJ	376'014.00	362'064.00
Debitorenverluste	-2'300.00	-
Übriger Ertrag	174'240.70	172'273.65
<b>Betriebsertrag</b>	<b>11'202'825.85</b>	<b>11'013'099.23</b>
<b>Personalaufwand</b>		
Löhne	-7'190'852.85	-6'925'456.45
Sozialleistungen	-1'227'549.30	-1'200'769.30
Personalnebenaufwand	-196'235.85	-162'714.60
Honorare für Leistungen Dritter	-25'343.06	-20'354.31
<b>Personalaufwand</b>	<b>-8'639'981.06</b>	<b>-8'309'294.66</b>
<b>Sachaufwand</b>		
Medizinischer Aufwand	-1'933.25	-2'483.30
Lebensmittel und Getränke	-98'247.71	-88'700.61
Haushalt und Reinigung	-98'127.85	-89'558.93
Unterhalt und Reparaturen	-130'043.56	-92'128.70
Aufwand für Anlagenutzung	-1'091'388.30	-943'035.60
Mietaufwand Software	-143'189.20	-134'052.85
Energie und Wasser	-67'442.17	-64'723.95
Freizeit und Lager	-32'233.85	-26'199.07
Büro und Verwaltung	-329'501.63	-345'426.90
Reise- und Repräsentationsaufwand	-190'549.35	-181'530.70
Übriger Sachaufwand	-30'527.40	-27'854.75
Pädagogische Dienstleistungen	-2'100.00	-2'700.00
Übriger Aufwand für Klient*innen	-27'436.08	-24'166.87
Spendenverwendung	-29'506.95	-136'655.80
Übriger betrieblicher Aufwand	-2'272'227.30	-2'159'218.03
Abschreibungen	-82'713.18	-86'876.67
<b>Betriebsaufwand</b>	<b>-10'994'921.54</b>	<b>-10'555'389.36</b>
Finanzergebnis	-22'556.23	-29'163.32
Ausserordentlicher Aufwand	-1'129.78	-
<b>Jahresergebnis vor Fondsergebnis</b>	<b>184'218.30</b>	<b>428'546.55</b>
Veränderung des Fondskapitals	-1'243.05	6'893.30
<b>Jahresergebnis nach Fondsergebnis</b>	<b>182'975.25</b>	<b>435'439.85</b>

## Betriebsergebnis 2024

	Wohngruppen	Start-Life (KJG/KJV)*	Start-Life (AKT)**	Familien- aktivierung	Projekt LUPS***	Bildung	Total
<b>Betriebsertrag</b>							
Versorgerbeiträge	269'375.00	292'448.00	1'328'045.00	5'056'382.73	72'942.50	–	7'019'193.23
Übrige Erträge	35'602.40	3'448.44	4'184.36	16'841.82	177.39	117'077.69	177'332.10
Finanzertrag	–	896.00	–	–	12.26	–	908.26
Defizitdeckung Kt. ZH	1'904'839.63	1'668'240.29	–	–	–	–	3'573'079.92
Betriebsbeitrag BJ	345'194.00	29'548.00	–	–	–	–	374'742.00
Spenden betrieblich	29'750.00	30'820.00	1'875.00	1'000.00	–	–	63'445.00
a.o. Aufwand/Ertrag	–	–1'129.78	–	–	–	–	–1'129.78
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>2'584'761.03</b>	<b>2'024'270.95</b>	<b>1'334'104.36</b>	<b>5'074'224.55</b>	<b>73'132.15</b>	<b>117'077.69</b>	<b>11'207'570.73</b>
<b>Personalaufwand</b>							
	<b>–2'036'973.95</b>	<b>–1'284'312.13</b>	<b>–783'278.30</b>	<b>–4'432'762.45</b>	<b>–84,278.21</b>	<b>–18'375.52</b>	<b>–8'639'980.56</b>
<b>Sachaufwand</b>							
	<b>–518'037.08</b>	<b>–739'958.82</b>	<b>–441'315.50</b>	<b>–523'555.11</b>	<b>–16'846.13</b>	<b>–112'276.02</b>	<b>–2'351'988.67</b>
<small>(inkl. Abschreibungen und Finanzaufwand)</small>							
Verwendung Spenden	–	–	–	–	–	–	–
Entnahme Fonds	–29'750.00	–525.00	–	–	–	–	–30'275.00
Zuweisung Fonds	–	525.00	–1'875.00	–1'000.00	–	–	–2'350.00
<b>Jahresergebnis</b>	<b>–</b>	<b>0.00</b>	<b>107'635.55</b>	<b>116'907.00</b>	<b>–27'992.20</b>	<b>–13'573.85</b>	<b>182'976.50</b>

\* Im Rahmen des Kinder- und Jugendheimgesetzes und der entsprechenden Verordnung

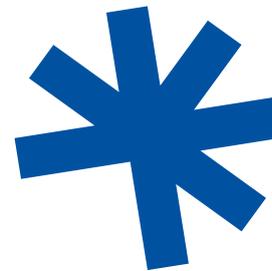
\*\* andere Kostenträger (ausserhalb KJG/KJV)

\*\*\* Pilotprojekt Kanton Luzern: Kooperation Familienaktivierung und Luzerner Kinder- & Jugendpsychiatrie

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 2024 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!

### Spender\*innen 2024

Samariterverein Maur, Hombrechtikon  
Krokop-Stiftung, Zürich  
Ev.-ref. Kirchgemeinde Kilchberg



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

### Spenden

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**



### Impressum

Herausgeber  
Stiftung Jugendnetzwerk  
Seestrasse 147, 8810 Horgen

Konzeption & Design  
Trace Creative LLC, Zug

Druck  
Druckerei Studer AG, Horgen

Fotos  
Jugendnetzwerk  
Yuri Schmid  
Stockfotos

### Stiftungsrat

Christoph Eck, Präsident  
Stephan Boos, Vizepräsident  
Christian Döring, seit April 2024  
Ursula Jost  
Samuel Keller  
Jacqueline Romer

Geschäftsleiter  
Ulrich Meyer

### Kontakt

Stiftung Jugendnetzwerk  
Seestrasse 147  
CH-8810 Horgen

Telefon 044 727 40 20  
info@jugendnetzwerk.ch  
www.jugendnetzwerk.ch