stif
tung
zkj

Geschäftsbericht 2016

Der Grundriss zum Erfolg.

Die Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime ist eine gemeinnützige Organisation, die im öffentlichen Auftrag vielfältige Erziehungs-, Bildungs- und Beratungsleistungen erbringt. Wir – die Mitarbeitenden der Stiftung und der Stiftungsrat – verfolgen das gemeinsame Ziel, die uns anvertrauten jungen Menschen und Familien zu befähigen, ihr Leben möglichst ohne fremde Unterstützung, selbstbestimmt und innerhalb anerkannter Normen zu gestalten.

Geschäftsbericht 2016

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

4 Bericht des Stiftungsrats

5 Bericht der Geschäftsleitung

Journal

6 Welche Pädagogik bauen wir?

Kurt Huwiler, Dr. phil., Leiter Angebotsentwicklung und Qualitätssicherung, Mitglied der Geschäftsleitung

10 Eine pädagogische Umbaugeschichte aus dem Gfellergut

Hansueli Zellweger, Gesamtleiter Sozialpädagogisches Zentrum Gfellergut, Zürich

12 Was die Krise überdauert.

Heidi Fuchs, Leiterin Stabsstelle Personal und Kommunikation, Assistentin der Geschäftsführung

16 Räume schaffen für gute Pädagogik

Ivo Moeschlin, Architekt und Bauherrenprojektleiter der Stiftung zkj

Zahlen, Daten, Fakten.

20 Bilanz

21 Betriebsrechnung

22 Geldflussrechnung

23 Rechnung über die Veränderung des Organisationskapitals

24 Rechnung über die Veränderung des Fondskapitals: Zweckbestimmte Fonds

25 Rechnung über die Veränderung des Fondskapitals: Schwankungsfonds

26 Anhang zur Jahresrechnung

34 Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung an den Stiftungsrat der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime, Zürich

35 Erläuterungen zur Jahresrechnung

36 Jahresrechnungen der Institutionen

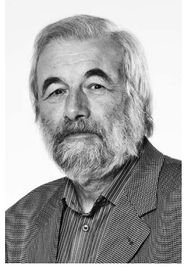
39 Kennzahlen 2016 und Statistiken

40 Spenden

41 Kurzporträt der Stiftung Stiftungszweck, Stiftungsrat und Geschäftsleitung

42 Institutionen

44 Impressum



Bericht des Stiftungsrats

Bundesgerichtsurteil zu den Versorgertaxen
Das Bundesgericht hat am 17. Juni 2016 entschieden, dass der Kanton alle Heimplatzierungen selber vollumfänglich finanzieren muss, weil die Versorgertaxen nicht von den Eltern zu tragen sind und damit die Gemeinde nicht subsidiär haftet. D. h. die Belastung der Gemeinden mit den Versorgertaxen entbehrt seit Jahren der nötigen gesetzlichen Grundlage. Eine entsprechende Gesetzesänderung, welche diesen Mangel rasch beheben soll, wurde in der Zwischenzeit bereits im Kantonsrat verabschiedet. Ob gegen dieses Gesetz ein Referendum ergriffen wird und es zu einer Volksabstimmung kommt, ist unbekannt. Damit bleibt auch der Zeitpunkt des Inkrafttretens offen.
Die Stiftung zkj ist von diesem Bundesgerichtsurteil im Moment nur mittelbar betroffen. Zwar bedeutet die Umstellung des Fakturierungsprozesses in der Übergangsphase einen zusätzlichen administrativen Mehraufwand, die Finanzierung ist aber gesichert, da das Amt für Jugend und Berufsberatung für die laufenden und zukünftigen Fälle Kostengutsprachen leistet.

Kinder- und Jugendheimgesetz
Das geltende kantonale Jugendheimgesetz aus dem Jahr 1962 wird umfassend revidiert. Im Auftrag des Regierungsrates hat das Amt für Jugend und Berufsberatung einen entsprechenden Gesetzesentwurf ausgearbeitet. Das Gesetz legt insbesondere Grundsätze für die Planung, Bereitstellung und Finanzierung eines bedarfsgerechten Angebots an ergänzenden Hilfen zur Erziehung wie sozialpädagogische Familienhilfe, Dienstleistungen in der Familienpflege, Familien- und Heimpflege für Kinder und Jugendliche im Kanton Zürich fest.
Der Regierungsrat hat am 19. August 2015 das neue Kinder- und Jugendheimgesetz (KJG) zuhanden des Kantonsrats verabschiedet. Aktuell wird das KJG in der zuständigen Kommission für Bildung und Kultur (KBIK) beraten. Nach Inkrafttreten des neuen Gesetzes soll das Restdefizitmodell in einer Anfangsphase zunächst unverändert bleiben. Später jedoch sollen nicht nur die laufenden Betriebskosten, sondern auch die Investitionen in Mobilien und Immobilien über eine Pauschale abgegolten werden, sodass im Endausbau auch keine Subventionen mehr ausgerichtet werden müssen. Parallel zur Beratung in der KBIK wird unter Leitung des Volksschulamts und des Amts für Jugend und Berufsberatung in verschiedenen Teilprojekten und Begleitgruppen an der Umsetzung des KJG gearbeitet, die Stiftung ist aktiv daran beteiligt. Im Jahr 2018 sollen Leistungsvereinbarungen zwischen dem Kanton und den Leistungsanbietern ausgehandelt werden, das überarbeitete Gesetz tritt frühestens 2019 in Kraft.

Veränderungen im Stiftungsrat
Der Stiftungsrat wird durch den Stadtrat von Zürich gewählt. Damit gilt die Verordnung über städtische Vertretungen in Organen von Drittinstitutionen, welche eine Altersbeschränkung von 70 Jahren vorsieht. Das bedeutet für uns, gleich mehrere Nachfolgerinnen oder Nachfolger von zurücktretenden Stiftungsrätinnen und Stiftungsräten zu gewinnen. Die Suche nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten erweist sich als sehr anspruchsvoll, trägt der Stiftungsrat doch eine grosse Verantwortung, speziell in Zeiten von Sparanstrengungen und Planungsunsicherheiten. Wir sind jedoch zuversichtlich, das Gremium wie bisher mit Fachleuten unterschiedlicher Ausrichtungen und politischer Präferenzen besetzen zu können.

Dank an die Mitarbeitenden
Wir danken allen Mitarbeitenden in den Institutionen, aber auch den Stiftungsratsmitgliedern ganz herzlich für ihr unermüdliches tägliches Engagement. Dank ihrer ausgezeichneten Arbeit sind unsere Institutionen fest in der Bildungs- und Erziehungslandschaft verankert und das Wohl der Kinder, Jugendlichen, jungen Erwachsenen und Familien ist weiterhin auf einem qualitativ hohen Niveau gewährleistet.

Robert Neukomm,
Stiftungsratspräsident

Bericht der Geschäftsleitung

Das Jahr 2016 war stark geprägt von unterschiedlichen Projektarbeiten im Bereich Angebotsentwicklung und Qualitätssicherung. Obschon an verschiedenen Konzepten äusserst intensiv gearbeitet wurde, liegen noch keine greifbaren Resultate vor. Was benötigen Schülerinnen und Schüler, die aus besonders schwierigen Verhältnissen kommen? Welche Leitlinien gibt die Strategie *zkj 2022* vor? Welche neuen Angebote lassen sich im Hinblick auf das revidierte Kinder- und Jugendheimgesetz bereits als Pilotprojekt testen? Auch im baulichen Bereich werden verschiedene Überlegungen erst in den nächsten Jahren sichtbar. So steht die Realisation der Schulhaussanierung in Flims noch aus, aber auch die Sanierungen und Neubauten des Schulinternats Ringlikon sowie der Pestalozzi-Jugendstätte Burghof befinden sich nach wie vor in komplexen Planungsphasen.

Sanierungen und Neubauten
Die Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime führt als eine der grössten Trägerschaften sozial- und sonderpädagogischer Einrichtungen in der Schweiz 21 Institutionen an verschiedenen Standorten. Das Immobilienportfolio der Stiftung ist dementsprechend umfangreich: Die rund 80 Gebäude haben einen Brandversicherungswert von 164 Mio. Franken, der Investitionsbedarf in bestehende Liegenschaften und Neubauten beträgt in den nächsten zehn Jahren über 120 Mio. Franken. Die Stiftung zkj ist somit laufend am Planen, Sanieren und Bauen:

Abschluss Sanierung Sozialpädagogisches Zentrum Gfellergut
Die energetische Sanierung der Aussenhülle und die Erneuerung der Wärmeerzeugung sowie der Umbau von Wohnhäusern für Jugendliche auf dem Areal konnte nach der 2-jährigen Bauzeit im Sommer erfolgreich abgeschlossen werden. Zum Abschluss der Sanierungsarbeiten im Gfellergut, die übrigens während des laufenden Betriebes durchgeführt wurden, organisierte der Gesamtleiter verschiedene Feierlichkeiten, an denen Persönlichkeiten aus dem Bundesamt für Justiz, dem Amt für Jugend und Berufsberatung und weiteren Gremien und Behörden die Arbeit des Gfellerguts würdigten. Das Sozialpädagogische Zentrum Gfellergut ist eine Institution der Stiftung zkj, die sowohl bei Jugendlichen als auch bei einweisenden Stellen sehr beliebt ist.

Kriseninterventionen Florhof und Riesbach
Die Stiftung zkj führt zwei Kriseninterventionseinrichtungen: Florhof und Riesbach. Mitte Mai 2018 wird der Florhof aus den Räumlichkeiten an der Florhofgasse ausziehen müssen. Diese Liegenschaft wurde 2012 an die Stadt Zürich zurückgegeben, im Gegenzug dazu erhielt die Stiftung Bauland. Das Angebot des Standorts Florhof wird neu an der Neumünsterallee 16 zu Hause sein. Die Wohngruppe Neumünsterallee ist bereits umgezogen, um die bevorstehende Sanierung zu ermöglichen. Damit der künftige Raumbedarf der beiden heutigen Kriseninterventionen Florhof und Riesbach auch im schulischen Bereich abgedeckt werden kann, ist auf dem Areal Neumünsterstrasse 2 der Neubau eines Schulhauses geplant. Die entsprechenden Ausführungsarbeiten stehen kurz vor der Realisation.

Wohngruppe Neumünsterallee neu an der Eichbühlstrasse 15
Die Wohngruppe Neumünsterallee ist im Herbst 2016 in einen gemieteten Hausteil an der Eichbühlstrasse 15 umgezogen, nachdem dieser den Bedürfnissen der Kinder entsprechend umgebaut worden ist. Neben der Wohngruppe Eichbühl mit ihren acht Kindern und Jugendlichen, die während des ganzen Jahres rund um die Uhr betreut werden, wird im Herbst 2017 auch eine familienergänzende sozialpädagogische Tagesbetreuung mit 9 Plätzen ins Haus einziehen. Im Dachstock dieses Hausteils ist eine Tagessonderschule geplant, die Vorbereitungen laufen.

Wohngruppe Foyer Obstgarten neu im Foyer Nord
Auch die Liegenschaft am Obstgartensteig wurde der Stadt Zürich zurückgegeben. Die Wohngruppe Foyer Obstgarten ist in die neue Überbauung Zwicky Areal in Zürich Nord – daher die Bezeichnung Foyer Nord – umgezogen, im Grenzgebiet zwischen Zürich, Wallisellen und Dübendorf. Die Jugendlichen erproben in diesem urbanen Umfeld den Übergang in die Selbstständigkeit. Einerseits besteht hier die Möglichkeit, in einer Wohngruppe weitere Entwicklungsschritte zu machen, andererseits stehen Studios zur Verfügung, in welchen junge Erwachsene erstmals alleine wohnen und leben können.

Personelles
Ende August 2016 wurde Kristin Crottogini, Gesamtleiterin Intermezzo, pensioniert. Sie hat die Tagessonderschule Intermezzo erfolgreich aufgebaut und während rund sechs Jahren umsichtig geführt.
Als Nachfolger wählte der Stiftungsrat Danny Koopman, der zuvor über zwanzig Jahre an der Berufswahlschule Bülach in verschiedenen Funktionen tätig war – zuletzt als Co-Rektor. Danny Koopman konnte mit der Tagessonderschule Intermezzo eine etablierte und hoch anerkannte Institution mit einem motivierten Team übernehmen, die er seither mit seinem grossen Fachwissen und seiner langjährigen Führungserfahrung souverän weiterentwickelt.

Anna Beck,
Geschäftsführerin

Dr. phil. Kurt Huwiler, Leiter Angebotsentwicklung und Qualitätssicherung, Mitglied der Geschäftsleitung

Welche Pädagogik bauen wir?

40 m² Fläche sollen jedem Kind in einem Heim zur Verfügung stehen: 29,6 m² Wohnfläche, 10,4 m² Platz für Betreuung, Gemeinschaft und Freizeit.[1] Diese Vorgabe des Bundesamts für Justiz hat einzuhalten, wer Beiträge des Bundes an den Neubau eines Kinderheimes erhalten will.

Aber nicht nur die Flächen, auch die behindertengerechte Erschliessung der Gebäude, die Massnahmen des Brandschutzes und viele weitere Eigenschaften von Gebäuden mit pädagogischer Zielsetzung sind minutiös vorgegeben. Was die Architektur in der Pädagogik anspruchsvoll und faszinierend macht, beginnt aber jenseits dieser Regeln.

Die Unterbringung von Kindern und Jugendlichen in eigenen Gebäuden, getrennt von Kranken und Kriminellen, war eine grosse historische Errungenschaft auf dem Weg zu einer kindgerechten familienergänzenden oder -ersetzenden Pädagogik. Architektonisch grossartige, schön gelegene Waisenhäuser, beispielsweise in der Stadt Zürich, sind bleibende Zeugen dieses Fortschritts, auch wenn sie heute oft anderen Zwecken dienen. Geeignete Wohngebäude schufen Sicherheit und Geborgenheit. Sie wurden zu Symbolen öffentlicher Fürsorge und Wertschätzung für die Benachteiligten, so wie architektonisch ähnlich gestaltete Schulhäuser den Wert der Bildung versinnbildlichten. Dass hinter solchen Mauern oft schreckliche Vergehen gegen die Würde und das Wohl der Schutzbefohlenen vorkamen, wurde erst in den letzten rund 20 Jahren öffentlich wahrgenommen.

Mauern geben Halt

Die Bedeutung von Häusern und Räumlichkeiten geht aber weit über die elementaren Funktionen von Schutz und Versorgung hinaus. Einerseits bilden sie in ihrer Konzeption die vorherrschenden pädagogischen Denkströmungen ab. Andererseits sind sie elementare Voraussetzung von Förderung und Betreuung – und damit im Idealfall pädagogisch wertvoll und unterstützend. Beginnen wir mit dem zweiten Punkt. Wenn Kinder und Jugendliche stationär untergebracht werden, geht dem Heimeintritt üblicherweise ein längerer, partizipativ gestalteter Abklärungs- und Lösungsfindungsprozess voraus. Kriseninterventionen oder strafrechtlich indizierte Schutzmassnahmen können aber auch innerhalb von wenigen Stunden zu einer Heimplatzierung führen. In jedem Fall sind die jungen Menschen mit zunächst fremden Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen konfrontiert, die plötzlich eine wichtige Funktion übernehmen und auch Macht verkörpern. Die Fachleute machen ein Beziehungsangebot, doch nicht alle Kinder können oder wollen darauf eintreten. Die pädagogisch verlässlichste Kraft, Vertrauen durch Beziehung, steht am Anfang eines Betreuungsverhältnisses also nicht zur Verfügung, manchmal kommt sie nie zum Tragen. Wie sollen unter diesen Umständen Geborgenheit, Zusammenarbeit und Entwicklung möglich sein?

Sorgfältig geplante Gebäude sind ein Symbol der Wertschätzung für die Zielgruppe.

Die Traumapädagogik, eine wichtige Disziplin der jüngeren Vergangenheit, spricht in diesem Zusammenhang vom «sicheren Ort». Er soll die Selbstorganisation, die Kreativität und Genesung der Kinder und Jugendlichen anregen, indem er ihnen einen wohnlichen, gestaltbaren und die Privatsphäre schützenden Raum bietet. Und selbst wenn ein Bewohner sein Zimmer von oben bis unten mit dunkel-düsteren Postern zupflastert, wie ich das als angehender Heimerzieher angetroffen habe, soll das zunächst akzeptiert werden. Die Gestaltung und Nutzung des privaten Raums bieten reichhaltigen Gesprächsstoff, um das Interesse am Wohlergehen der Jugendlichen zu zeigen und den Kontakt zwischen Betreuungspersonen und Betreuten zu fördern.

Individuelle Bedürfnisse

In welchem Setting sich jemand wohlfühlt ist stark von den bisherigen Erfahrungen und dem vorherrschenden Stil wichtiger Vorbilder und Subkulturen abhängig. Einzelzimmer sind in der stationären Erziehung heute vorgeschrieben, jedoch fühlen sich viele Kinder mit einer Kollegin oder einem Kollegen im gleichen Schlafzimmer besser aufgehoben. Kinder mit Wahrnehmungsproblemen sollen tendenziell vor Reizüberflutung durch bunte Farben, kontrastreiche Muster oder laute Geräusche und Musik geschützt werden. Für andere Jugendliche spielt das Gefühl von Sicherheit, Verlässlichkeit und Privatheit eine zentrale Rolle, was beispielsweise bei Kindern aus Krisengebieten angesichts von Gewalt und Willkür im Herkunftsland nicht erstaunt.

Die Anforderungen an die Gebäude und Räumlichkeiten sind einem steten Wandel unterworfen, wie oben schon kurz angetönt. Neben den individuell sich ändernden Wünschen und Gewohnheiten der Bewohnerinnen und Bewohner von Heimen spielen pädagogische Denkmuster eine wichtige Rolle. Sollen Jugend- und Berufsbildungsheime abseits städtischer Ballungsgebiete gebaut werden, um die straffälligen Jugendlichen von Sucht und Gewalt

[1] Verordnung des EJPD über die Baubeiträge des Bundes an Einrichtungen für den Straf- und Massnahmenvollzug vom 19. November 2011

fernzuhalten und sie besser überwachen zu können? Ist es sinnvoll, in Gruppenhäusern familienähnliche Strukturen abzubilden, oder bedeutet das die unreflektierte Imitation kleinbürgerlicher Strukturen vergangener Zeiten? Sind Grossgruppen die Wohnform der Wahl, um die Sozialkompetenz von Einzelkindern zu stärken, oder bilden Individualität und Selbstverwirklichung das oberste Ziel? Diese Fragen sind zugespitzt, zeigen aber Polaritäten auf, die nie abschliessend beantwortet werden können.

Die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen verändern sich – und die Immobilien?

Schliesslich spielen auch die Erfordernisse und Erwartungen der Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle. Sie verbringen den Grossteil ihrer Arbeitszeit, und damit viele Nächte und Wochenenden, in ihrer Institution. Auch sie sollen sich wohlfühlen können, ohne dass der berufliche Charakter ihrer Anwesenheit je infrage gestellt sein darf. Während viele Kinder und Jugendliche oft während Monaten oder Jahren ihren Lebensmittelpunkt vorwiegend in der Institution haben, sind die begleitenden Fachleute nie im Heim «zu Hause». Aber als verantwortungsbewusste Arbeitgeberin, die sich der Bedeutung qualifizierter und motivierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst ist, bezieht die Stiftung zkj deren berechtigte Anliegen mit ein, wenn sie ihre Gebäude saniert oder gar neue Anlagen errichtet.

Wer weiss schon, was sein wird
Diese Gedanken machen das Spannungsfeld deutlich, in dem sich eine Trägerschaft wie die Stiftung zkj mit einem umfangreichen Immobilienportfolio befindet: Während die millionenschweren Investitionen in die Infrastruktur auf dreissig bis fünfzig Jahre angelegt sind, verändern sich die Anforderungen und Nutzungsgewohnheiten aller Betroffenen in kaum vorhersehbarer Weise. Zwar setzen kluge Bauvorhaben auf Flexibilität und Veränderbarkeit der Strukturen, doch sind der Freiheit der Bauherrschaft nicht zuletzt durch die am Anfang erwähnten gesetzlichen Vorgaben Grenzen gesetzt. Ausserdem gilt es die Wirtschaftlichkeit im Auge zu behalten, Modularität und Wandelbarkeit der Infrastruktur sind teuer. Damit wird jedes Bauvorhaben im Heimbereich zu einem Balanceakt, so wie jede pädagogische Tätigkeit auch.

Eine pädagogische Umbaugeschichte aus dem Gfellergut

Es begann im Jahr 2010. Das Wohnklima machte uns als Erstes klar, dass auch das Gfellergut älter wird. Besonders die Fenster an der Westfassade, welche am stärksten der Bise ausgesetzt waren, begannen auseinanderzufallen. Die Büroarbeit für die Mitarbeitenden wurde langsam beschwerlicher. Im Sommer lähmte die Hitze, im Winter störte der Durchzug.

Für mich als Gesamtleiter des Gfellerguts, der seine Aufgabe vorwiegend in der Pädagogik sieht, steht Bauen nicht zuoberst auf der Beliebtheitsskala. Das Problem mit den Fenstern musste aber behoben werden. Also holten wir Kostenvoranschläge ein und erstellten ein Budget mit dem Resultat: Alle Fenster sanieren wird teuer! Und dann waren da noch die Kältebrücken zwischen den Fenstern und dem Gebäude, diese könnten zu Schimmelbildung führen. Nur die Fenster erneuern erwies sich deshalb nicht als zielführend. Zusätzlich funktionierte die betagte Ölheizung nicht mehr richtig, ein Leck in der Ringheizung kam dazu.

In dieser Situation war die Erfahrung der Geschäftsleitung der Stiftung hilfreich. Bevor geplant und gebaut wird, soll intensiv über den Verwendungszweck der Gebäude nachgedacht werden. Der pädagogische Auftrag bildet den Kern unserer Aufgaben, nicht das Erhalten von Liegenschaften. Darum musste zuerst geprüft werden, in welchem Umfang und welcher Ausgestaltung die Angebote des Gfellerguts in Zukunft benötigt werden.

Planung mit Tiefgang
Das bedeutete, zurück auf Feld eins der Bedarfsprüfung. Wir begannen, alle unsere Angebote zu evaluieren und uns zu überlegen, wohin die pädagogische Reise gehen soll. Grundlage für diese Erhebung war die Strategie *zkj 2022* der Stiftung, welche den Bedarf der Jugendlichen und ihrer Familien, die Nähe zum Sozialraum und eine hohe Beziehungskonstanz in der pädagogischen Arbeit ins Zentrum stellt. Das Fazit war klar: Die verschiedenen Module des sozialpädagogischen Zentrums Gfellergut, welche während Jahren ausdifferenziert worden waren, stimmen mit der Vision der Stiftung überein. Ein Umbau eröffnet aber eine gute Chance auf Weiterentwicklung. Wir wollten unsere individuelle pädagogische Arbeit bei den stationären Angeboten ausbauen.

Jeder Umbau eröffnet eine gute Chance auf Weiterentwicklung.

Bisher wurde in einem Gebäude der Beobachtungsauftrag (BEO) und in einem anderen Gebäude die Langzeitplatzierung (betreutes Wohnen auf dem Areal, BWA) durchgeführt. Ein interner Wechsel zwischen den beiden Modulen führte automatisch zu einem Wechsel der Bezugspersonen und der Jugendlichengruppe. Im Sinne von mehr Kontinuität in der Betreuung sollten die Jugendlichen bei einem Modulwechsel künftig im selben Zimmer wohnen bleiben. Das bedeutete, die inhaltliche Spezialisierung der Gruppen aufzuheben und sie zu durchmischen: Auf beiden Wohngruppen sollten in Zukunft Jugendliche mit oder ohne Beobachtungsauftrag betreut werden können. Das schien uns nicht nur pädagogisch sinnvoll, sondern bereichert zusätzlich den Berufsauftrag der Sozialpädagoginnen und -pädagogen.

Damit die Jugendlichen persönlicher und individueller begleitet werden können, planten wir gleichzeitig, die beiden bisherigen Grossgruppen von je zehn Plätzen zu halbieren. So sollten vier Kleingruppen mit je fünf Plätzen entstehen. Kleinere Gruppengrössen erfordern weniger Regeln für den Alltag, schaffen Raum für Mitsprache der Jugendlichen und unterstützen unser Ziel einer persönlicheren und individuelleren Arbeit.

Planung in Teamarbeit
Für eine erfolgreiche pädagogische Arbeit braucht es selbstständige Mitarbeitende, die gemeinsam die Förderung der Jugendlichen voranbringen. Aus diesem Grund wurden alle geplanten Neuerungen mit den Teams und dem gesamten Kollektiv des Gfellerguts entwickelt und geplant. Auch die Jugendlichen wurden partizipativ beteiligt.

Der Charakter der 1955 realisierten Gebäudesiedlung Gfellergut blieb erhalten.

Die meisten Jugendlichen wünschten sich kleinere Gruppen mit mehr Ruhe und Rückzugsmöglichkeiten, nur wenige Jugendliche befürchteten, dass sie so weniger «Spass» mit den Sozialpädagoginnen und -pädagogen haben würden.
Auf diesen pädagogischen Grundlagen entstand die Planung für eine Gesamtsanierung des Gfellerguts. Diese beinhaltete eine energetische Sanierung und den kompletten Umbau der beiden stationären Wohnhäuser. In die beiden Gebäude, welche vormals Grossgruppen für zehn Jugendliche umfassten, wurden je zwei Wohngruppen mit fünf Plätzen eingebaut.

Nach drei Jahren Planungsarbeit und der Zusage des Bundesamts für Justiz sowie des Amts für Jugend und Berufsberatung des Kantons Zürich wurde der Architekturwettbewerb durchgeführt. Der Wettbewerbsentscheid fiel auf das Architekturbüro Stalder und Buol. Ihr Projekt mit den farbigen Holzfassaden war eine gelungene Weiterentwicklung des bisherigen Baustils, sodass der Charakter der 1955 vom bekannten Stadtbaumeister Prof. A. H. Steiner realisierten Gebäudesiedlung Gfellergut erhalten blieb. Die Planung der Architekten, den Häusern je markant unterschiedliche Farben zu geben, entsprach unserem sozialpädagogischen Ziel, eine offene und persönliche Atmosphäre zu schaffen. Weg von einem verwalteten Heimalltag hin zu einer individuellen Betreuung.

Provisorium als Versuchsraum
Im Januar 2015 begann der Umbau des ersten Wohnhauses. Vorgängig musste die Wohngruppe in die vier kleinen Wohnungen des Personalhauses umziehen. Das führte vorübergehend zu einer Reduktion des Platzangebots. Das Leben in diesen kleinen Wohneinheiten nutzten wir als ersten Test, ob die geplanten neuen Strukturen im Alltag funktionieren würden.

Die Schaffung kleinerer Wohneinheiten wirkte sich beruhigend auf die Jugendlichengruppe aus.

Schon nach kurzer Zeit erlebten wir die Vorteile der kleinen Gruppengrössen im Zusammenleben mit den Jugendlichen. Die Alltagssituationen wurden für alle Beteiligten einfacher und besser überblickbar. Beim Nachtessen sassen nicht mehr zwölf Personen an einem Tisch, sondern noch knapp die Hälfte. Das führte zu mehr Ruhe im ganzen Lebensalltag der Jugendlichen und der Sozialpädagoginnen und -pädagogen. Neu wurden in der gleichen Wohneinheit Jugendliche betreut, die sich entweder im Langzeit- oder im Beobachtungsmodul befanden. Die Änderungen waren insbesondere bei den Jugendlichen im BEO-Modul spürbar, weil sie zuvor auf einer Gruppe zusammengelebt hatten, jetzt aber auf mehrere, von der Zusammensetzung her stabilere Wohneinheiten verteilt wurden. Auch das wirkte sich beruhigend auf die Jugendlichengruppe aus. Alle Beteiligten konnten so erleben, dass jeder Jugendliche in seiner Entwicklung an einem anderen Ort stand und andere Ziele hatte. Individuelle Abmachungen mit einzelnen Jugendlichen wurden von ihnen besser verstanden und teilweise auch erst durch das neue Konzept möglich.

Präzise wie ein Räderwerk
Die Sanierung des Gfellerguts während des laufenden Betriebes benötigte präzise Planungsarbeit. Die Bauplanung durch Raphael Gretener und die Sanierung der Heizung durch René Mäder verliefen genau nach Plan.

Die Kosten wurden vom Bund, vom Kanton Zürich und von der Stiftung getragen.

Die Fassade wurde bei allen Gebäuden erneuert, die Dächer neu eingedeckt, Gräben für die Ringleitung zwischen den Gebäuden ausgehoben und für die Erdsondenheizung zehn Löcher 240 Meter tief in die Erde gebohrt. Diese Arbeiten führten zu einer starken Lärm- und Staubbelastung für die Mitarbeitenden und Jugendlichen. Das Leben auf der Baustelle stellte für die Betreuung der Jugendlichen eine zusätzliche Herausforderung dar, die von allen mit Geduld, Toleranz und nur wenigen pädagogischen Schwierigkeiten bewältigt wurde.

Nach vergleichsweise kurzer Bauzeit, auch dank etwas Wetterglück, konnte die Sanierung nach anderthalb Jahren Ende Juni 2016 mit der Einweihungsfeier abgeschlossen werden. Das Gfellergut wurde nach 60 Jahren Betriebszeit für knapp 11 Millionen Franken saniert und umgebaut. Die Kosten für den Umbau tragen das Bundesamt für Justiz, der Kanton Zürich und die Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime. Ein Jahr nach Bauabschluss haben wir uns an die neue Situation gewöhnt und schätzen die buntere und modernere Atmosphäre, welche das «alte» Gfellergut schon fast vergessen macht.

Wir bleiben nicht stehen
Die Weiterentwicklung der modularen Angebote hat sich bis heute bewährt und wird auch künftig im Sinne der Stiftungsstrategie fortgesetzt. Das Angebot des Gfellerguts umfasst heute eine breite Palette von voll- und teilbetreuten Plätzen mit den Modulen Beobachtung, begleitetes Wohnen auf dem Areal, Nachbetreuung und begleitetes Wohnen extern, Pflegefamilien und Tagesaufenthalte. Dazu ergänzen kombinierbare Berufsintegrationsprogramme, interne Ausbildungsplätze sowie Coaching im Rahmen einer externen Tagesstruktur unser Angebot.

Wir danken allen Mitarbeitenden, den Architekten, den Baufirmen, dem Bund und dem Kanton Zürich für das Engagement zugunsten unseres Projektes.

Was die Krise überdauert.

1910 wird an der Florhofgasse das Städtische Jugendheim zur vorübergehenden Aufnahme von verwaisten und misshandelten, nicht schulpflichtigen Kindern aus der Stadt Zürich errichtet. Die Aufsicht liegt bei der Pestalozzihauskommission. Das Personal besteht aus einer Oberschwester und zwei weiteren ständig anwesenden Schwestern sowie aus mehreren Schülerinnen der Schweizerischen Pflegerinnenschule. Das Heim bietet Raum für 50 bis 60 Kinder.

Am 26. Oktober 1977 heisst der Gemeinderat den Antrag des Stadtrates auf Einrichtung eines Durchgangsheims für 18 Mädchen und Knaben im schulpflichtigen Alter gut, es soll das Städtische Jugendheim Florhof ablösen. Nach einer Umbauphase wird im Dezember 1980 das Durchgangsheim eröffnet. Seither erfüllt der Florhof die Aufgabe einer Kriseninterventionsstation für Kinder und Jugendliche, und seit Anfang 2000 gehört die Institution zur damals neu gegründeten Stiftung zkj.

2012 beschloss der Stiftungsrat, drei inventarisierte Liegenschaften (Florhof, Obstgarten, Sonnenberg) aufzugeben, da die anstehenden Sanierungen die finanziellen Möglichkeiten der Stiftung überstiegen. Zudem entsprachen die Gebäude und Räumlichkeiten nicht mehr den Anforderungen einer zeitgemässen Pädagogik. Bereits 2008 hatte der Stiftungsrat einer neuen Angebotsstrategie zugestimmt, die eine einfache und bedarfsgerechte Nutzung der Angebote sowie eine optimale geografische und inhaltliche Ausrichtung der Angebote auf die betreuten Kinder und Jugendlichen festlegte. Damit begann für die Stiftung zkj und die Krisenintervention Florhof zuerst die Suche nach einem zumindest gleichwertigen Standort und anschliessend ein langes gemeinsames Ringen um ein neues Schulhaus. Mitglied im Projektteam war neben der Geschäftsleitung und Beni Kuhn als Gesamtleiter der Krisenintervention Florhof auch das Architektenteam Stalder und Buol, das bereits im Sozialpädagogischen Zentrum Gfellergut erfolgreich tätig gewesen war.

Schon früh reifte die Idee, die beiden Kriseninterventionen Florhof und Riesbach gemeinsam zu führen und örtlich zusammenzulegen, um Synergien zu nutzen. Die Kinder und Mitarbeitenden des Florhofs würden ins Haus der Sozialpädagogischen Wohngruppe Neumünsterallee ziehen und damit gleich neben der Krisenintervention Riesbach zu wohnen kommen. Wohin aber mit dem Schulhaus?

Am runden Tisch sitzen Beni Kuhn, Gesamtleiter der Krisenintervention Florhof/Riesbach, Adi Schultheiss, Lehrer im Florhof, und Adriana Stalder, Architektin, die Fragen stellt Heidi Fuchs.

Wo liegt der Reiz für eine Architektin, mit Pädagoginnen und Pädagogen zusammenarbeiten?
Adriana Stalder: Der interessanteste Moment in diesem Projekt war, als ihr (die Lehrpersonen) mir vor Ort erklärt habt, wie eure Schule funktioniert, wie der Unterricht in der Krisenintervention abläuft. Ich musste verstehen lernen, was der Unterschied ist zu herkömmlichen Schulen und Schulhäusern. Wir haben von Anbeginn sehr eng mit dem Schulteam zusammengearbeitet. Wir haben gelernt, was für euch wichtig ist, was ihr braucht; umgekehrt zeigten wir euch auf, was architektonisch machbar ist. Es war ein fortwährendes Pingpong, wir haben uns im ständigen Austausch und Abwägen dem idealen Schulhaus angenähert. Das war sehr spannend.

Beni Kuhn: Adriana Stalder hat sehr schnell verstanden, dass Schule in der Krisenintervention mehr ist als die pädagogische Interaktion von Menschen, dass auch die Raumgestaltung ein wichtiges Element darstellt, das Strukturen schafft und Beziehungen erleichtert. Die Kommunikation war von Beginn weg sehr gut.

Das Kind muss jeden Tag mit einem kleinen Glücksgefühl aus der Schule kommen.

Adi Schultheiss: Weil wir uns schon sehr früh mit dem Projekt beschäftigten, gab es kein Wunschdenken, auch wenn uns Beni Kuhn gerne alle Freiheiten gegeben hätte. Aber es war sehr schön zu sehen, dass das Architektenteam sich für unsere Anliegen interessierte und zu verstehen versuchte, was es braucht, damit mit schwersttraumatisierten Kindern Schule gemacht werden kann, nachdem diese oft während längerer Zeit keinen oder fast keinen Unterricht besucht hatten. Die Kinder haben Anrecht auf Schule, aufs Lernen. Das Kind muss jeden Tag mit einem kleinen Glücksgefühl aus der Schule kommen. Wir mussten uns auch im Schulteam überlegen, woran es liegt, dass die Schule Florhof häufig erfolgreich ist, wo der Zusammenhang mit den Räumlichkeiten besteht.

Adriana Stalder: Im Grunde genommen geht es in der Pädagogik wie auch in der Architektur um Beziehungen und Kommunikation.

Welche spezifischen Bedürfnisse galt es für dieses Schulhaus zu berücksichtigen, die wir sonst nicht finden?
Adi Schultheiss: Ich gebe einfach Schule. Mir ist es wichtig, dass die Kinder gerne in die Schule kommen und mit einem guten Gefühl die Schule wieder verlassen. Wir möchten flexibel sein, offene Türen und kurze Wege haben. Das Individuelle, das eingehen Können auf die Kinder sind sehr wichtig. Die Kinder selbst sind von ihrer Intelligenz und ihrer Biografie her sehr verschieden. Dies bedingt einen komplett individualisierten Unterricht in individuellen Räumen. Erst dann ist Erfolg möglich. Zudem müssen die Kinder sich sicher fühlen, sie müssen angstfrei lernen können, kein Streit und kein Mobbing dürfen möglich sein, auch nicht auf dem Weg in die Schule.

Im Grunde genommen geht es in der Pädagogik wie auch in der Architektur um Beziehungen und Kommunikation.

Adriana Stalder: Die Lehrkräfte gaben uns einen guten Input, und doch benötigten wir ein Weilchen, bis wir merkten, was es wirklich braucht. Es sollen kleine, intime Schulzimmer mit Einzelarbeitsplätzen sein, die Lehrperson muss gleichzeitig auch mehrere Klassen führen können – nicht immer, aber oft. Es war nicht einfach, diese Bedürfnisse an die Schule in einem Neubau umzusetzen. Wir haben Verbindungstüren geschaffen. Wenn sie offen sind, sieht man durchs ganze Gebäude, sie geben dem kleinen Haus eine überraschende Grosszügigkeit. Für mich war dieses Kleinprojekt sehr spannend. Es ist eine Schule, aber eigentlich hat «Schule» andere Räume, und trotzdem hat das Haus Schulcharakter. Die Räumlichkeiten der Schule im Florhof sind aus heutiger Sicht nicht optimal, das neue Schulhaus ist als solches besser erkennbar. Und doch haben die Lehrkräfte auch im Florhof Schulunterricht hingekriegt, was mich sehr beeindruckt.

Beni Kuhn: Der Schutz der Kinder und Jugendlichen (im neuen Schulhaus werden auch Jugendliche der Krisenintervention Riesbach unterrichtet) muss gewährleistet sein, sie brauchen einen verlässlichen Ort. Speziell in der Krisenintervention ist der Sicherheitsaspekt sehr wichtig. Nicht nur der Schutz der Kinder vor Alltagsgefahren, sondern möglicherweise auch vor den Eltern. Die Schule und nicht nur das Wohnen müssen zur Beruhigung und Stabilisierung dieser traumatisierten Kinder und Jugendlichen beitragen. Das hat klar einen Einfluss auf die Architektur, auf die Wahl der Fenster, der Türen und Tore, auch der Telefonanlage.

Die Vorgaben der Denkmal- und der Gartendenkmalpflege waren sehr einschneidend. Hinzu kamen die Geologie des Bodens und die baurechtlichen Bedingungen. Hat dies in Bezug auf die Architektur und die Pädagogik auch Vorteile gebracht?
Adriana Stalder: Wir haben versucht, alle Vorgaben und Auflagen anzunehmen und sie zum Thema zu machen. Zum Beispiel durfte das Schulhaus nicht zu hoch werden, damit die Kirche Neumünster auch von der unteren Strasse her sichtbar bleibt – und umgekehrt. Diese Beschränkung der Höhe führte zu einem architektonischen Spezialfall, die Geschosse und Räume sind unterschiedlich hoch, was zu verschiedenen räumlichen Situationen, zu grosszügigeren Räumen führte. Sonst wäre es vielleicht sogar etwas langweilig geworden. Wir haben alles ausgereizt, es ist ein spannendes Schulhaus geworden. Jede Beschränkung führt letztendlich zu neuen Überlegungen und zu einer intensiveren Suche nach Mehrwert. Wir glauben, dies ist uns gelungen. Wir haben nicht einfach ein Raumprogramm umgesetzt, wir haben die Räume miteinander verzahnt und auch den Aussenraum mit dem Garten verbunden. Dieser ist nun Teil des Projektes, was auch der Wunsch der Denkmalpflege war. Die Schule hört nicht im Schulzimmer auf, die Schule ist jetzt überall.

Jede Beschränkung führt zu einer intensiveren Suche nach Mehrwert.

Das geplante Kleinod im Garten der Krisenintervention Riesbach stösst rundum auf Lob. Die Lehrpersonen freuen sich auf das neue Schulhaus, die Kinder und Jugendlichen werden sich in einem weiträumigen Garten vertun können, der Freizeitbereich wird durch das neue Schulgebäude eindeutig aufgewertet. Allen entgegengekommen ist sicher, dass das Ausarbeiten des Projektes so lange dauerte. Die Lehrpersonen konnten sich von alten Vorstellungen lösen, alle konnten sich an den «Kubus» gewöhnen, meint Adriana Stalder. Adi Schultheiss ergänzt, dass die tägliche Arbeit im Florhof die Mitarbeitenden zwinge, mit dem, was zur Verfügung stehe, etwas anzufangen. Sie stünden häufig an dem Punkt, wo nicht die idealsten Bedingungen herrschten. Aber auch unter solchen Umständen sei es möglich, Gutes zu erreichen. Mit dem neuen Schulhaus ist dies sicher gelungen.

Die Schule hört nicht im Schulzimmer auf, die Schule ist jetzt überall.

Die Krisenintervention Florhof wird auf der anderen Seite der Neumünsterstrasse, gegenüber der Krisenintervention Riesbach zu liegen kommen. Damit sind die beiden Institutionen in Sichtweite verbunden. Gemeinsam werden sie zudem den Namen Krisenintervention Riesbach tragen, da der Begriff «Florhof» eine örtliche Bezeichnung ist und nicht mitgenommen werden kann. Die neue Schule wird von den Kindern und Jugendlichen beider Häuser besucht. In der Krisenintervention werden Kinder und Jugendliche von 5 bis 17 Jahren aufgenommen, im Florhof die Kleinen, im Riesbach die Grossen. Schon heute sind aber die Altersgruppen durchmischt, wenn in der einen oder anderen Krisenintervention kein Platz frei ist. Eine Herausforderung werde die Grösse des neuen Schulhauses, meint Beni Kuhn. Es werden mehr Jugendliche präsent und andere Themen im Fokus sein, beispielsweise Rauchen, Schwänzen, Lärm und Betrieb. Die Alltagsgestaltung müsse noch besser geplant und überwacht werden, damit es klappe. Es werde täglich wechselnde Konstellationen und Dynamiken geben, aber das sei bereits heute üblich in der Krisenintervention.
Ab kommendem Schuljahr kann schon einmal geübt werden: Die Riesbachschule kommt während der Renovation des Waschhäuschens ins Untergeschoss im Florhof. «Für ein Jahr können wir als Team üben und ausprobieren, Konstellationen anschauen und Durchlässigkeiten prüfen», freut sich Adi Schultheiss. Die beiden Teams vom Florhof und Riesbach hätten schon vieles gemeinsam unternommen, aber noch nie miteinander Schule gegeben.

Räume schaffen für gute Pädagogik

Was steht am Anfang von Bauprojekten? Wie wird sichergestellt, dass das Bauvorhaben den pädagogischen Anforderungen entspricht?

Für die Bauherrenbegleitung liegt der Fokus häufig auf einem optimalen Projektmanagement der Bauphasenabwicklung. Neben der guten Gliederung von Bauprojekten ist es aber unerlässlich, dass von Beginn weg den «weichen Faktoren» genügend Aufmerksamkeit geschenkt wird. Die Bedeutung von Kommunikation, Wissenstransfer und aktiver Kooperation im Planungs- und Bauprozess darf nicht unterschätzt werden, insbesondere wenn Bauten für eine pädagogische Nutzung erstellt werden sollen.

Auslöser: Aktuelle Situation genügt nicht mehr

Bevor in einer Institution «Bauen» angesagt ist, gibt es treibende Kräfte und Leitungspersonen, welche den Handlungsbedarf erkennen und tätig werden. Auslöser dieses Prozesses können neue Bedürfnisse und gesellschaftliche Anforderungen sein, beispielsweise die Notwendigkeit einer geschlossenen Institution, welche an der Schnittstelle zwischen Strafvollzug und Psychiatrie arbeitet. Aber auch die Tatsache, dass die bestehenden Strukturen den aktuellen Vorschriften nicht mehr genügen – wie Mehrbettzimmer, fehlende geschlechtergetrennte Nasszellenbereiche oder schlicht eine marode Haustechnik –, kann am Anfang des Planungsprozesses stehen.

Die Stiftung zkj orientiert sich in diesem Fall am vorgegebenen Prozess der Angebotsentwicklung. Den jeweiligen Institutionsleitungen kommt dabei eine wichtige Rolle zu, indem sie die aktuellen Angebote kritisch überprüfen und zukünftige Entwicklungen ausloten. Die Behörden, welche später über Anträge und Finanzierung entscheiden müssen, werden möglichst frühzeitig informiert und in die Überlegungen einbezogen. Aus dieser Analyse folgt eine strategische Richtungswahl, bei welcher auch die bauliche Umsetzung grob geprüft wird. Ist eine Baumassnahme beschlossen, treffen unterschiedliche Wissenszentren aufeinander, und dies in verschiedenen Rollen und Funktionen: die Pädagoginnen und Pädagogen sowie die vielen anderen «Tätigen-vor-Ort», die Angebotsentwickler auf Stiftungsebene, die internen Finanzexperten, die Baufachleute auf Bauherrenseite, die Planer und schlussendlich Handwerker und Unternehmer.

Wer versteht planesisch, architektisch und pädagisch?

In einer ersten Phase gilt es, die Bedürfnisse präzise zu sammeln und zu formulieren. Sich verstehen zu wollen und gut miteinander zu kommunizieren ist eine wichtige Grundvoraussetzung für alle Beteiligten. Als Bauherrenberater ist man zu diesem Zeitpunkt stärker in der Rolle eines Coachs und Moderators unterwegs denn als Baufachmann.

Sich gegenseitig verstehen zu wollen ist eine wichtige Voraussetzung für alle am Bauprojekt Beteiligten.

Es ist zwar wichtig, einen baufachlichen Hintergrund und Erfahrung mit Bauprozessen zu haben, im Vordergrund stehen aber bei Prozessbeginn Methoden, die einen guten Projektstart erleichtern. Die Sprach- und Vorstellungswelt der Pädagogik ist in einen fruchtbaren Austausch mit den Gedanken und Raumwelten der Architekten zu bringen. In dieser ersten strategischen Phase haben wir gute Erfahrungen mit klar strukturierten, stiftungsinternen Diskussionen gemacht, um grobe Lösungsansätze zu erarbeiten. Ist man sich intern einig, werden die Ideen in einem Programm respektive Projektpflichtenheft festgehalten. Das Programm legt fest, was bei den Architekten bestellt werden soll.

Der Bauherrenberater ist Coach, Moderator und Baufachmann in einer Person.

Ist der Architekt oder die Architektin dann ausgewählt, organisieren wir wenn immer möglich einen breit angelegten gemeinsamen Workshop zum Projekt. Dieser Startworkshop dient nicht dazu, die Bestellung festzulegen, das ist die Aufgabe der Baukommission und der Geschäftsleitung. Der Workshop hilft, die Vorstellungen oder «Bestellungsbilder» der Teilnehmenden abzugleichen, ein gemeinsames Sprachverständnis aufzubauen und der zukünftigen Kommunikation den Weg zu ebnen.

Bedürfnisse der Pädagogik – Lösungen der Architektur

Wenn die Kommunikation zwischen den verschiedenen Fachleuten gut funktioniert, können Planer und Architekten die Anliegen der Pädagoginnen und Pädagogen verstehen und dafür passende Lösungsvorschläge entwickeln. Wenn das Team harmoniert, ergänzen sich die verschiedenen Betrachtungswinkel optimal. Da die Architekten den Bau im Fokus haben, ist es immer wieder hilfreich, wenn der Bauherrenvertreter Vorschläge und Inputs, die im Moment noch nicht passen, in einen Themenspeicher aufnimmt, um sie zu gegebener Zeit wieder in den Prozess einspeisen zu können. Wenn beispielsweise die zukünftigen Nutzer in einer frühen Phase darauf hinweisen, dass es bei den Nasszellen genug Abstellmöglichkeiten und Kleinstauräume braucht, dann erfolgt diese Information im Gesamtprozess möglicherweise zu früh. Doch mit klug eingesetzten Instrumenten kann der Hinweis zu einem späteren Zeitpunkt als wichtiges Detail wieder aufgenommen werden.

Das Zusammenwirken unterschiedlicher Berufsgruppen ermöglicht kreative Lösungen.

So werden in jeder Phase der Projektentwicklung die aktuell wichtigen Informationen ausgetauscht. Durch den intensiven und begleiteten Dialog haben die Architektinnen und Architekten, die Planerinnen und Planer die Sicherheit, dass sie nicht Lösungsansätze verfolgen, die den späteren Betriebsabläufen und Alltagsanforderungen nicht genügen. Vielmehr werden sie durch die Gespräche mit den Nutzerinnen und Nutzern selber zu kreativen Ideenlieferanten. Bei Gebäuden mit pädagogischer Zielsetzung ist eine intensive Auseinandersetzung mit Stimmungen, mit der Wirkung von Bauformen, von Farbe und Licht besonders wichtig.

Die Stiftung zkj als lernende Institution

Auch wenn die Stiftung in den letzten Jahren ausgiebig gebaut und dabei viel Wissen erworben hat – es gibt nicht die ideale Lösung für weitere Projekte. Jede Institution ist ein Prototyp, weil sie an einem speziellen Ort oder in einem definierten Kontext steht und weil sie sich an unterschiedliche Zielgruppen richtet. Autistische Kinder brauchen ein anderes Umfeld als deviante Jugendliche.

Im Idealfall lernen nicht nur Einzelpersonen, sondern auch Organisationen aus Erfahrungen.

Die Stiftung bietet die Chance, trotz Unterschieden zwischen den 21 Institutionen und ihren Unterangeboten viel voneinander profitieren zu können – nicht nur im Kerngeschäft der Pädagogik. Die Lernprozesse sind vielfältig, sie können sich auf Erfahrungen mit fertigen Bauprojekten, auf gelungene Prozesse, aber auch auf negative Erfahrungen stützen. Diese Chance, als lernende Organisation zu agieren, lässt sich aber nur nutzen, wenn eine institutions- und hierarchieübergreifende präzise und sorgfältige Kommunikation sichergestellt ist. Das Unterscheiden zwischen verschiedenen Rollen ist dabei hilfreich. Die Nutzer bringen ihre Anliegen ein, was Pädagogik und Betrieb betrifft. Die Planer bringen Kreativität und Umsetzungswissen mit, damit schliesslich die Baukommission die gebündelten Informationen bewerten und darauf basierend entscheiden kann.

Altenhof. Sozialpädagogische Wohngruppe für junge Frauen, Zürich.
Burghof. Pestalozzi-Jugendstätte, Dielsdorf.
Dialogweg. Wohngruppen für Kinder und Jugendliche, Zürich.
DSW. Durchgangsstation Winterthur.
Eichbühl. Polyvalente Sozialpädagogik für Kinder und Jugendliche, Zürich
Fennergut. Kinder- und Jugendheim, Kinderkrippe, Küsnacht.
Florhof. Krisenintervention für Schulpflichtige, Zürich.
Gfellergut. Sozialpädagogisches Zentrum, Zürich.
Heimgarten. Schulinternat, Bülach.
Heizenholz. Wohn- und Tageszentrum, Zürich.
Intermezzo. Tagessonderschule, Zürich.
Obstgarten. Sozialpädagogik für Jugendliche und junge Erwachsene, Zürich.
Riesbach. Krisenintervention für Jugendliche, Zürich.
Ringlikon. Schulinternat, Uitikon-Waldegg.
Rosenhügel. Heilpädagogisches Schulinternat, Urnäsch.
Rötel. Sozialpädagogik für Kinder und Familien, Zürich.
Schulinternat Aathal. Aathal-Seegräben.
Schulinternat Flims. Flims.
Schulinternat Redlikon. Stäfa.
Vert.igo. Schule und Ausbildung, Zürich.
WG Sternen. Sozialpädagogische Wohngruppe, Meilen.

stiftung zürcher kinder- und jugendheime
obstgartensteig 4 ch-8006 zürich t +41 (0)43 255 14 70 f +41 (0)43 255 14 77 info.stiftung@zkj.ch www.zkj.ch