



Geschäftsbericht 2025

ankommen – vorankommen – teilhaben

AOZ

Inhalt

Stabilität dank kontinuierlicher Entwicklung

Editorial 4

Die Organisation im Jahr 2025

Facts & Figures 6

Das Jahr im Überblick 7

Die AOZ 12

«Vor mir lag ein neues Leben. Aber ich hatte nichts, um es anzupacken.»

Reportage 14

Tätigkeitsberichte der Abteilungen

Direktion 34

Betreuung Bundesasylzentren 42

Wohnen und Gesellschaft 50

Soziales und Beratung 62

Bildung und Arbeit 70

Finanzen und Infrastruktur 80

Human Resources Management 86

Jahresrechnung

Zahlen im Mehrjahresvergleich 92

Betriebsfinanzierung der AOZ 94

Bilanz 95

Erfolgsrechnung 96

Rechnung nach Produktgruppen 97

Erläuterungen zur Rechnung nach Produktgruppen 98

Abkürzungsverzeichnis

100

Stabilität dank kontinuierlicher Entwicklung

Editorial



Menschen auf der Flucht suchen Sicherheit, Geborgenheit und neue Perspektiven. Die Hoffnung darauf trägt sie durch belastende, von Herausforderungen und Unsicherheiten geprägte Lebenssituationen. Dabei zeigen sie eine beeindruckende Stärke und grosses Durchhaltevermögen und übernehmen Verantwortung für ihre weitere Lebensgestaltung – auch unter schwierigen Bedingungen. Es ist sowohl Aufgabe als auch Verpflichtung der Asyl-Organisation Zürich (AOZ), diese Menschen auf ihrem Weg in der Schweiz zu begleiten und sie bedarfsgerecht zu unterstützen.

Die in diesem Geschäftsbericht integrierte Reportage schildert anhand von drei Beispielen eindrücklich, welche konkreten Herausforderungen geflüchtete Menschen auf ihrem Weg in den ersten Arbeitsmarkt meistern müssen. So erinnert sich die Iranerin Afsaneh an den Moment ihrer Ankunft in der Schweiz: «Vor mir lag ein neues Leben. Aber ich hatte nichts, um es anzupacken: keine Sprache, kein Beziehungsnetz, kein Wissen darüber, wie hier alles funktioniert.»

Die AOZ bewegt sich in einem Umfeld, das von hoher Volatilität und Dynamik geprägt ist. Globale und regionale Entwicklungen sowie der stete Wandel von politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen prägen unsere anspruchsvolle Arbeit – oft kurzfristig, nur bedingt planbar und mit unmittelbaren Auswirkungen auf unsere Klient*innen.

Um den hohen Qualitätsansprüchen bei allen von der AOZ erbrachten Leistungen langfristig gerecht zu werden, hat die kontinuierliche Verbesserung unserer Leistungen grosses Gewicht. Im Rahmen der angestrebten Weiterentwicklung optimiert die AOZ fortlaufend ihre Angebote, Strukturen und Prozesse. Dabei trägt sie immer wieder veränderten und neuen Rahmenbedingungen Rechnung.

Aus diesem Grund genießt auch die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden einen besonders hohen Stellenwert.

Das Jahr 2025 stand für die AOZ im Zeichen der weiteren Konsolidierung und Stabilisierung. Die angepasste Aufbauorganisation bewährte sich im operativen Alltag und die Neubesetzung von Führungspositionen löste eine positive Dynamik aus. Die Berichtsperiode war geprägt von wichtigen fachlichen Entwicklungen, etwa bei der Betreuung von allein geflüchteten Minderjährigen, in der Sozialberatung oder bei der Führung grosser Asylstrukturen.

Nach der Umsetzung zahlreicher Massnahmen ist die AOZ heute deutlich besser aufgestellt, um auf Schwankungen rasch, flexibel und adäquat zu reagieren und gleichzeitig die Qualität ihrer Leistungen zu sichern. Diese Entwicklung wird erfreulicherweise auch von externen Stellen und Körperschaften erkannt und anerkannt – sei es im Rahmen erfolgreicher Audits oder positiver Rückmeldungen seitens der Auftraggebenden.

Die Arbeiten zur Totalrevision der Verordnung über die AOZ und zur Teilrevision der Gemeindeordnung erfolgten unter Einbezug und Mitwirkung der AOZ. Die neue und zeitgemässe Rechtsgrundlage bildet eine solide Basis für die in einem komplexen und dynamischen Umfeld tätige Organisation mit über 2000 Mitarbeitenden.

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung bedanken sich bei allen Mitarbeitenden und Freiwilligen der AOZ für die geleistete Arbeit, für ihr grosses Engagement und für ihren unverzichtbaren Beitrag zu einer menschenwürdigen und wirksamen Asyl- und Integrationsarbeit. Ein besonderer Dank gilt der Stadt Zürich für die enge und konstruktive Zusammenarbeit sowie allen Auftraggebenden, Behörden und Kooperationspartner*innen für ihr Vertrauen und ihre Unterstützung.

Zürich, im März 2026

Dr. Regula Ruffin
Präsidentin des Verwaltungsrats

Marco Camus
Direktor

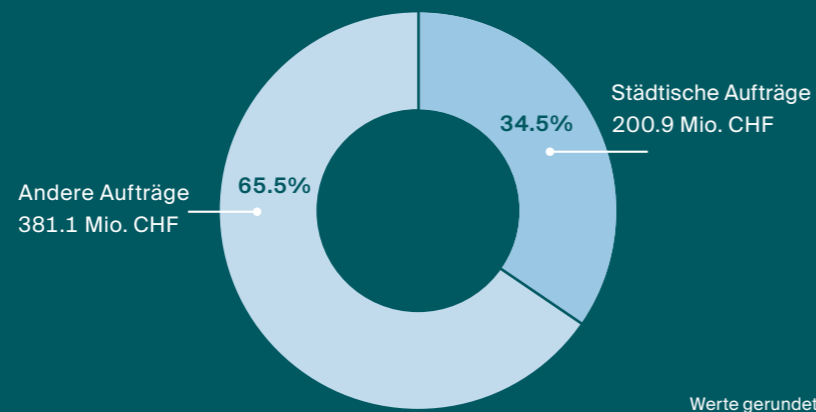
Gesamtorganisation Facts & Figures

Die AOZ betreut

8075

Sozialhilfe-Klient*innen in der Stadt Zürich und in 22 Mandatsgemeinden im Kanton Zürich.

Gesamtertrag 582 Mio. CHF



* Unterbringungs-, Schulungs-, Verwaltungs- und Angebotsstandorte der AOZ (ohne temporäre Aussenstellen), davon 16 in der Stadt Zürich

2085

Mitarbeitende aus 70 Nationen

+ 425 interkulturelle Dolmetschende, + 63 Future-Kids-Mentor*innen, + 28 Lernende, + 13 Praktikant*innen, + 14 Zivildienstleistende

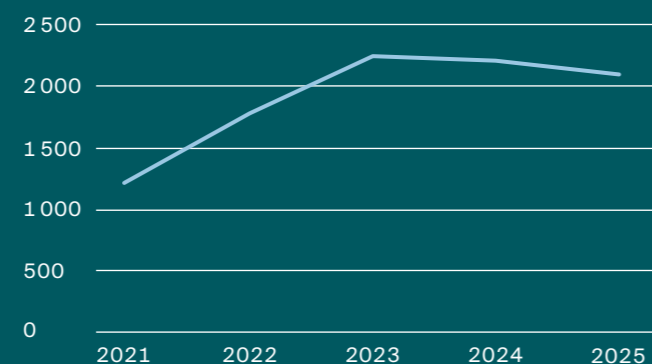
Frauenanteil

57%



der Mitarbeitenden arbeiten Teilzeit (<90%)

Anzahl Mitarbeitende der AOZ



Gesamtorganisation Das Jahr im Überblick

2025 war für die AOZ ein Jahr der Konsolidierung. Es zeigte, dass sich die im Rahmen der 2022 angestossenen Gesamtentwicklung getroffenen strukturellen und fachlichen Massnahmen bewähren. In einem weiterhin anspruchsvollen Umfeld konnte die AOZ ihre Leistungen stabil erbringen, Qualität sichern und ihre Verantwortung gegenüber Klient*innen, Mitarbeitenden und Auftraggebenden mit grossem Engagement wahrnehmen.

Die Rahmenbedingungen im Asyl- und Migrationsbereich waren im Berichtsjahr erneut von Dynamik und Volatilität geprägt: Schwankende Zuweisungszahlen, unterschiedliche Ausgangslagen der Klient*innen sowie anhaltende Engpässe insbesondere im Wohnungsmarkt stellten hohe Anforderungen an Planung, Steuerung und Umsetzung der Aufgaben der AOZ. Gleichzeitig erforderten politische und gesellschaftliche Entwicklungen eine enge Abstimmung mit Auftraggebenden, politischen Gremien und Partnerorganisationen.

Die Zusammenarbeit mit Auftraggebenden und Partnerorganisationen gestaltete sich 2025 konstruktiv und verlässlich. Die Rückmeldungen aus Gemeinden, Verwaltung und Politik zeugten von erneut gewachsenem Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Professionalität der AOZ. Sie ist als kompetente Fachorganisation etabliert, die ihren Auftrag transparent wahrnimmt.

Mitarbeit an der Revision der gesetzlichen Grundlagen

Die Stadt Zürich arbeitet an der Revision der aus dem Jahr 2006 stammenden gesetzlichen Grundlagen der AOZ in der Gemeindeordnung der Stadt Zürich und der Verordnung über die Asyl-Organisation Zürich (Motion 2020/273 Gemeinderat Zürich). Diese entsprechen angesichts

der gesetzlichen und gesellschaftlichen Veränderungen, der stark gewachsenen Aufgaben, der organisatorischen Entwicklung sowie der heutigen finanziellen Dimension der AOZ nicht mehr den aktuellen Anforderungen.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung der AOZ haben sich im Berichtsjahr intensiv mit der Gesamtrevision befasst und ihre fachliche und institutionelle Perspektive aktiv in den Prozess der Stadt Zürich eingebracht.

Aufbau einer lernenden und krisenfesten Organisation

Der operative Alltag war 2025 weniger von Aufbau- und Projektarbeit geprägt als in den Vorjahren, sondern stärker von Konsolidierung, Feinjustierung sowie Weiterentwicklungen, welche die AOZ als leistungsfähige, lernende Organisation stärken. Die Fachorganisation hat sich dabei stark auf die Qualität und Professionalität ihrer Dienstleistungen für ihre Klient*innen fokussiert. Erfolgreiche Audits, positive Rückmeldungen von Auftraggeber*innen sowie interne Evaluationen bestätigten die erfolgreiche fachliche Entwicklung der AOZ. Hinweise und Kritik aus den Vorjahren wurden systematisch aufgegriffen und in Verbesserungen überführt.

Dies lässt sich exemplarisch im Bereich der Betreuung unbegleiteter minderjähriger Geflüchteter (MNA) aufzeigen. Das MNA-Zentrum Lilienberg stand vor einigen Jahren aufgrund hoher Belegung im Fokus öffentlicher und politischer Diskussionen. Die AOZ verstand diese Kritik als Auftrag zur fachlichen sowie strukturellen Weiterentwicklung und hat das Raumangebot erweitert, das Fachpersonal weiterqualifiziert und organisatorische Anpassungen vorgenommen. Heute betreibt die AOZ im Auftrag des Kantons Zürich fünf MNA-Standorte mit standortspezifischen pädagogischen Konzepten.

Gesamtorganisation

Das Jahr im Überblick

Ein Wohngruppensystem mit angepasster Belegung und entsprechenden Personalressourcen ermöglicht dabei eine intensivere Betreuung der Jugendlichen in kleinen, stabilen Gruppen.

Generell wurde Qualität noch stärker als zentraler Wert verankert. Die Standardisierung wichtiger Prozesse, die Weiterentwicklung fachlicher Konzepte, die Stärkung der Führung sowie die Förderung einer lernorientierten Kultur tragen wesentlich dazu bei. Ein neues Projekt der Abteilung Wohnen und Gesellschaft (WGE) zur Wirkungsmessung im Bereich Betreuung und Begleitung junge Erwachsene (BBJE) verdeutlicht den Anspruch, Leistungen für die Klient*innen nicht nur zu erbringen, sondern deren Qualität auch nachvollziehbar weiterzuentwickeln.

2025 wurden auch die Arbeiten für ein umfassendes Krisenmanagement vorangetrieben. Das von der Geschäftsleitung im Berichtsjahr verabschiedete Krisenhandbuch dient dabei als Grundlagendokument, während die Operationalisierung dezentral in den Abteilungen erfolgt.

Organisationsentwicklung weitergeführt

Die im Jahr 2022 initiierte Gesamtentwicklung der AOZ bildete die Grundlage dafür, dass die Fachorganisation im Berichtsjahr flexibel und wirkungsorientiert agieren konnte.

Mit der Umsetzung und dem Abschluss des Projekts Optimus wurde per 1. Januar 2025 eine neue Aufbauorganisation eingeführt. Ihre Integration in den operativen Alltag, einschliesslich der erforderlichen Anpassungen von Strukturen und Prozessen, begleitete die AOZ über das gesamte Berichtsjahr hinweg. Hauptziele waren dabei, die Steuerungsfähigkeit zu verbessern, Zuständigkeiten klar zu definieren, die fachliche Vertretung in der Geschäftsleitung zu stärken und die

Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen zu fördern.

Das Berichtsjahr hat gezeigt, dass sich die neue Struktur in der Praxis bewährt: Klarere Rollen, verbesserte Schnittstellen und eine stärkere bereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglichten effizientere Abläufe und eine bessere Abstimmung zwischen strategischer Führung und operativer Umsetzung.

Stärkung der Führung und der arbeitsrechtlichen Grundlagen

Ein weiterer Schwerpunkt lag 2025 auf der Weiterentwicklung von Führungs- und Organisationskultur. Die AOZ investierte in die Optimierung ihrer Führungsstrukturen und die Qualifizierung von Führungspersonen. Auf allen Ebenen konnten qualifizierte Mitarbeitende gewonnen werden, die zur Professionalisierung und zur Stärkung der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Organisation beitragen.

Auch auf Ebene der Geschäftsleitung kam es zu einer weitgehenden Erneuerung:

- Eine neu zusammengesetzte Geschäftsleitung nahm 2025 ihre Arbeit auf und setzte Impulse für die Weiterentwicklung der Organisation.
- In der Abteilung Betreuung Bundesasylzentren wurde per 1. März 2025 ein neues Führungsmodell eingeführt. Die Abteilung wird von einem Trio bestehend aus Laura Tommila, Till Zeretzke und Michelle Fridle geleitet. Die Co-Abteilungsleitung setzt den Schwerpunkt auf eine lernorientierte Führungskultur, welche die Reflexion, den fachlichen Austausch und eine kontinuierliche fachliche Verbesserung der Dienstleistung fördert. In der Geschäftsleitung der AOZ wird die Abteilung durch Laura Tommila vertreten.

- Im August übernahm mit Simone Brunschweiler eine erfahrene Führungskraft die Leitung der per 1. Januar 2025 neu geschaffenen Abteilung Soziales und Beratung und stärkt damit die fachliche Steuerung in diesem Bereich.

Neben Struktur, Führung und Strategie war die Weiterentwicklung der arbeitsrechtlichen Grundlagen ein zentrales organisationsweites Thema. Im Berichtsjahr führte die AOZ die Arbeiten an einem neuen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) sowie an der Überprüfung der Personalregularien weiter. Diese Themen sind für die Mitarbeitenden und für die Positionierung der AOZ als Arbeitgeberin von zentraler Bedeutung.

Ausgangspunkt bildet der seit 2014 geltende GAV, der auf widersprüchlichen rechtlichen Grundlagen beruht und deshalb zu wenig Rechtssicherheit bietet. Vor diesem Hintergrund kündigte die AOZ den bestehenden GAV im Jahr 2023. Mit Zustimmung des Zürcher Stadtrats vereinbarte sie 2024 mit dem Sozialpartner VPOD (Verband des Personals öffentlicher Dienste) eine Übergangslösung: Die Wirkung der Kündigung wurde bis Ende 2026 aufgeschoben. In einem Zwischenschritt wurden zudem einzelne Mängel des bisherigen GAV punktuell behoben.

Bis Ende 2026 sollen alle offenen Fragen geklärt sowie ein neuer GAV und ein eigenes Personalreglement erarbeitet werden, um die arbeitsrechtlichen Besonderheiten der AOZ verbindlich und rechtssicher zu regeln.

Strategieentwicklung gestartet

Im Anschluss an die Einführung der neuen Aufbauorganisation wurde Mitte 2025 das Projekt Momentum an die Hand genommen. Momentum ist ein strukturierter Prozess zur Entwicklung der strategischen Ziele der AOZ für die Jahre 2027–2030.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung arbeiten dabei eng zusammen, zahlreiche Führungspersonen aus unterschiedlichen Bereichen der AOZ sind aktiv in den Prozess einbezogen. Das Strategiepapier soll in der ersten Jahreshälfte 2026 durch den Verwaltungsrat verabschiedet werden.

Mit Momentum schafft die AOZ die Grundlage für eine kohärente strategische Ausrichtung als Fach- und Expert*innenorganisation. Das Strategiepapier wird als Referenz für langfristige Ziele und Planungen dienen und deren gezielte Umsetzung unterstützen. Dies stärkt die Fähigkeit der AOZ, Ressourcen wirksam einzusetzen, Risiken frühzeitig zu erkennen und Chancen zu nutzen.

Ausblick 2026

Hohe Priorität haben im Jahr 2026 die vorbereitenden Arbeiten zur künftigen Umsetzung der bis dahin vom Gemeinderat und von den Stimmberechtigten beschlossenen gesetzlichen Grundlagen der AOZ.

Ebenfalls zu den prioritären Zielen zählt der Abschluss der Arbeiten an den Personalregularien und an einem neuen GAV. Parallel dazu wird sich die AOZ strategisch wichtigen operativen Aufgaben widmen, insbesondere der anstehenden Submission des Auftrags für die Betreuung in den Bundesasylzentren (BAZ) durch das Staatssekretariat für Migration (SEM). Das SEM schreibt den Betreuungsauftrag für die BAZ regelmässig öffentlich aus. Das aktuelle Mandat gilt bis Ende 2026, die anstehende Submission betrifft den Betreuungsauftrag ab 2027.

Gesamtorganisation

Das Jahr im Überblick

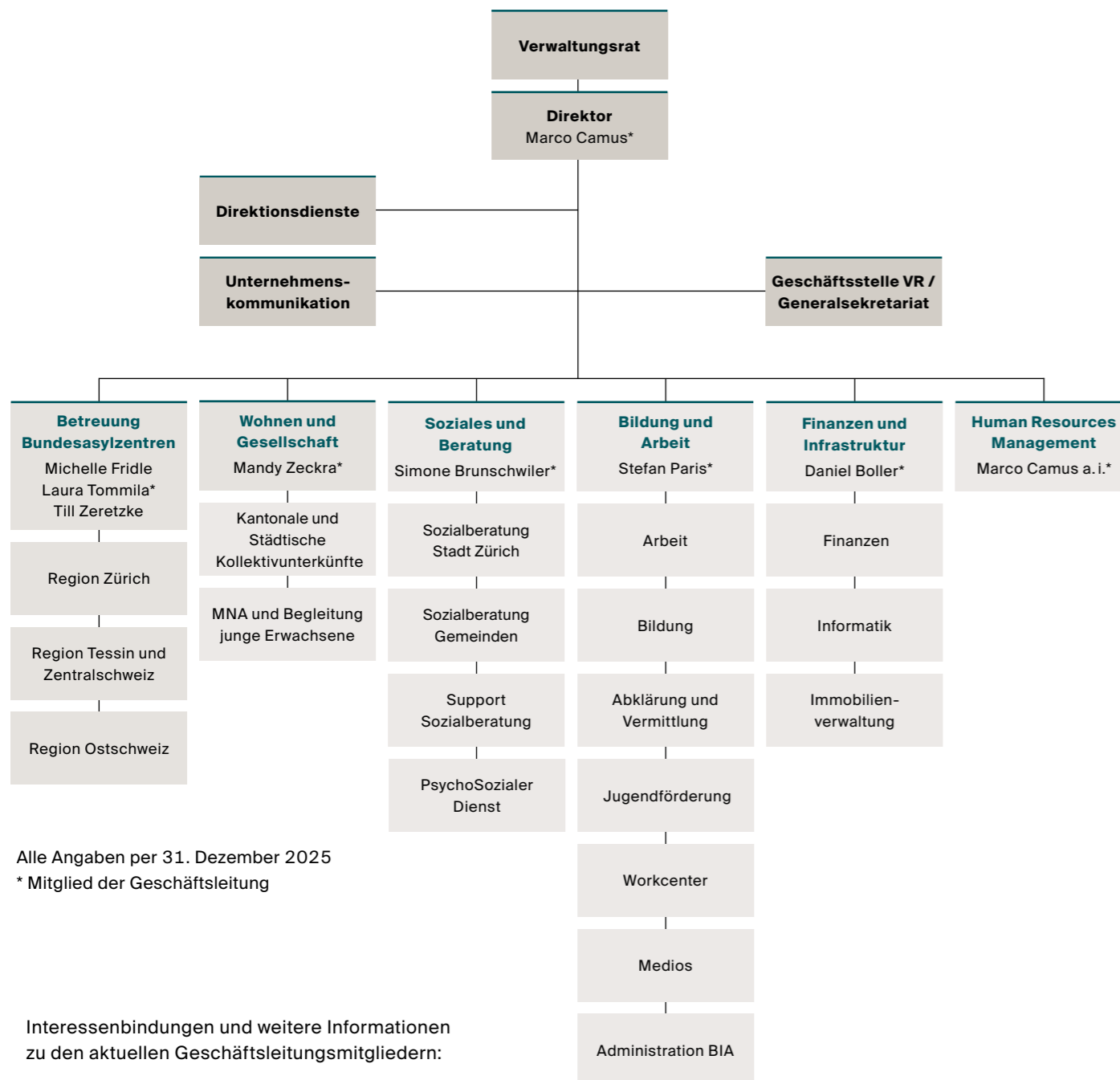
Schliesslich wird die AOZ auch 2026 ihre Angebote und Dienstleistungen mit Blick auf die Bedürfnisse ihrer Klient*innen gezielt weiterentwickeln.

Als Beispiele seien die Einführung neuer Angebote in den Bereichen Supported Education und Lernbegleitung, der weitere Ausbau des Mentoringprogramms Future Kids, die Einführung neuer Instrumente zur Beurteilung der Wirkung von begleiteten Wohnangeboten für junge Erwachsene oder die neue, systematische Erhebung der Vulnerabilität der Klient*innen der AOZ genannt.

Zu den grössten Herausforderungen im Jahr 2026 zählt der weiterhin angespannte Wohnungsmarkt in Zürich und Umgebung. Die Stadt Zürich und die AOZ müssen fortlaufend Lösungen entwickeln, um die Unterbringung von Geflüchteten sicherzustellen und ihnen den Übergang zum selbstständigen Wohnen zu ermöglichen. Können keine zusätzlichen Plätze im sogenannten regulären Wohnraum bereitgestellt werden, besteht die Alternative darin, die Auslastung in bestehenden Unterkünften zu erhöhen oder mehr Wohnraum mittels neuer Städtischer Kollektivunterkünfte (SKU) zu schaffen.

Gesamtorganisation Die AOZ

Die Asyl-Organisation Zürich (AOZ) ist eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt im Eigentum der Stadt Zürich. Die Fachorganisation übernimmt für die Stadt Zürich und weitere Zürcher Gemeinden, die Kantone Zürich und Schwyz sowie den Bund Aufgaben in den Bereichen Unterbringung, Betreuung und Sozialhilfe, Bildung, Arbeitsintegration und Integrationsförderung für Geflüchtete und Migrant*innen. Dabei orientiert sich die AOZ konsequent an den Bedürfnissen der Klient*innen und unterstützt sie darin, ein möglichst eigenständiges Leben zu führen.



Alle Angaben per 31. Dezember 2025

* Mitglied der Geschäftsleitung

Interessenbindungen und weitere Informationen zu den aktuellen Geschäftsleitungsmitgliedern:



→ www.aoz.ch/geschaeftsleitung

Gesamtorganisation Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist das oberste Führungsorgan der AOZ. Die sieben Mitglieder sind vom Stadtrat der Stadt Zürich für die Amtsperiode 2022–2026 gewählt.

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Steuerung der Organisation sowie die Aufsicht und Kontrolle der Geschäftsführung. Grundlagen für seine Tätigkeiten bilden die Gemeindeordnung der Stadt Zürich, die AOZ-Verordnung, die vom Stadtrat der Stadt Zürich verabschiedete Eigentümerstrategie und der Leistungsauftrag der Stadt Zürich. Der Verwaltungsrat verfügt über zwei ständige Ausschüsse: den Finanzausschuss und den HR-Ausschuss.

2026 endet die Amtszeit des aktuellen Verwaltungsrats der AOZ. Von den sieben bisherigen Mitgliedern verzichten Dr. Regula Ruffin, Präsidentin des Verwaltungsrats seit 2021, und Matthias Meier, VR-Mitglied seit 2018 und Vizepräsident seit 2022, auf eine Wiederwahl. Fünf Verwaltungsrät*innen stellen sich für eine weitere Amtszeit von vier Jahren zur Verfügung. Der Stadtrat der Stadt Zürich wird den neuen Verwaltungsrat für die nächste Amtsperiode ab 1. September 2026 voraussichtlich Ende August wählen.

Name	Funktion	Im Amt seit
Dr. Regula Ruffin	Präsidentin des Verwaltungsrats	2021
Matthias Meier	Vizepräsident des Verwaltungsrats, Mitglied Finanzausschuss	2018
Prof. Dr. Nula Frei	Mitglied des Verwaltungsrats, Mitglied HR-Ausschuss	2022
Hilmi Gashi	Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzender HR-Ausschuss	2022
Prof. Dorothee Guggisberg	Mitglied des Verwaltungsrats, Mitglied HR-Ausschuss	2018
Dr. Susanne Haury von Siebenthal	Mitglied des Verwaltungsrats, Vorsitzende Finanzausschuss	2022
Karin Rykart	Delegierte des Stadtrats	2021

Interessenbindungen und weitere Informationen zu den aktuellen Verwaltungsrät*innen:



→ www.aoz.ch/verwaltungsrat

«Vor mir lag ein neues Leben. Aber ich hatte nichts, um es anzupacken.»

Drei Menschen erzählen von ihrem Weg in die berufliche Selbstständigkeit. Zwischen Motivation, Müdigkeit und einem Michelin-Stern zeigt sich, was Arbeitsintegration leisten kann – und was sie den Beteiligten abverlangt.

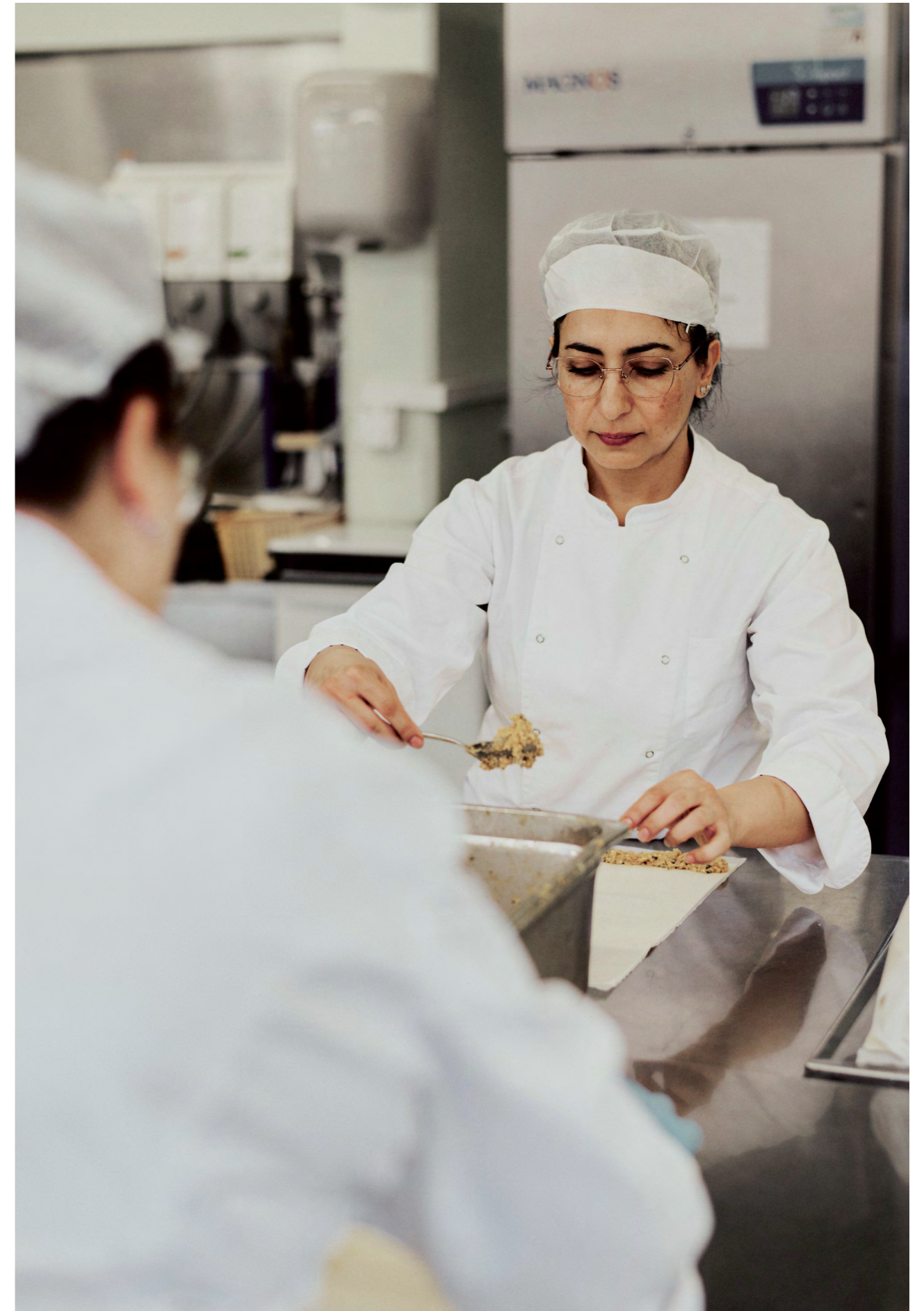
von Rebekka Salm (Text) und Annick Ramp (Fotografie)

Der Nebel hängt träge in den Strassen von Zürich Wiedikon. Auch die Menschen, die an diesem Montagmorgen unterwegs sind, scheinen es nicht eilig zu haben. In der Grossküche des Restaurants Paprika hingegen herrscht Hochbetrieb. Köchinnen in weissen Schürzen und Hauben eilen zwischen Kochherden und Arbeitsflächen hin und her. In einem riesigen Topf köchelt bereits eine Bouillon fürs Mittagessen, es riecht nach gekochtem Gemüse und frischen Kräutern.

Afsaneh fühlte sich wie neugeboren

«Michelle», ruft jemand über das Klappern von Topfdeckeln hinweg. Eine Frau löst sich aus der Gruppe Köchinnen und stellt sich als Afsaneh vor. Ob sie nicht gerade mit Michelle gerufen worden sei? Sie lacht, bejaht – erklärt den Umstand aber nicht weiter. Wir setzen uns in den noch leeren Gasträum und trinken Tee. Afsaneh erzählt, wie sie 2020 gemeinsam mit ihren damals zwölf- und sechzehnjährigen Kindern im Rahmen des Familiennachzugs aus dem Iran in die Schweiz kam. Ihr Mann lebte zu diesem Zeitpunkt bereits seit sieben Jahren hier. «Es war mein vierzigster Geburtstag, als wir in Zürich landeten. Vielleicht fühlte ich mich auch deshalb wie neugeboren – im positiven wie im negativen Sinne», sagt sie. «Vor mir lag ein neues Leben. Aber ich hatte nichts, um es anzupacken: keine Sprache, kein Beziehungsnetz, kein Wissen darüber, wie hier alles funktioniert.»

In nur eineinhalb Jahren erwarb sie das Deutschzertifikat B1 – unter schwierigen Umständen. Ihre Ehe hatte die langjährige räumliche Trennung nicht überstanden. Bekannte rieten Afsaneh, bei ihrem Mann zu bleiben. Ansonsten müsse sie zurück in den Iran, vielleicht sogar ohne Kinder. «Ich war damals viel allein im Wald unterwegs», erinnert sie sich. «Dort konnte ich nachdenken, weinen und mich wieder aufrappeln, damit die Kinder zu Hause nichts merkten.» Nach langem Zögern reichte Afsaneh schliesslich die Scheidung ein – und durfte in der Schweiz bleiben. Umgehend machte sie sich daran, ein eigenständiges Leben aufzubauen. Eines ihrer dringlichsten Ziele: eine Arbeitsstelle.



Afsaneh wollte das Handwerk von Grund auf lernen. Deswegen hat sie sich für eine Lehre entschieden.

Im Iran hatte sie bereits Berufserfahrung gesammelt, als Detailhändlerin, Sekretärin und Kosmetikerin. Sogar einen Konditoreikurs hatte sie absolviert und dabei grosse Freude an der Arbeit mit Patisserie gefunden. Als Konditorin gearbeitet hatte sie jedoch nie: In ihrer Heimat waren diese Stellen fest in Männerhand. An welches Berufsfeld sollte Afsaneh nun also anknüpfen? «Desserts machen und kochen – das war es, was ich wollte», sagt die heute 45-Jährige. Im Januar 2023 begann sie deshalb einen sechsmonatigen Einsatz im Restaurant Paprika, an dessen Ende in den meisten Fällen der Übertritt in den Schweizer Arbeitsmarkt steht.



«Desserts machen
und kochen –
das war es,
was ich wollte.»



Das Fachvokabular war für Afsaneh wie eine zweite Fremdsprache



Afsaneh im Gespräch mit ihrem Vorgesetzten Marko Stevanovic

Nicht eine, sondern zwei Fremdsprachen

Doch Afsaneh hatte ehrgeizigere Pläne. Sie wollte das Handwerk von Grund auf lernen und träumte von einer Lehrstelle. «Mein Sohn meinte, dafür sei ich zu alt, aber ich blieb stur», sagt sie und lacht. Eine Lehre also, aber wo? Bis dahin war das Restaurant Paprika ein Arbeitsintegrationsprogramm für Frauen, das Grundlagen der Gastronomie vermittelte. Erfahrungen mit Lernenden gab es keine. Für Afsaneh jedoch machte der Gastrobetrieb eine Ausnahme, und im August 2023 begann sie eine dreijährige Lehre zur Köchin. An die ersten Tage in der Berufsschule erinnert sie sich gut.

«Es war eine Katastrophe», sagt sie. «Meine Mitschüler*innen waren fünfundzwanzig Jahre jünger als ich. Es war sehr wild und chaotisch. Erschwerend hinzu kam, dass ich nicht wusste, wie man lernt oder sich auf Prüfungen vorbereitet. Und mit dem Computer kannte ich mich überhaupt nicht aus.» Am schwierigsten sei jedoch die Sprache gewesen. Die Lehrpersonen redeten zwar Hochdeutsch, aber mit Dialekt-einschlag. Dazu kamen neue Begriffe wie Schnittarten, Käsesorten und zahlreiche Fische. «Das Fachvokabular war neben Deutsch gleich noch eine zweite Fremdsprache.» Afsaneh übersetzte sämtliche Schulbücher ins Persische, um die Inhalte zu verstehen, und lernte den Stoff danach auf Deutsch für die Prüfungen. Ein enormer Mehraufwand für die alleinstehende Mutter.

Oleg war zu müde für Grammatik

Es ist kurz vor Weihnachten. Das Thermometer zeigt Temperaturen um die null Grad, und ein schneidender Wind bläst durch die Strassen von Zürich Altstetten. Den meisten Leuten ist es zu kalt, um sich aufs Velo zu schwingen. Nicht so Oleg. Wir treffen den 35-jährigen Ukrainer vor einem Café, als er gerade dabei ist, sein Velo abzuschliessen. Es wirkt deutlich robuster als ein normales Zweirad. «Das ist mein E-Bike», erzählt er stolz. «Ich habe es selbst zusammengebaut.»

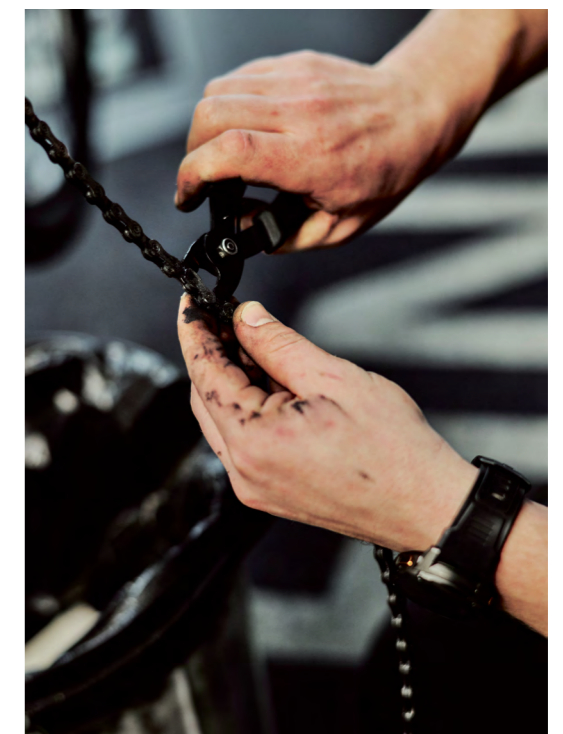
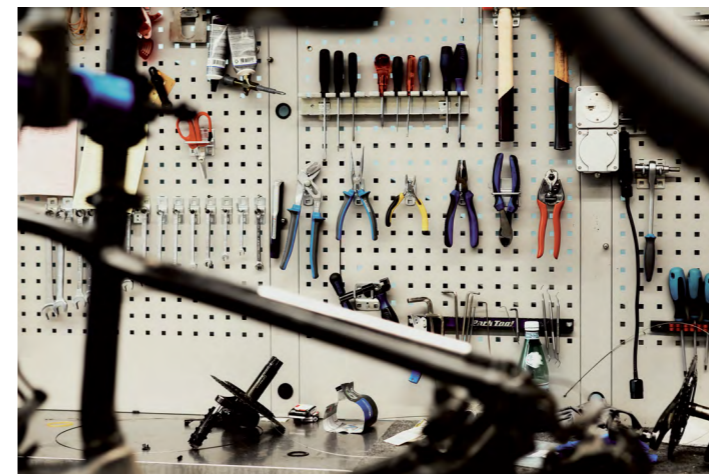


Ein Flyer von Züri rollt brachte Oleg auf die Idee, Velomechaniker zu werden

Oleg ist gelernter Metallschweisser und Automechaniker und lebt seit drei Jahren in der Schweiz. Rasch wurde klar, dass er hier nicht an seine bisherige Berufserfahrung anknüpfen konnte: Sein Rücken machte ihm zu schaffen, und der Andrang auf Stellen in der Automechanik war gross – zu gross.

Ein neues Berufsziel musste her. Was das sein könnte, war zu Beginn weder ihm noch seiner Sozialberaterin klar. Oleg repariert gern und interessiert sich für Fahrzeuge aller Art – so kam er auf die Idee, Velomechaniker zu werden. Den entscheidenden Impuls lieferte ein Flyer des Arbeitsintegrationsangebots «Züri rollt», der in seinem Deutschkurs auflag. Im Mai 2023 startete sein Einsatz in der Velowerkstatt in Zürich Oerlikon. Hier lernte er die Grundlagen der Velomechanik – nicht theoretisch, sondern bei anspruchsvollen Reparaturen und Kundenaufträgen. In seiner Freizeit vertiefte er sein Wissen über E-Bike-Antriebe und Motoren, indem er sich stundenlang Videos im Internet ansah. Als er im Müll einen E-Scooter fand, machte er ihn wieder fahrtüchtig. Bald war er so versiert, dass er bei Züri rollt komplexe Reparaturen an E-Bikes übernehmen konnte.

Weniger gut lief es im Deutschkurs, der abends nach der Arbeit stattfand. Das lag weder an Olegs Willen noch an der Qualität des Kurses. Das Problem lag vielmehr in der Menge an neuen Informationen, die auf ihn einprasselten. «Tagsüber arbeitete ich acht Stunden oder mehr und lernte viel Fachliches in der Werkstatt. Für das Grammatikpauken am Abend blieb kaum Energie. Ich war hundemüde.» Erschwerend hinzu kam die Unsicherheit seines Aufenthaltsstatus. Mit Schutzstatus S ist sein Leben in der Schweiz vorläufig. Investitionen in eine berufliche Zukunft – für ihn selbst ebenso wie für potenzielle Arbeitgeber – sind damit mit einem Fragezeichen versehen.



Tirhas braucht eine Pause

Auch Tirhas, die 2016 aus Eritrea in die Schweiz floh, kennt sich mit Müdigkeit aus. Wir treffen die 30-jährige Mutter in einer Bibliothek in Zürich Oerlikon. Ihre zwei Kinder sind in der Schule, deshalb hat sie etwas Zeit für uns. Zwischen decken-hohen Bücherregalen erzählt sie leise von ihrem beruflichen Integrationsweg. Neben Haushalt und Betreuung absolvierte sie – nach dem vollschulischen Bildungsangebot (Integration Intensiv) und dem Berufsvorbereitungsjahr (Trampolin Basic) der AOZ – eine zweijährige Lehre als Assistentin Gesundheit und Soziales. Die Lehre entsprach einem Vollzeitpensum. Tirhas musste mit Schichtplänen, Wochenenddiensten und familiären Verpflichtungen jonglieren.



Tirhas hat ihre Lehre als Assistentin Gesundheit und Soziales 2025 erfolgreich abgeschlossen

Vor allem das zweite Lehrjahr sei hart gewesen: Prüfungen, Vertiefungsarbeit, kein Stützunterricht mehr. Zu Hause warteten Haushalt und Kinder – manchmal krank. «Wenn ich lernen konnte, hatte ich gute Noten. Wenn ich nicht lernen konnte, weil ich vorkochen, Wäsche waschen oder die Kinder bei den Hausaufgaben unterstützen musste, waren die Noten nicht so gut.»

Ähnlich wie Tirhas sind viele geflüchtete Frauen mehrheitlich für Kinderbetreuung und Haushalt zuständig. Quasi der Job neben dem Job. Das bindet Zeit und Energie, die für Ausbildung, Sprachkurse oder Erwerbsarbeit fehlen. Schweizer Studien zeigen zudem, dass Integrationsangebote nicht immer ausreichend auf die Bedürfnisse von Frauen mit Betreuungspflichten zugeschnitten sind. In dieser Phase sei die Vereinbarkeit von Ausbildung und Familie erschwert; Mütter würden in der Förderpraxis zudem häufiger nachrangig behandelt.



Neben der Mehrfachbelastung durch Arbeit, Kinder und Haushalt war für Tirhas rückblickend vor allem eines schwierig: Im Asylverfahren wurde sie einer Zürcher Gemeinde zugewiesen. Ihr Sohn war damals zehn Monate alt. Die Gemeinde finanzierte jedoch keine Kinderkrippen für Eltern ohne Erwerbstätigkeit. Deutsch- oder Integrationskurse durfte sie wegen noch fehlender Bewilligung nicht besuchen. Drei Jahre lang blieb ihr nichts anderes übrig, als kostenlose Angebote zu nutzen. «Das war eine schwierige Zeit. Ich wollte mich integrieren, wollte die Sprache lernen – und durfte nicht.» Für Tirhas änderte sich die Situation mit dem Erhalt der F-Bewilligung und dem Umzug nach Zürich Wollishofen zum Besseren.



Förderung ist auch Zufall

Ein Aufenthaltsstatus ist jedoch kein Garant dafür, dass in Sachen Integration durchgestartet werden kann. Zwar schüttet der Bund für die Integration Geflüchteter Pauschalen aus, doch wie diese eingesetzt werden, liegt in der Verantwortung der Kommunen. Umfang und Inhalte der Leistungen unterscheiden sich je nach Gemeinde stark. So ist beispielsweise an einem Ort eine Sprachförderung über das Niveau B1 möglich, in der Nachbargemeinde jedoch nicht. Da Geflüchtete bei einer Sozialhilfeabhängigkeit ihre Wohngemeinde nicht selbst wählen können, bedeutet dies ungleiche Startbedingungen – trotz nationaler Integrationsagenda.

Tirhas hat sich von den Stolpersteinen auf ihrem Integrationsweg nicht zu Fall bringen lassen. 2025 schloss sie ihre Lehre erfolgreich ab. In der praktischen Prüfung erzielte sie sogar die Note 5,5. Eine weiterführende Ausbildung mit dem Ziel Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis EFZ gleich im Anschluss stand zur Diskussion – sie entschied sich dagegen. «Meine Kinder brauchen mich jetzt. Sie sind erst acht und elf Jahre alt. Und ich muss neue Kraft sammeln. Die nächsten zwei Jahre mache ich eine Ausbildungspause und suche mir eine Teilzeitstelle in einem Alters- und Pflegeheim.»



«Meine Kinder brauchen mich jetzt», sagt Tirhas. «Und ich muss neue Kraft sammeln.»

Die Statistik sagt: Die Integrationsagenda funktioniert

Um Menschen, die in die Schweiz geflohen sind, rascher in Arbeitsmarkt und Gesellschaft zu integrieren, einigten sich Bund und Kantone auf die Integrationsagenda Schweiz. Sie definiert verbindliche Ziele – etwa, dass sieben Jahre nach Einreise die Hälfte aller erwachsenen Personen mit Status F und B im ersten Arbeitsmarkt tätig ist. Dass dies mit den vorhandenen Massnahmen und Angeboten tatsächlich funktioniert, zeigen Monitoringberichte aus diversen Kantonen. Im Kanton Zürich etwa lag die Erwerbsquote 2024 bei rund 61 Prozent. Hinter dem Erfolg steckt viel Arbeit – von Geflüchteten ebenso wie von Fachpersonen im Integrationsbereich.



Die AOZ begleitet diesen Prozess oft über mehrere Jahre hinweg, von der ersten Standortbestimmung über die berufliche Qualifizierung bis zur Ablösung von der Sozialhilfe. «Eigentlich ist es ganz einfach», sagt Simon Pulver, Jobcoach bei der AOZ. «Wir bringen unsere fachliche Expertise und unser Engagement ein, damit geflüchtete Menschen im Arbeitsmarkt ankommen und sich von der Sozialhilfe lösen können.» Dieser Auftrag entspreche nicht nur politischen Vorgaben, sondern auch dem Wunsch der Klient*innen selbst: weiterzukommen, unabhängig zu werden, teilzuhaben. Was tatsächlich möglich sei, unterscheide sich aber von Person zu Person.

Oft entscheidet nicht allein das passende Angebot über den Erfolg, sondern die Fähigkeit des Systems, die Lebensrealitäten der Menschen mitzudenken: familiäre Belastungen, gesundheitliche Einschränkungen, rechtliche Unsicherheiten, sprachliche Überforderung oder schlicht die Angst zu scheitern. Wer Kinder hat, müsse diese beim angestrebten Berufsweg mitdenken. Manche Berufswünsche seien unter diesen Bedingungen nicht realistisch. Erwartungen müssten immer wieder angepasst werden. Hinzu kommt, dass Erwerbstätigkeit nicht zwingend wirtschaftliche Unabhängigkeit bedeutet: Viele Geflüchtete arbeiten Teilzeit oder in Branchen mit tiefen Löhnen. Pulver weiss: «Erfolg hat viele Gesichter.»

Die Integrationsagenda Schweiz kurz erklärt

Die Integrationsagenda Schweiz (IAS) ist ein gemeinsames Programm von Bund und Kantonen, das 2019 eingeführt wurde. Ziel ist es, vorläufig aufgenommene Personen (Status F) und anerkannte Flüchtlinge (Status B) früher und nachhaltiger in Gesellschaft und Arbeitsmarkt zu integrieren und ihre Abhängigkeit von der Sozialhilfe zu reduzieren.

Die Agenda definiert verbindliche Zielwerte in den Bereichen Sprache, Bildung und Arbeit. Zur Umsetzung stellt der Bund den Kantonen Integrationspauschalen zur Verfügung, die diese an die Gemeinden weitergeben. Die Pauschale beträgt 18 000 Franken pro vorläufig aufgenommene oder anerkannte geflüchtete Person und ist für Integrationsmassnahmen wie Sprachkurse, Bildungsangebote, berufliche Qualifizierung oder Jobcoaching vorgesehen.

Die Zielerreichung wird regelmässig überprüft. Kantone und Bund führen dazu ein Monitoring, das Fortschritte und Handlungsbedarf sichtbar macht. Gleichzeitig lässt die IAS den Kantonen und Gemeinden Gestaltungsspielraum bei der konkreten Ausgestaltung der Angebote. Diese föderale Struktur ermöglicht passgenaue Lösungen, führt aber auch zu regional unterschiedlichen Integrationsbedingungen.

Seit der Einführung der Integrationsagenda nehmen beispielsweise geflüchtete Jugendliche und junge Erwachsene schneller und häufiger eine Ausbildung auf. Dies geht aus dem Monitoring des Staatssekretariats für Migration hervor. Von den 16- bis 25-Jährigen, die im Jahr 2020 eingereist sind, befanden sich drei Jahre nach der Einreise 56 Prozent in einer Ausbildung. Das sind fast doppelt so viele wie bei der Vergleichsgruppe, die 2015 einreiste. Wichtige Faktoren für diesen Erfolg sind die 2018 vom Bund eingeführte Integrationsvorlehre und die im Rahmen der IAS verstärkten Integrationsbemühungen der Kantone.



Mehr zur Integrationsagenda Schweiz

→ www.zh.ch/de/migration-integration/integration/integrationsagenda.html



Die Integrationsangebote der AOZ

→ www.aoz.ch/kurse-und-angebote

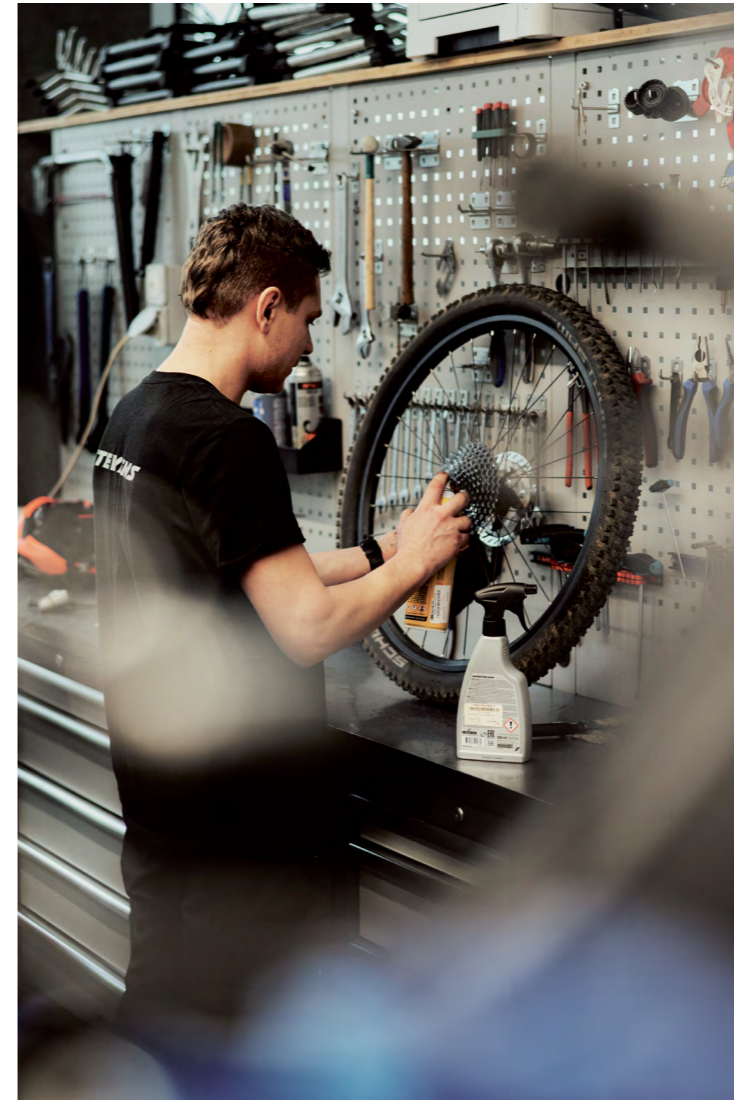
Es gibt viel – nur nicht gratis

Seit April 2025 arbeitet Oleg als Velomechaniker bei Happy Sport in Zürich Albisrieden. Zeitgleich konnte er sich von der Sozialhilfe ablösen. Er mietet ein Zimmer in einem Privathaus in Dietikon, hat nette Nachbarn, denen er bei Bedarf die Fahrräder repariert. Im Volksmund würde man sagen: Er hat es geschafft. Aber wie? Unterdessen sitzen wir im warmen Café, an den Fensterscheiben kleben Weihnachtsmotive – Sterne, ein Schneemann, Rentiere. «Wichtig ist, dass man motiviert ist», sagt Oleg. «Ohne Motivation findet man keine Arbeit und kann auch nichts lernen. Einfach dasitzen und Sozialhilfe beziehen – das war nichts für mich.» Ebenso wichtig sei es, sich realistische Ziele zu setzen und flexibel zu bleiben. «Wenn ein Weg nicht machbar war, habe ich mir ein neues Ziel gesucht. Und manchmal dauert der Weg einfach länger als geplant.»



Für den gelernten Automechaniker Oleg dreht sich heute alles ums Velo

Oleg weiss, wovon er spricht. Bereits nach drei Monaten im Arbeitsintegrationsprogramm Züri rollt war für alle Beteiligten klar, dass er bereit ist für den Schweizer Arbeitsmarkt. Ein guter Lohn und die Unabhängigkeit von der Sozialhilfe waren zum Greifen nahe. Dennoch entschied er sich dagegen – vorerst. Bevor er sich auf Stellensuche machte, wollte er das Zertifikat zum Velomechaniker-Assistenten bei Veloplus erwerben. Die Sozialberatung unterstützte diesen Schritt.



«Ich wünsche mir Ruhe und ein stabiles Leben.»

So verlängerte sich sein Einsatz bei Züri rollt auf insgesamt ein Jahr – eine Entscheidung, die sich auszahlt, da ist sich Oleg sicher: «Das Zertifikat hilft mir auf dem Arbeitsmarkt. Es ist vielleicht klein, aber besser als nichts. Auf solche Meilensteine muss man hinarbeiten.» Auch bei Happy Sport bildet er sich stetig weiter. Ein Zertifikat für das System des E-Bike-Herstellers TQ hat er bereits erhalten, jenes von Bosch folgt demnächst. Noch zwei, drei weitere Zertifikate, dann winkt ihm eine Lohnerhöhung.

Nun bleibt für Oleg vor allem ein Wunsch offen: den Schutzstatus S gegen eine B-Bewilligung tauschen zu können. «Aktuell weiss ich nicht, ob ich bleiben darf. Und was, wenn ich zurückgehen muss? Wohin soll ich dann gehen?» Er würde beruflich wieder bei null beginnen. Ob er diese Kraft noch einmal aufbringen könne, wisse er nicht. «Ich wünsche mir Ruhe und ein stabiles Leben.»



Sprache ist der Schlüssel

Die Bibliothek in Zürich Oerlikon füllt sich langsam. Alte und junge Menschen ziehen Bücher aus den Regalen, arbeiten an Laptops, sind in ihre Lektüre vertieft. Tirhas kennt das alles. Im ersten Lehrjahr hat sie sich hier regelmässig mit einer Mentorin vom Roten Kreuz getroffen, die ihr half, den Schulstoff zu verstehen. «Viele Menschen, die neu in die Schweiz kommen, wollen schnell arbeiten und Geld verdienen», sagt sie. «Das ist verständlich, würde ich aber nicht empfehlen.»

Sprache sei aus ihrer Sicht der Schlüssel, um überhaupt vorwärtszukommen. Diese Einschätzung deckt sich mit wissenschaftlichen Befunden: Sprachkompetenz gehört zu den wichtigsten Faktoren, um Zugang zum Arbeitsmarkt zu finden. Gute Deutschkenntnisse erleichtern nicht nur die Kommunikation mit potenziellen Arbeitgebern, sondern eröffnen auch den Weg zu weiterer Bildung und Qualifikation. «Man sollte unbedingt Deutsch lernen – wenn es nicht anders geht, auch mit Gratiskursen», sagt Tirhas und prüft die Uhrzeit auf ihrem Handy. Bald kommen ihre Kinder aus der Schule, dann muss das Mittagessen auf dem Tisch stehen. «Am besten fängt man gleich an – auch wenn man nicht weiss, ob man bleiben darf. Sprache hilft immer.»

«Am besten fängt man gleich an – auch wenn man nicht weiss, ob man bleiben darf. Sprache hilft immer.»



Michelle kommt von Michelin

Afsaneh schliesst im Sommer 2026 ihre Ausbildung ab. Sie ist nervös. Ihr Vorgesetzter, Marko Stevanovic, macht sich hingegen keine Sorgen. «Sie ist eine Ausnahmeschülerin. So jemand bekommt man vielleicht alle hundert Jahre einmal», sagt der erfahrene Koch. Im Restaurant Paprika nimmt sich das Team viel Zeit für die Entwicklung der Teilnehmerinnen. Wer in der Küche früher fertig ist, erhält Unterstützung beim Schulstoff. Hier finden die Frauen eine Plattform, um sich fachlich und persönlich entfalten zu können. «Aktuell sind so viele Stellen in der Gastronomie offen», sagt Stevanovic. «Und gleichzeitig wird gejammert, es sei schwierig, gute Mitarbeitende zu finden. Dabei haben wir tolle und starke Leute. Sie bekommen nur oft keine Chance.»

Für Afsaneh aber zeichnet sich eine besondere Chance ab. Aufgrund ihrer herausragenden Zeugnisse der letzten Semester erhält sie im Frühling 2026 die Möglichkeit, ein zweiwöchiges Praktikum im Restaurant Verve by Sven im Grand Resort Bad Ragaz zu absolvieren – das heisst: 1 Michelin-Stern, 15 Gault-Millau-Punkte und 92 Falstaff-Punkte. Sie freut sich sehr auf diese Erfahrung. Und im Restaurant Paprika freut man sich mit ihr. Seit das Team vom Praktikum weiss, hat es ihr einen Spitznamen gegeben. Afsaneh lächelt verlegen. «Ich heisse jetzt Michelle.»



«Ich heisse jetzt Michelle.»



Tätigkeitsberichte der Abteilungen

Direktion Facts & Figures

27

Mitarbeitende in der Abteilung Direktion



18

Erfolgreich abgeschlossene interne Audits



236

Eingegangene Beschwerden bei der zentralen internen Beschwerde-Stelle



242

Personen in verschiedenen Brandschutzthemen geschult



380

Durch den internen Rechtsdienst erledigte Anfragen



Direktion Tätigkeitsbericht

Nach den umfassenden Weichenstellungen des Vorjahres haben sich im Berichtsjahr 2025 die neuen Führungs- und Entscheidungsstrukturen bewährt. Ziel war, die Steuerungsfähigkeit der AOZ weiter zu stärken und die Organisation in einem dynamischen Umfeld stabil, wirkungsorientiert und zukunftsfähig zu führen.

2025 war das erste Jahr, in dem Direktion und Geschäftsleitung in ihrer neuen Zusammensetzung gemäss dem im Vorjahr verabschiedeten Organisationsmodell arbeiteten. Die im Rahmen der Organisationsentwicklung und des Projekts Optimus erarbeitete neue Aufbauorganisation bildete nun die verbindliche Grundlage für Führung, Steuerung und Zusammenarbeit auf strategischer und operativer Ebene.

Der Fokus lag auf der Umsetzung und Konsolidierung der neuen Strukturen sowie auf der weiteren Klärung von Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen. Ziel war, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Führungsprozesse zu stärken sowie die AOZ unter sich verändernden Rahmenbedingungen verlässlich zu steuern. Zudem soll ihre Ausrichtung als leistungsfähige, flexible und qualitativ hochstehende Fachorganisation, die sich konsequent am Bedarf der Klient*innen orientiert, nachhaltig gesichert werden.

Direktionsdienste

Die Direktionsdienste steuern zentrale Querschnittsaufgaben für die gesamte Organisation. Dazu gehören das Beschwerdemanagement für AOZ-Klient*innen, der Austausch mit Vertreter*innen vulnerabler Gruppen, die Bearbeitung politischer Anfragen und Vorstösse sowie das Qualitätsmanagement.

Zentrale interne Beschwerde-Stelle für Klient*innen der AOZ

2025 gingen 236 Beschwerden bei der zentralen internen Beschwerde-Stelle (ZIB) für Klient*innen der AOZ ein. Dies entspricht einer Zunahme von 63 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Entwicklung zeigt, dass sich die ZIB weiter als zentrale, vom operativen Betrieb unabhängige Anlaufstelle für Anregungen, Beschwerden und Rückmeldungen von Klient*innen etabliert hat. Der regelmässige Austausch mit der Ombudsstelle der Stadt Zürich zur Zusammenarbeit und Koordination gemeinsamer Fälle wurde fortgeführt.



Klient*innen nutzen die Beschwerdestelle häufiger.

Wie im Vorjahr richtete sich ein Grossteil der Beschwerden (45 Prozent) gegen die Ausrichtung der Sozialhilfe, insbesondere gegen eine als unzureichend empfundene Unterstützung oder eine wahrgenommene Ungleichbehandlung durch Sozialberatende. In solchen Fällen kann die ZIB die Aufgaben und Rahmenbedingungen der Sozialberatung erläutern oder die operativen Stellen prüfen lassen, ob Erreichbarkeit und Informationsvermittlung für die Klient*innen ausreichend sind.

Deutlich gestiegen auf 38 Prozent ist der Anteil der Beschwerden zu Fragen der Unterbringung und des Zusammenlebens in den zur Verfügung gestellten Unterkünften (Wohnungen oder

Direktion Tätigkeitsbericht

Kollektivunterkünften). Die Entwicklung hat verschiedene Ursachen, insbesondere die sehr angespannte Wohnraumsituation in der Stadt Zürich.

Wie in den Vorjahren wurden die aus den Beschwerden gewonnenen Erkenntnisse in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufgenommen. Beispiele hierfür sind eine vorausschauende Planung der Information und Unterstützung von Klient*innen, die befristeten Wohnraum verlassen müssen, sowie die konsequente Rechtsmittelbelehrung von Klient*innen, wenn Leistungsentscheide der Sozialberatung nicht nachvollzogen werden können oder nicht akzeptiert werden. In der Sozialberatung konnte im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ein Formular für die fachärztliche Beurteilung von Vulnerabilität und dem spezifischen Unterbringungsbedarf von Klient*innen eingeführt werden.

Darüber hinaus wurden im Jahr 2025 aufgrund einzelner Beschwerden verschiedene weitere Massnahmen umgesetzt. Beispiele dafür sind der Einbau von Wickeltischen in den öffentlichen Toiletten am Hauptsitz der AOZ oder die Überarbeitung der Hausordnung für Kollektivunterkünfte.

Erfolgreiche Audits

Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) attestierte der AOZ im Berichtsjahr, dass das Qualitätsmanagement in den einzelnen Bereichen und an den verschiedenen Standorten gut verankert ist. Beim Abschluss des erfolgreichen dreitägigen Aufrechterhaltungsaudits stellten die vier Auditor*innen fest, dass die AOZ «nachweislich aufzeigen konnte, wie sie das Management-System weiterentwickelt und zweckmässig den Bedürfnissen der Organisation angepasst» hat.

Das nächste Audit durch die Zertifizierungsstelle SQS (ISO 9001, eduQua und IN-Qualis) findet im Sommer 2026 statt.

Prozessmanagement

Ende 2024 startete das AOZ-übergreifende Projekt Prozessmanagement mit dem Ziel, einheitliche Grundlagen für die tägliche Zusammenarbeit zu schaffen. Mit der Freigabe der überarbeiteten Prozesslandkarte und der Mindeststandards erreichte das Projekt im Berichtsjahr wichtige Meilensteine. Nach Erhebung des Dokumentations- und Regelungsbedarfs der einzelnen Prozesse werden 2026 die betroffenen Mitarbeitenden – unter anderem Prozessverantwortliche, Führungskräfte und Qualitätsmanagementdelegierte – im Prozessmanagement geschult.

Risikomanagement weiterentwickelt

Zur Weiterentwicklung des Risikomanagements der AOZ haben wir das bestehende Vorgehen überprüft und optimiert. Im Berichtsjahr evaluierte, ergänzte und bewertete die Geschäftsleitung die wichtigsten Risiken und definierte auf dieser Grundlage die passenden Massnahmen.

Parallel dazu verlaufen die Arbeiten an einem neuen Risikomanagementkonzept für die AOZ, das sich am Chancen- und Risikomanagementkonzept der Stadt Zürich orientiert. Wesentliche Bestandteile – darunter der Risikomanagementprozess sowie die damit verbundenen Rollen und Aufgaben – wurden im September 2025 verabschiedet und sollen ab 2026 umgesetzt werden.

Bearbeitung politischer Anfragen und Vorstösse

Die Direktionsdienste beantworteten im Berichtsjahr verschiedene Fragen der Rechnungsprüfungs- und der Geschäftsprüfungskommission sowie der Sachkommission des Sozialdepartements des

Zürcher Gemeinderats zu Betrieb, Rechnung und Budget der AOZ.

Ferner haben wir im Rahmen der Beantwortung von diversen Postulaten und schriftlichen Anfragen aus dem Gemeinderat zu unterschiedlichen Themen Stellung genommen, unter anderem zu städtischen Kollektivunterkünften, zur systematischen Erfassung der Anzahl vulnerabler Geflüchteter, zu schulischen und beruflichen Ausbildungsmassnahmen für junge Geflüchtete sowie zur Professionalisierung der Unterbringungs- und Bewirtschaftungsprozesse im Bereich Immobilienverwaltung der AOZ.

Rechtsdienst

Der Rechtsdienst berät die Direktion und die Gesamtorganisation in juristischen Fragen und erarbeitet rechtliche Grundlagendokumente. Er unterstützt Direktion, Geschäftsleitung und Fachabteilungen bei rechtlichen Abklärungen im operativen Alltag ebenso wie bei organisationsweiten Fragestellungen mit strategischer Bedeutung.

Im Projekt Neuer Gesamtarbeitsvertrag / Personalregularien hat der Rechtsdienst im Berichtsjahr als Teil der AOZ-Delegation an den Verhandlungen mit dem Sozialpartner VPOD teilgenommen und die rechtliche Begleitung dieses zentralen Vorhabens sichergestellt. Ausserdem haben wir verschiedene bereichsübergreifende Projekte unterstützt, unter anderem in den Themenfeldern Organisation, Prozesse und Qualitätssicherung.

Im Berichtsjahr wurden zudem die Arbeiten an den Compliance-Grundlagen und dem Code of Conduct gestartet. Ziel ist, rechtliche Anforderungen systematisch zu erfassen, Verantwortlichkeiten zu klären und die Sensibilisierung innerhalb der Organisation weiter zu stärken.

Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Brandschutz

Im Jahr 2025 hat die Geschäftsleitung das neue Arbeitssicherheitshandbuch genehmigt. Darin sind die Grundlagen der Arbeitssicherheit, des Gesundheitsschutzes und des Brandschutzes verständlich dargestellt. Das vom zuständigen Fachteam erarbeitete Handbuch bietet auch praxisnahe Hilfestellungen für den Arbeitsalltag. Es ist interaktiv aufgebaut und verlinkt direkt zu Anleitungen, Vorlagen und weiterführenden Informationen.



Notrufnummern finden sich an jedem Arbeitsplatz

Auch die Auditplattform Safely wurde modernisiert. Sie dient dazu, Sicherheitskontrollen an den Standorten übersichtlich zu planen und nachvollziehbar zu dokumentieren. Ab 2026 wird jeder Standort mindestens einmal jährlich besucht und auditiert, um die Qualität von Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Brandschutz weiter zu stärken und die Mitarbeitenden vor Ort bestmöglich zu unterstützen.

Vulnerable Geflüchtete

Gemäss ihrem Leistungsauftrag (AS-Nummer 851.161) richtet die AOZ ein besonderes Augenmerk auf die Bedürfnisse vulnerabler Personen. Als vulnerabel gelten insbesondere Minderjährige, Alleinerziehende, Schwangere, ältere Menschen, LGBTIQ+-Personen, Erkrankte,

Direktion Tätigkeitsbericht

Menschen mit Behinderung sowie Opfer von Gewalt oder Menschenhandel (vgl. Art. 21 Leistungsauftrag). Um ihre Leistungen bedarfsgerecht auszurichten, steht die AOZ in regelmässigem Austausch mit Fachorganisationen und engagierten Nichtregierungsorganisationen (NGO). Per 30. September 2025 hat die AOZ erstmals systematisch die Vulnerabilität ihrer Klient*innen erhoben, einschliesslich Monitoring und Auswertung. Ab 2026 ist vorgesehen, diese Erhebung zweimal jährlich durchzuführen.

Im Juni 2025 konnte dank der engen Zusammenarbeit von Stadt Zürich und SEM ein BAZ ausschliesslich für vulnerable Klient*innen in Betrieb genommen werden. Das ehemalige Hotel Landhus in Zürich Seebach dient als Unterkunft für bis zu 80 Personen.



Das ehemalige Hotel Landhus in Zürich Seebach

Die AOZ wurde mit der Betreuung der Bewohner*innen des BAZ Landhus betraut. Zur Zielgruppe gehören unbegleitete Jugendliche sowie junge alleinreisende Frauen mit und ohne Kinder. Im Vergleich zu regulären Bundesasylzentren hat die Unterkunft kleinere Zimmer mit eigenen Nasszellen. Der Anteil an sozialpädagogisch geschultem Betreuungspersonal ist höher; das Sicherheitsdispositiv durch den vom SEM mandatierten Dienstleister ist reduziert.

Zum zielgruppenspezifischen Unterbringungs- und Unterstützungsbedarf von LGBTIQ+-Geflüchteten fanden im Berichtsjahr erneut zwei Austauschtreffen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen wie Transgender Network Switzerland, Queeramnesty und HAZ – Queer Zürich statt. Ein von der Stadt Zürich im Frühjahr organisiertes Treffen fokussierte auf den Handlungsbedarf auf kommunaler Ebene. Im Herbst organisierte die AOZ gemeinsam mit dem SEM einen weiteren Austausch, der sich queeren Geflüchteten in den Asylstrukturen des Bundes widmete. Ein Schwerpunkt lag dabei auf der Sensibilisierung des Sicherheitspersonals und der Gesundheitsverantwortlichen für spezifische Anliegen dieser Zielgruppen.

Im Rahmen des im Jahr 2025 entwickelten Projekts WohnenPlus (Wohnen und Wohnbegleitung vulnerabler Gruppen; Teil der Besonderen städtischen Integrationsleistungen) führt die AOZ ab Januar 2026 eine vertiefte Grundlagenanalyse durch. Ziel ist es, die Bedürfnisse von Klient*innen der Stadt Zürich mit eingeschränkten Wohnfähigkeiten sowie insbesondere älteren Geflüchteten systematisch zu erfassen. Auf dieser Basis sollen gezielte Massnahmen für deren Begleitung und Betreuung abgeleitet und die Situation dieser Personengruppen nachhaltig verbessert werden. Das Projekt schafft damit eine fachliche Grundlage, um bestehende Angebotslücken im Bereich Wohnen und Wohnbegleitung gezielt anzugehen.

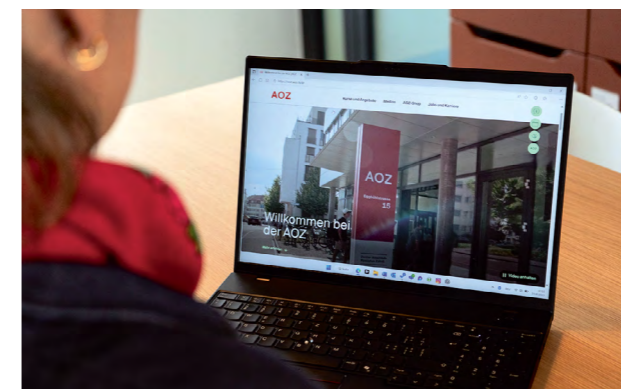
Die Weiterentwicklung steht in Zusammenhang mit der angespannten Wohnraumsituation. Im Jahr 2025 endeten in der Stadt Zürich zahlreiche temporäre Zwischennutzungen von Wohneinheiten, die der AOZ zuvor zur Verfügung gestanden hatten. Aufgrund des ausgetrockneten Wohnungsmarkts konnte nur wenig neuer Wohnraum

angemietet werden. Diese Rahmenbedingungen sind eine grosse Herausforderung für eine bedarfsgerechte Unterbringung vulnerabler Klient*innen, insbesondere älterer oder kranker Menschen sowie Menschen mit Beeinträchtigungen.

Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation (UKOM) unterstützte im Berichtsjahr Direktion und Geschäftsleitung in der internen und externen Kommunikation, der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit sowie bei strategischen und bereichsübergreifenden Projekten. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Wissensvermittlung zu Themen rund um Flucht, Migration und Integration sowie auf der Weiterentwicklung der Kommunikationsinstrumente der AOZ.

Ein zentrales Projekt im Berichtsjahr war die Einführung der neuen Website der AOZ. Nach intensiver Arbeit ging sie mit über 400 Unterseiten am 28. Oktober 2025 erfolgreich live. Sie wurde inhaltlich, strukturell und technisch erneuert und stärker auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen ausgerichtet, insbesondere auf jene der Klient*innen. Damit konnten die Zugänglichkeit von Informationen verbessert und die digitale Präsenz der AOZ weiterentwickelt werden.



Die neue Website der AOZ, online seit Ende Oktober 2025

Im Bereich der Wissensvermittlung organisierten wir im Berichtsjahr verschiedene Veranstaltungen für interessierte Personen aus der Bevölkerung sowie für Fachpersonen. Ziel dieser Angebote ist es, Wissen zu flucht- und migrationsbezogenen Themen zu vermitteln und den Austausch von unterschiedlichen Perspektiven zu fördern. So fanden in Zusammenarbeit mit der Pestalozzi-Bibliothek Schütze in Zürich mehrere Living-Library-Veranstaltungen statt. Dabei berichteten Geflüchtete sowie Fachpersonen aus dem Asylbereich im persönlichen Gespräch von ihren Erfahrungen.

Weiter wurde in Zusammenarbeit mit dem Kino Riffraff der Film «Die Anhörung» gezeigt, mit anschließender Diskussion zu Fragen der Wahrheitsfindung und der Rolle von Sprache im Asylverfahren.



Vorführung des Films «Die Anhörung» im Kino Riffraff

Direktion Tätigkeitsbericht

Darüber hinaus bot die AOZ Führungen im Landesmuseum Zürich unter dem Titel «Flucht und Migration» an, die historische Perspektiven mit aktuellen Erfahrungen von Geflüchteten verbanden. Ein weiterer Schwerpunkt war die Migrationskonferenz 2025, die wie in den vergangenen Jahren gemeinsam mit dem Präsidiatdepartement der Stadt Zürich, Fachstelle Diversität, Integration, Antirassismus (DIA), durchgeführt wurde.

Unter dem Titel «Migration Macht Politik» befasste sich die Konferenz mit migrationspolitischen Debatten, deren historischen Entwicklungen sowie den Auswirkungen auf Betroffene und Institutionen. Fachliche Inputs wurden durch partizipative Formate und eine Podiumsdiskussion ergänzt.



Diskussionsgruppe während der Migrationskonferenz 2025

Direktion

Die Direktion verantwortet im Auftrag und unter Aufsicht des Verwaltungsrats (VR) die operative Führung der AOZ. Sie macht das im Einklang mit den übergeordneten gesetzlichen Vorgaben und Zielen ihrer Eigentümerin, der Stadt Zürich, und im Rahmen der vom VR beschlossenen strategischen Eckwerte. Ausserdem stellt sie die quantitative und qualitative Erfüllung des operativen Auftrags der AOZ sicher. Sie ist ebenfalls verantwortlich für die Sicherung einer hohen Qualität in allen Leistungsbereichen. Zu ihren Aufgaben gehören die operative Mehrjahresplanung, die Steuerung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, die Pflege zentraler Kooperationen und die Vertretung der AOZ nach aussen. Dabei arbeitet die Direktion eng mit städtischen, kantonalen und nationalen Partnerorganisationen sowie weiteren Stakeholdern zusammen.

Betreuung Bundesasylzentren Facts & Figures

668

Mitarbeitende in der Abteilung Betreuung Bundesasylzentren



751 364

Anzahl Übernachtungen in Bundesasylzentren mit AOZ-Betreuung (inkl. Aussenstellen)



16

Betreute Bundesasylzentren, inkl. Aussenstellen (vier Standorte nicht durchgehend geöffnet)



62.5%

Durchschnittliche Auslastung der Bundesasylzentren (inkl. Aussenstellen)



54

Herkunftsländer der BEB-Mitarbeitenden



→ Detaillierte Zahlen auf S. 48

Betreuung Bundesasylzentren Tätigkeitsbericht

Das Jahr 2025 war für die Abteilung Betreuung Bundesasylzentren (BEB) von Wandel und hoher Dynamik geprägt. Die Zahl der geflüchteten Menschen, die in der Schweiz Schutz suchten, lag weiterhin auf hohem Niveau, und wir mussten im Jahresverlauf flexibel auf sich verändernde Anforderungen reagieren. Mit der neuen Co-Abteilungsleitung lag der Fokus auf Austausch, Zusammenarbeit und einer lernorientierten Führungskultur. So konnten wir Stabilität schaffen, die Teams stärken und den Asylsuchenden weiterhin eine professionelle und personenorientierte Betreuung bieten.

Im Berichtsjahr stellten gemäss Statistik des Staatssekretariats für Migration (SEM) insgesamt 25 781 Personen ein Asylgesuch in der Schweiz (rund 7 Prozent weniger als im Vorjahr). 12 897 Schutzsuchende aus der Ukraine beantragten den Schutzstatus S (2024: 16 616 Gesuche).

Die AOZ stellte im Auftrag des SEM in acht Bundesasylzentren (BAZ) mit und ohne Verfahrensfunktion die Betreuung und medizinische Hilfe für die Bewohnenden der BAZ sicher. Je nach Bedarf wurden im Jahresverlauf zusätzliche Aussenstellen betrieben.

Die hohe Dynamik des Jahres zeigte sich besonders in der operativen Arbeit der Abteilung BEB. Standortöffnungen, temporäre Schliessungen und punktuelle Personalveränderungen erforderten präzise Planung und schnelle Entscheidungen. So konnten wir auch bei schwankenden Gesuchszahlen eine stabile Betreuung gewährleisten und die Abläufe effizient anpassen.

Unterkünfte und Auslastung

Die AOZ stellte in acht Bundesasylzentren mit und ohne Verfahren Betreuung und medizinische

Hilfe sicher. Je nach Entwicklung der Zahl Asylsuchender wurden zusätzlich Aussenstellen betrieben.

Von Januar bis Mai 2025 war die Auslastung in den Bundesasylzentren mit Verfahrensfunktion (BAZmV) – den ersten Anlaufstellen für Asylsuchende – im Vergleich zum Niveau Ende 2024 stabil. Die Anzahl betreuter Personen bewegte sich zwischen 616 und 720. Ab Juni stiegen die Gesuchszahlen deutlich an. Die durchschnittliche Belegung in den BAZmV erhöhte sich von rund 720 Personen (Mai 2025) auf über 1000 (September 2025). Bereits in den Sommermonaten erreichte die Auslastung teilweise nahezu 100 Prozent.

In einigen BAZmV mussten deshalb in einzelnen Wochen kurzfristig zusätzliche Betten aktiviert werden, um die Unterbringung sicherzustellen. Die anhaltend hohe Belegung während der Sommermonate, verstärkt durch personelle Engpässe, stellte die Teams vor organisatorische Herausforderungen. Dank eingespielter Abläufe, klarer Verantwortlichkeiten und des ausserordentlichen Engagements der Mitarbeitenden konnte dennoch jederzeit eine gute Betreuung gewährleistet werden.

Die Wiedereröffnung mehrerer Aussenstellen sowie zusätzliche temporäre Betten in bestehenden Unterkünften brachten organisatorische und personelle Herausforderungen mit sich. Gemeinsam mit dem SEM, den Regionenleitungen und den Leitungspersonen der permanenten BAZ wurden die Rahmenbedingungen, darunter Personalbedarf, Öffnungsdauer und Abläufe, definiert. Erfahrene Mitarbeitende unterstützten den Aufbau vor Ort, während neue Mitarbeitende rekrutiert und eingearbeitet wurden.

Betreuung Bundesasylzentren Tätigkeitsbericht

Gleichzeitig wurden Lieferanten gewonnen, um einen reibungslosen Start sicherzustellen. Trotz kurzer Vorlaufzeiten konnten alle Standorte erfolgreich wieder in Betrieb genommen werden.

Neue Betreuungsschwerpunkte

Im Jahr 2025 hat BEB bedeutende inhaltliche Akzente gesetzt. Im Juni 2025 konnte die Abteilung dank der engen Zusammenarbeit von Stadt Zürich und SEM ein BAZ ausschliesslich für vulnerable Klient*innen in Betrieb nehmen. Das ehemalige Hotel Landhus in Zürich Seebach dient als Unterkunft für bis zu 80 Personen. Die AOZ wurde mit der Betreuung der Bewohner*innen des BAZ Landhus betraut.

Damit konnte in der Asylregion Zürich ein Ort geschaffen werden, an dem besonders schutzbedürftige Menschen ausserhalb der regulären

Bundesstrukturen betreut werden. Kinder und Jugendliche besuchen dabei weiterhin die gleiche Schule wie jene aus dem BAZ Zürich. Für den Austausch mit der Quartierbevölkerung wurde gemeinsam mit der Stadt Zürich eine Resonanzgruppe etabliert – ein gelungenes Beispiel für gelebte Integration und für Dialog.

Im Berichtsjahr kam es in den von der AOZ betreuten BAZ zu 66 Geburten. Die Teams konnten besondere Erfahrungen im Umgang mit sensiblen Situationen sammeln, die gleichzeitig berührend und lehrreich waren.

Medic-Help: Vielfalt und Verantwortung

Auch im Jahr 2025 war Medic-Help die zentrale Anlaufstelle für alle gesundheitlichen Anliegen der Bewohnenden der BAZ. Unser Team aus Pflegefachpersonen, Fachangestellten

Gesundheit (FaGe) und administrativen Mitarbeiter*innen hat vor Ort die medizinische Grundversorgung der Bewohnenden sichergestellt und ein breites Spektrum gesundheitlicher Anliegen behandelt – von Atemwegserkrankungen, Hautproblemen und chronischen Leiden bis hin zu psychischen Belastungen. Bei neu angekommenen Asylsuchenden übernahmen wir die medizinische Erstinformation und Erstkonsultation, koordinierten Arzttermine, organisierten Impfungen und gaben benötigte Medikamente ab. Insgesamt führten wir im Berichtsjahr 8182 Erstkonsultationen durch und begleiteten 2599 Impfungen. Auch kinder- und zahnmedizinische Konsultationen, gynäkologische Behandlungen, stationäre Spitalaufenthalte, psychiatrische Termine und Aufenthalte sowie Notfalleinsätze haben wir kontinuierlich begleitet.

Kinder- und Jugendpsychiatrien, Spitex und psychiatrische Einrichtungen.

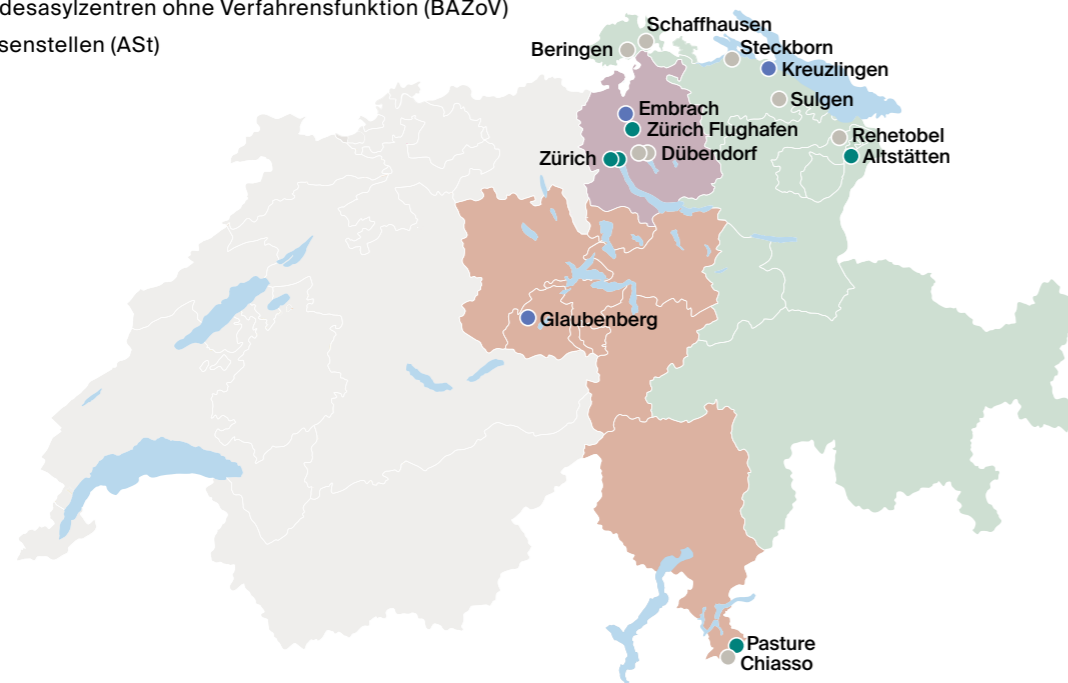
Durch unser kontinuierliches Engagement konnten wir sicherstellen, dass die Bewohnenden der BAZ umfassend medizinisch betreut und ihre gesundheitlichen Bedürfnisse bestmöglich berücksichtigt wurden.

Engagement und Kreativität im Alltag

Neben allen organisatorischen Herausforderungen bot das Jahr 2025 auch Raum für Kreativität und Eigeninitiative, um den Alltag für Bewohnende und Teams positiv zu gestalten. Im BAZ Glaubenberg entstand ein Musikprojekt mit dem Titel «Lettre à mon fils». Zusammen mit einem Asylsuchenden wurde der Song entwickelt, eingespielt und in den Räumlichkeiten des Zentrums abgemischt. Seither treffen sich die Asylsuchenden regelmässig, um gemeinsam Musik zu machen. Dies dient den Teilnehmenden als Ventil, um Stress und Druck abzubauen, und bietet gleichzeitig eine Möglichkeit, sich auszudrücken. Auch visuelle Arbeiten der Bewohnenden fanden Anerkennung: Die Kunstwerke aus dem BAZ Embrach wurden beim Krebsbachfest in Schaffhausen einer breiten Öffentlichkeit präsentiert.

Asylregionen mit AOZ-Mandat: Bundesasylzentren 2025

- Bundesasylzentren mit Verfahrensfunktion (BAZmV)
- Bundesasylzentren ohne Verfahrensfunktion (BAZoV)
- Aussenstellen (ASt)

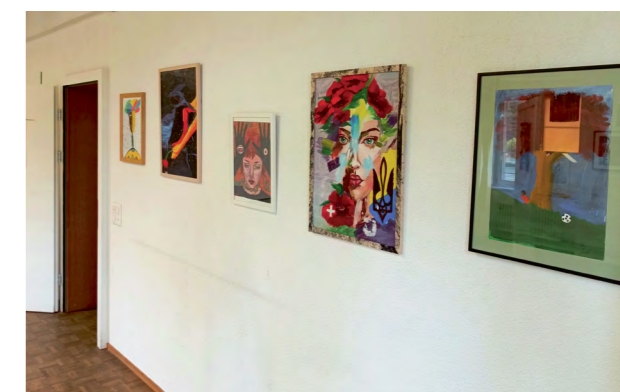


Quelle: SEM, Stand 31. Dezember 2025



Klientin in der Konsultation bei Medic-Help

Ein grosser Teil unserer Arbeit entfiel auf die Betreuung von Personen mit psychischen Belastungen, insbesondere posttraumatischen Belastungsstörungen, Depressionen oder Angststörungen. Herausfordernd war die Begleitung von Menschen mit physischen oder psychischen Beeinträchtigungen, die einen erhöhten Pflege- und Unterstützungsbedarf aufwiesen. Dabei arbeiteten wir eng mit externen Fachstellen zusammen, darunter Seelsorgende,



Kunst aus dem BAZ Embrach, Ausstellung in Schaffhausen

Betreuung Bundesasylzentren

Tätigkeitsbericht

Diese Projekte zeigen eindrücklich, wie kreative Beschäftigung den Alltag bereichert und den sozialen Zusammenhalt fördert. Sie bietet den Teams auch Raum für innovative pädagogische Ansätze.

Leitungswechsel und neue Impulse

Im Februar 2025 haben wir Bernd Hammerer verabschiedet, der die Abteilung BEB in den letzten Jahren mit grossem Engagement, Expertise und Menschlichkeit geprägt hat. Seit März bilden neu Michelle Fridle, Laura Tommila und Till Zeretzke die Co-Abteilungsleitung. Sie teilen die Aufgaben der Abteilungsleitung untereinander auf und leiten weiterhin ihre jeweiligen Asylregionen.

Gemeinsam möchten sie die Abteilung in der AOZ stärker vernetzen, Synergien zwischen den Regionen fördern und voneinander lernen. Der Fokus liegt auf einem engeren fachlichen Austausch, einer offenen Lernkultur und einer noch stärkeren Orientierung an gemeinsamen Qualitätsstandards.

Dieser Kulturwandel hin zu gemeinsamer Verantwortung wurde im Laufe des Jahres deutlich spürbar: Die Standortleitenden traten vermehrt in den Dialog und Best Practices wurden systematisch geteilt. So entstand ein neues Miteinander, das auch in hektischen Phasen trägt und die Handlungsfähigkeit der gesamten Abteilung stärkt.

Erfolgreiche Audits

Im Jahr 2025 führten das SEM und die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) in den Bundesasylzentren Audits durch. Die Prüfungen umfassten unter anderem die Einrichtungen in Schaffhausen, Sulgen, Kreuzlingen, Kloten und Zürich; dort mit Fokus auf unbegleitete minderjährige Asyl-

suchende (UMA). Alle Audits wurden erfolgreich abgeschlossen und bestätigten sowohl die hohe Qualität der Betreuung als auch die konsequente Einhaltung der geltenden Standards.

Schwerpunkt Weiterbildung

Der Ausbau des Weiterbildungsangebots war auch dieses Jahr ein Schwerpunkt der Abteilung BEB. Insgesamt wurden 32 verschiedene Kursthemen angeboten, die im Verlauf des Jahres 139 Kurstage umfassten. Die Weiterbildungen stärkten die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden, erhöhten ihre Handlungssicherheit in anspruchsvollen Situationen und trugen so zur kontinuierlichen Verbesserung der Betreuung bei. Neu aufgenommen wurden folgende Module: Umgang mit Rassismus und Diskriminierung im Betreuungsalltag, Sicherheit im Umgang mit Konflikten während gemeinnütziger Beschäftigungsprogramme sowie Feedbackkultur und Grundlagen der Kommunikation.



BEB-Mitarbeitende in der Weiterbildung

Vorbereitung auf anstehende Submission

Das SEM schreibt den Betreuungsauftrag für die BAZ regelmässig öffentlich aus. Das aktuelle Mandat gilt bis Ende 2026. Die nächste Submission, die den Betreuungsauftrag ab 2027 betrifft, ist für 2026 geplant.

Parallel zum Tagesgeschäft lag im Jahr 2025 ein wesentlicher Schwerpunkt auf der Vorbereitung auf diese Submission. Da die künftigen Rahmenbedingungen noch nicht feststanden, nutzten wir die Zeit, um bestehende Konzepte kritisch zu überprüfen und gezielte Optimierungen sowie Ergänzungen einzuleiten. Für uns bedeutete die anstehende Submission nicht nur formale Vorbereitung, sondern auch inhaltliche Weiterentwicklung: Wir schärften unsere Stärken, entwickelten neue Ideen und vertieften unsere Haltung einer professionellen und personenorientierten Betreuung.

Die Mitarbeitenden der Abteilung BEB blicken auf ein bewegtes Jahr zurück. Trotz personeller Veränderungen, kurzfristiger Standortanpassungen und hoher Asylgesuchszahlen im Sommer konnten die Teams dank Flexibilität, Zusammenarbeit und Engagement die Betreuung professionell sicherstellen und wertvolle Erfahrungen für die Weiterentwicklung des Betreuungsalltags und der Abteilung sammeln.

Betreuung Bundesasylzentren

Die Schweiz ist in sechs Asylregionen gegliedert. Die Abteilung Betreuung Bundesasylzentren (BEB) der AOZ ist in drei dieser Asylregionen vom Staatssekretariat für Migration (SEM) mandatiert: Zürich, Ostschweiz sowie Tessin und Zentralschweiz. Sie betreut die Bundesasylzentren (BAZ) Altstätten, Kreuzlingen, Chiasso, Pasture, Glaubenberg, Embrach, Zürich Duttweiler und Zürich Landhus sowie diverse Aussenstellen. Zudem erbringt BEB ein Betreuungsangebot in der Transitzone des Flughafens Zürich.

Zu den Aufgaben von BEB gehören die umfassende Betreuung der Asylsuchenden, die sozialpädagogische Unterstützung unbegleiteter minderjähriger Asylsuchender (UMA) und die Sicherstellung der medizinischen Grundversorgung. Ende 2025 waren 668 Mitarbeitende in der Abteilung tätig. BEB leistet damit einen zentralen Beitrag, um Asylsuchenden das Ankommen in der Schweiz zu erleichtern.

Betreuung Bundesasylzentren

Kennzahlen

Auslastung der Zentren	Normkapazität		Prozentuale Auslastung	
	2025	2024	2025	2024
Region Ostschweiz				
Hauptzentren				
BAZmV Altstätten	340	340	65%	66%
BAZoV Kreuzlingen	336	348	66%	53%
Aussenstellen				
ASt Glarus	–	120	–	60%
ASt Sulgen	70	70	75%	51%
ASt Schaffhausen Breite	100	100	60%	40%
ASt Steckborn	220	300	35%	23%
ASt Beringen	100	100	25%	23%
ASt Rehetobel	96	96	67%	69%
Region Tessin und Zentralschweiz				
Hauptzentren				
BAZmV Pasture	350	320	79%	73%
BAZoV Glaubenberg	369	442	58%	37%
Aussenstellen				
ASt Chiasso ¹	134	144	71%	72%
Region Zürich				
Hauptzentren				
BAZmV Zürich	360	360	76%	75%
BAZmV Zürich Landhus ²	80	–	45%	–
BAZoV Embrach	360	360	73%	46%
Transitzentrum Zürich Flughafen	60	60	24%	18%
Aussenstellen				
ASt Dübendorf Mehrzweckhalle	200	200	49%	26%
ASt Dübendorf Kaserne	300	300	65%	48%
ASt Turnerstrasse	–	90	–	39%
Total	3475	3750	63%	50%
Anzahl UMA				
Durchschnittliche Anzahl UMA	269	262	–	–

¹ Seit Januar 2025 als Aussenstelle geführt

² Eröffnung im Juni 2025

Wohnen und Gesellschaft Facts & Figures

541

Mitarbeitende in der Abteilung Wohnen und Gesellschaft



27792

Geleistete Stunden in der Freiwilligenarbeit



165

Betreuungspersonen an MNA-Standorten



135

Betreuungspersonen an SKU-Standorten



331

Junge Erwachsene, die 2025 von einem BBJE-Angebot profitiert haben



→ Detaillierte Zahlen auf S. 60

Wohnen und Gesellschaft Tätigkeitsbericht

Die Abteilung Wohnen und Gesellschaft (WGE) wurde im Rahmen der neuen Aufbauorganisation der AOZ per 1. Januar 2025 geschaffen. Sie vereint Angebote der Unterbringung, Betreuung und Begleitung verschiedener Zielgruppen und stärkt die Integrationsaktivitäten. Die neue Struktur ermöglicht es, Aufgaben im Asyl- und Migrationsbereich zu vernetzen und weiterzuentwickeln.

Der Fokus der neu geschaffenen Abteilung lag im Jahr 2025 auf der schrittweisen Etablierung einer tragfähigen Abteilungsstruktur. Dabei wurden Ziele, neue Kooperationsformen und Austauschformate definiert, die ab 2026 implementiert werden. Sie sollen die Schnittstellen zwischen den Fachbereichen stärken. Darüber hinaus wurde die interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie die Qualitätssicherung auf operativer Ebene gezielt vorangetrieben. Wir führten einen abteilungsinternen Weiterbildungskatalog ein, der den Mitarbeitenden nicht nur die Erweiterung von Wissen und Kompetenzen ermöglicht, sondern auch den fachbereichsübergreifenden Austausch und die Vernetzung fördert. Auch innerhalb der einzelnen Fachbereiche lag der Schwerpunkt auf der Konsolidierung bestehender Strukturen sowie auf der Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität.

Kantonale und Städtische Kollektivunterkünfte

Wie in den Vorjahren stellte der Fachbereich Städtische Kollektivunterkünfte (SKU) auch 2025 im Auftrag der Stadt Zürich sicher, dass geflüchtete Menschen rasch und bedarfsgerecht untergebracht werden. Die drei SKU Buttenau, Schärenmoos und Triemli boten rund 1400 Plätze.

Nach der intensiven Aufbauphase der Vorjahre legten wir den Fokus auf die Konsolidierung und Weiterentwicklung der Strukturen an den Standorten. Gleichzeitig haben wir die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung und abteilungsübergreifend gestärkt sowie Pilotprojekte initiiert, um die Angebote gezielt auszubauen.

Entwicklungen an den Standorten

In der SKU Triemli haben wir die Weiterentwicklung des Betriebs der beiden ehemaligen Personalhäuser des Stadtsitals vorangebracht und so die Einheitlichkeit und Effizienz der Abläufe erhöht.



Die Kollektivunterkunft Triemli in der Stadt Zürich

Am Standort Buttenau, ein ehemaliges Altersheim in der Stadt Adliswil, nahmen wir das angrenzende Personalhaus mit rund 60 zusätzlichen Plätzen in Betrieb. Seit dem Sommer stehen diese Kapazitäten den dort untergebrachten Personen mit Schutzstatus S zur Verfügung.

In der SKU Schärenmoos haben wir die Prozesse nach der Aufbauphase 2024 weiter stabilisiert und die betrieblichen Routinen gefestigt. Auch die Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Betreuung und Begleitung junge Erwachsene (BBJE) am selben Standort wurde vertieft.

Wohnen und Gesellschaft

Tätigkeitsbericht

Aufgrund des befristeten Mietverhältnisses am Standort der SKU Schärenmoos (Zwischennutzung) stand das Jahr 2025 im Zeichen der weiteren Standortplanung. Im Quartier Seebach wurde eine geeignete Nachfolgeliegenschaft gefunden. Gemeinsam mit dem AOZ-Bereich Immobilienverwaltung sowie den zuständigen städtischen Stellen im Sozialdepartement der Stadt Zürich und bei Liegenschaften Stadt Zürich trafen wir die Vorbereitungen für den Bezug der neuen SKU Ettenfeld per Ende Januar 2026.



Die Lounge in der SKU Ettenfeld in Zürich Seebach

Grundlagen und Entwicklung von Angeboten

Ein fachlicher Schwerpunkt lag auf der Standardisierung zentraler Abläufe. Wir führten ein einheitliches Records-Management-System ein und präzisierten die Prozesse für Betreuung, Aufnahme, interne Kommunikation und Schnittstellenarbeit. Dies erhöht die Transparenz und Verlässlichkeit für unsere Klient*innen.

Zudem lancierten wir zwei Pilotprojekte zur Weiterentwicklung der Betreuungsarbeit. Das erste Projekt bietet den Bewohnenden einer grossen Siedlung an der Witikonstrasse eine niederschwellige Unterstützung durch Betreuungspersonen, Sozialberatung und soziokulturelle Animation vor Ort. Erste Erfahrungen zeigen, dass die Präsenz und Beziehungskontinuität vor Ort die Selbstständigkeit,

das Wohlbefinden und die Integration der Bewohnenden fördern.

Im zweiten Pilotprojekt Partizipation steht die Mitwirkung der Bewohnenden in den SKU im Mittelpunkt. Ziel ist es, ihre Bedürfnisse stärker zu berücksichtigen und den Austausch mit dem Betreuungspersonal zu intensivieren. Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) begleitet das Projekt methodisch und fachlich.

Zusammenarbeit und Vernetzung

2025 vertieften wir die Zusammenarbeit sowohl intern als auch abteilungsübergreifend. Besonders wichtig war dabei der Austausch mit dem Fachbereich Gesellschaftliche Integration: Gemeinsame Aktivitäten im Bereich soziokulturelle Animation förderten die Teilhabe der Bewohnenden am städtischen Leben. Geflüchtete aus den SKU konnten an zahlreichen kulturellen Veranstaltungen teilnehmen und sich aktiv engagieren.

An allen SKU-Standorten fanden erneut die etablierten und breit akzeptierten Treffen der Resonanzgruppen statt. Diese Plattformen zur Vernetzung mit Quartierinstitutionen und der Bevölkerung haben sich bewährt und tragen zu einer positiven Interaktion und zum Austausch im Quartier bei.

Herausforderungen und Ausblick

Die Vorbereitung des Auszugs aus der SKU Schärenmoos und der Aufbau der SKU Ettenfeld erforderten beträchtliche Ressourcen. Mit Blick auf 2026 bleibt die angespannte Wohnraumsituation in Zürich unsere zentrale Herausforderung. Können keine zusätzlichen Plätze im regulären Wohnraum bereitgestellt werden, muss die Auslastung in den bestehenden kollektiven Strukturen erhöht respektive müssen neue kollektive Strukturen geschaffen werden.

Gleichzeitig werden wir die bestehenden Strukturen weiter festigen, die klient*innenzentrierte Arbeit in den Kollektivunterkünften weiterentwickeln und neue Formen der Betreuung prüfen – für eine integrationsorientierte und zukunftsfähige Unterbringung geflüchteter Menschen.

Coaching Wohnungssuche

Das Angebot Coaching Wohnungssuche unterstützt geflüchtete Menschen beim Zugang zum privaten Wohnungsmarkt. Unsere Mitarbeitenden begleiten die Teilnehmenden beim Erstellen von Bewerbungsdossiers, in der Kommunikation mit Vermieter*innen und bei Wohnungsbesichtigungen. 2025 haben wir das Angebot weiter ausgebaut. Neben Klient*innen aus dem Fachbereich Flüchtlingswohnen und aus kantonalen Strukturen profitieren nun dank der städtischen Finanzierung im Projekt «Besserer Zugang zu Wohnraum für Geflüchtete» auch Personen, welche der Stadt Zürich zugewiesen sind. Seit Anfang 2025 besteht zudem eine Leistungsvereinbarung mit der Gemeinde Thalwil, wodurch auch dort zugewiesene Personen Zugang zum Angebot Coaching Wohnungssuche erhalten. Durch die Erweiterung des Angebots auf eine zusätzliche Zielgruppe und eine zusätzliche Gemeinde konnten wir im Berichtsjahr 326 Fälle (Einzelpersonen, Ehepaare oder Familien) mit unserem Angebot erreichen und den Klient*innen zu insgesamt 105 Mietverträgen verhelfen.

Unbegleitete Minderjährige und junge Erwachsene

Der Bereich MNA und Junge Erwachsene (MJE) ist verantwortlich für die Unterbringung, Betreuung, Begleitung und Förderung unbegleiteter minderjähriger Geflüchteter sowie junger Erwachsener. Mit den Fachbereichen MNA, BBJE und Betrieb schaffen wir bedarfsgerechte Strukturen, fördern Integration, Gesundheit und Bildung und

begleiten die Jugendlichen und jungen Erwachsenen kontinuierlich auf dem Weg zu Selbstständigkeit und gesellschaftlicher Teilhabe.



Freizeitaktivitäten von Minderjährigen im Zentrum Lilienberg

2025 lag unser Schwerpunkt auf der Qualitätssicherung und fachlichen Weiterentwicklung. Für alle Mitarbeitenden wurden Schulungen in Traumapädagogik ermöglicht und die Ansätze im pädagogischen Alltag verankert. Im Zentrum steht die Schaffung eines sicheren Ortes, an dem sich die Jugendlichen angenommen, geschützt und respektiert fühlen. Verlässliche Strukturen, transparente Kommunikation und eine wertschätzende Haltung fördern Stabilität und Vertrauen – die Basis für tragfähige Beziehungen.

Zudem überarbeiteten wir zentrale Grundlagen wie den Orientierungsrahmen zu grenzverletzendem Verhalten (Bündner Standard) und sensibilisierten unsere Mitarbeitenden in Vertiefungsworkshops. Wir entwickelten praxisnahe Instrumente, die fachliche Konzepte in handlungsorientierte Leitlinien überführen und die Handlungskompetenz im Alltag stärken. Bereichsübergreifende Austauschformate und Einführungstage für neue Mitarbeitende fördern den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit innerhalb des Bereichs zusätzlich.

Wohnen und Gesellschaft

Tätigkeitsbericht

Unbegleitete Minderjährige

Im zweiten Jahr des laufenden Vertrags (März 2024 – Februar 2028) mit dem Kantonalen Sozialamt (KSA) stabilisierten und entwickelten wir die Betreuung und Förderung unbegleiteter minderjähriger Geflüchteter an den fünf MNA-Standorten (Albisrieden, Aubruggweg, Obstgarten, Oerlikon, Lilienberg) weiter. Standort-spezifische Konzepte legen pädagogische Ausrichtung, Organisation und Abläufe verbindlich fest.

An allen Standorten haben wir Strukturen und Abläufe optimiert, um den Betrieb innerhalb der Regelkapazität effizient und stabil zu gestalten. Mit der Einführung des Wohngruppensystems wurde die Belegung im Laufe des Jahres zudem schrittweise reduziert. Lag sie zu Jahresbeginn noch rund 15 Prozent über der Normkapazität, konnten die Standorte den Grossteil des Jahres innerhalb der definierten optimalen Belegung geführt werden. Das eingeführte Wohngruppensystem stärkt die Beziehungsarbeit und ermöglicht eine konstante Betreuung in kleinen Gruppen mit festen Bezugspersonen. Dies schafft Orientierung, Sicherheit und fördert die individuelle Entwicklung. Insgesamt betreiben wir zwölf Wohngruppen für bis zu 152 Jugendliche. Durch die Reduktion der Belegung und einen gezielten Personalausbau konnte die Betreuungsintensität erhöht werden.

Betriebliche Veränderungen

Der ehemalige MNA-Standort Regensbergstrasse wurde Ende Januar 2025 an Caritas Schweiz übergeben. Der Übergang wurde sorgfältig vorbereitet und in enger Abstimmung mit Caritas umgesetzt, um für die Jugendlichen und die Mitarbeitenden tragfähige Lösungen sicherzustellen.

Zudem erfolgten Änderungen beim Catering: Die ZFV-Genossenschaft übernahm die Verpflegung

an drei Standorten. Ergänzend wurden an allen Standorten Konzepte entwickelt, die den Jugendlichen ermöglichen, teilweise selbst zu kochen – ein wichtiger Beitrag zur Förderung von Eigenverantwortung und Alltagskompetenzen.

Betreuung und Begleitung junge Erwachsene

Um den Übergang von den kantonalen zu den kommunalen Strukturen zu erleichtern, begleiten die Stadt Zürich und die AOZ junge Erwachsene im Alter von 18 bis 25 Jahren in unterschiedlichen Betreuungsintensitäten. Ziel ist es, Stabilität zu schaffen und die jungen Erwachsenen mit geeigneten Wohn- und Betreuungsangeboten auf ein selbstbestimmtes Leben vorzubereiten. 2025 wurden bestehende Angebote fachlich weiterentwickelt und umgesetzt. Insgesamt profitierten 331 junge Erwachsene davon. Im Vergleich zum Vorjahr kam es somit zu einem leichten Ausbau des Angebots. Dieser Ausbau ist auf die bessere Auslastung in den bestehenden Angeboten sowie auf die Schaffung von neuen Plätzen zurückzuführen.

Ein wichtiger Meilenstein war der Umzug des Tagestreffs Herman in Zürich Aussersihl: Nach intensiver Suche konnten wir im August 2025 einen neuen Standort im gleichen Quartier beziehen.



Aufenthaltsraum im Tagestreff Herman

Der Tagestreff bleibt damit in vertrauter Umgebung verankert und bietet Jugendlichen weiterhin einen geschützten Raum für Begegnung, Orientierung und Alltagsstruktur.

Seit der Eröffnung des Bundesasylzentrums (BAZ) Landhus im Juni 2025 bietet das Zusatzteam des Bereichs MJE den dort wohnenden jungen Menschen ein breites Angebot an sportlichen und gemeinschaftsbildenden Aktivitäten – analog zum BAZ Zürich (Duttweiler). Zudem fördert das Team die Kooperation mit Organisationen im Quartier Zürich Seebach und trägt damit zu gelingender Integration bei.



Sport- und Spielmöglichkeiten im BAZ Landhus

Herausforderungen

Die begrenzte Verfügbarkeit von geeignetem Wohnraum für den Fachbereich BBJE in Zürich stellte auch 2025 eine zentrale Herausforderung dar.

Aufgrund der steigenden Zahl weiblicher Jugendlicher entstand ein erhöhter Bedarf an intensiverer Begleitung dieser Zielgruppe. Im Jahr 2025 konnte ein entsprechendes Team rekrutiert werden, welches die konzeptionellen Vorbereitungen für die Begleitung dieser Zielgruppe übernimmt. Sobald ein passender Standort gefunden wird, kann mit der Umsetzung begonnen werden.

Querschnittsaufgaben bei MJE

2025 lag der Fokus auf der Qualitätssicherung und Weiterentwicklung in den Teams Administration, Gesundheit und Integrationscoaching. Die administrativen Prozesse wurden optimiert, wodurch Effizienz und Qualität spürbar stiegen. Gleichzeitig wurde die Zusammenarbeit mit internen und externen Partner*innen vereinfacht.

Im Integrationscoaching erarbeiteten wir ein Angebotskonzept für den Bereich BBJE sowie ein neues Visitationssystem, das regelmässige Standortbesuche und einen gezielten Austausch über Betreuungsqualität sicherstellt. Diese Massnahmen tragen zur kontinuierlichen Qualitätssteigerung bei. Weiter wurden neue Schulungen zur Gesundheitsprävention für Klient*innen ab 17 Jahren entwickelt. Sie fördern Eigenverantwortung, stärken die Entscheidungsfähigkeit im Alltag und leisten einen Beitrag zur nachhaltigen Integration.

Gesellschaftliche Integration

Der Fachbereich Gesellschaftliche Integration entwickelt und realisiert im Auftrag von Stadt und Kanton Zürich sowie verschiedener Gemeinden Angebote, um die soziale Integration von Geflüchteten und Migrant*innen zu fördern. Ziel ist es, Begegnungen zwischen Menschen mit und ohne Fluchterfahrung zu ermöglichen, gegenseitiges Verständnis zu stärken und den Zugang zu Kultur-, Freizeit- und Bildungsangeboten zu erleichtern. Damit die Programme breit zugänglich und wirksam bleiben, arbeiten wir eng mit zahlreichen Partnerorganisationen in der Stadt und im Kanton Zürich sowie mit verschiedenen Gemeinden zusammen.

Wohnen und Gesellschaft

Tätigkeitsbericht



MAPS-Ausgaben werden verpackt

Im Folgenden liegt der Fokus auf den Themen, die unsere Arbeit im Berichtsjahr besonders prägten. Bewährte Programme wie die MAPS Züri Agenda und AHOI – Ankommen mit Kindern im Vorschulalter, die nicht explizit erwähnt werden, wurden ebenfalls erfolgreich fortgeführt.

Zivilgesellschaftliches Engagement ermöglichen

Im Berichtsjahr begleiteten wir im Auftrag der Stadt Zürich vielfältige zivilgesellschaftliche Projekte – von Theatervorstellungen und Singkursen bis hin zu Gartenprojekten und Fussballcamps. In Zusammenarbeit mit Partnern wie Theater PurPur, Zurich City Triathlon oder UEFA Women's EURO 2025 haben wir Möglichkeiten für die Teilhabe von Geflüchteten geschaffen. Insgesamt fanden 35 Veranstaltungen statt.



Ein Fussballcamp für Geflüchtete

Ein Schwerpunkt lag dabei auf der Beratung und Begleitung der Kooperationspartner*innen. Mit fachlichen Inputs und transkultureller Expertise unterstützten wir Vereine, Institutionen und Organisationen dabei, ihre Angebote inklusiver und nachhaltiger zu gestalten.

Geflüchtete engagieren sich

Im Berichtsjahr konnten wir die Angebote ausbauen, in denen sich Geflüchtete aktiv gestaltend engagieren. Sie wirkten bei Quartierfesten, Stadtanlässen und kulturellen Events – etwa bei Food Zurich – mit und trugen sichtbar zum gesellschaftlichen Leben in Zürich bei. Diese Einsätze fördern Begegnungen auf Augenhöhe, stärken gegenseitiges Verständnis und ermöglichen Geflüchteten die aktive Teilhabe an der Stadtgesellschaft.



Ein Fest für die Bewohner*innen der SKU Schärenmoos

Die grosse Nachfrage von Partnerorganisationen bestätigte das wachsende Interesse an solchen Kooperationen. Wir konnten bestehende Partnerschaften vertiefen und neue, langfristige Kooperationen aufbauen.

Information und Orientierung bieten

Ein gelungener Start in ein neues Leben beginnt mit Verständnis und Orientierung. Unsere Muttersprachliche Erstinformation (MEI) vermittelt Geflüchteten dazu praxisnahe Informationen zu Themen wie Schule, Ausbildung, Arbeit, Gesundheit,

Wohnen, Zusammenleben, Unterstützungsleistungen und Behördenkontakten – jeweils in der Muttersprache der Teilnehmenden. Das Angebot richtet sich an anerkannte Flüchtlinge, vorläufig Aufgenommene, Asylsuchende und Personen mit Schutzstatus S ab 16 Jahren – auch an jene, die direkt aus Bundesasylzentren privat oder kommunal untergebracht werden. 2025 konnten aufgrund des Ausbaus des Kursangebots 1121 Personen teilnehmen, deutlich mehr als im Vorjahr.

Ergänzend bietet das Programm Swiss Info Juniors jungen Erwachsenen in verschiedenen BBJE-Angeboten Raum für Austausch und Auseinandersetzung mit gesellschaftlich relevanten Themen – abgestimmt auf ihre altersbedingten Bedürfnisse. In muttersprachlichen Workshops, Gesprächsrunden und Beratungsformaten diskutieren sie Themen wie rechtsstaatliche Prinzipien, Gleichheit vor dem Gesetz, Diskriminierungsschutz, Geschlechterrollen, Konfliktbewältigung und Schuldenprävention. Die thematische Fokussierung fördert Selbstreflexion und stärkt die Fähigkeit, mit gesellschaftlichen Herausforderungen konstruktiv umzugehen. So wirken die Angebote auch präventiv gegen Konflikte und Gewalt. Im Berichtsjahr fanden 339 Beratungen, 32 Gesprächsrunden und 2 Kurse statt.

Unsere aufsuchende Beratungsarbeit stellt sicher, dass Informationen und Unterstützung dort ankommen, wo sie gebraucht werden. In Zusammenarbeit mit Partnern wie dem Flohmarkt Kanzlei, dem Verein Tischlein deck dich und den Zürcher Gemeinschaftszentren führte die AOZ Beratungen direkt in den Quartieren durch. 2025 fanden an neun Standorten insgesamt 32 Durchführungen statt. Davon profitieren nicht nur Geflüchtete und Migrant*innen, sondern zunehmend auch andere Bevölkerungsgruppen, die sich über Integrationsarbeit informieren und engagieren möchten.

Diese Begegnungen fördern gegenseitiges Verständnis und bauen Barrieren ab – für ein offenes Zürich, das Vielfalt lebt.

Freiwilligenarbeit

Der Fachbereich Freiwilligenarbeit ermöglicht und begleitet das freiwillige Engagement zugunsten geflüchteter Menschen in Zürich. Ziel ist es, Begegnungen auf Augenhöhe zu schaffen, gesellschaftliche Teilhabe zu fördern und Brücken zwischen Menschen zu bauen. Freiwillige werden in Tandem- und Gruppenangebote, Kurz-Engagements und Corporate-Volunteering-Projekte vermittelt. Diese Begegnungen fördern gegenseitiges Vertrauen, Orientierung und Verständnis. Zugleich finden geflüchtete Menschen Anschluss, verbessern ihre Sprachkenntnisse und stärken ihren Platz in der Gesellschaft.



Gemeinsames Kochen im Eventlokal Planet 5 in Zürich

Ausbau und Weiterentwicklung der Angebote

Die Tandems mit MNA in der Stadt Zürich wurden weiterhin intensiv begleitet. Gemeinsam mit dem Fachbereich BBJE analysierten wir zudem die Bedürfnisse der jungen Erwachsenen, um das Programm gezielt weiterzuentwickeln. Partizipative Aktivitäten wie Wanderungen oder Kochveranstaltungen, die häufig von Tandems initiiert wurden, fördern den sozialen Zusammenhalt und die Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden. Weitere Angebote wurden konsolidiert und ausgebaut.

Wohnen und Gesellschaft

Tätigkeitsbericht

Besonders hervorzuheben ist das Corporate Volunteering, das konzeptionell überarbeitet und als eigenständiges Angebot mit vier buchbaren Teamevents für Unternehmen etabliert wurde. Es ermöglicht Mitarbeitenden von Unternehmen ein freiwilliges soziales Engagement und stärkt die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

Parallel haben wir unser Schutzkonzept für Grenzverletzungen (Bündner Standard) überarbeitet und es an die Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst. So wird sichergestellt, dass Freiwillige und Klient*innen in einem sicheren, respektvollen Rahmen agieren.

Erfolgreiche Gewinnung neuer Freiwilliger

Mit gezielten Kampagnen in sozialen Medien, Kinos und im öffentlichen Verkehr sowie durch direkte Ansprache verschiedener Zielgruppen konnten wir 2025 deutlich mehr Freiwillige gewinnen. Insgesamt gingen 311 neue Anmeldungen von Freiwilligen ein (2024: 256). Dies zeigt, dass Interesse und Bereitschaft zum Engagement in der Bevölkerung gross sind. Trotz des positiven Trends übersteigt die Nachfrage nach Tandems weiterhin das Angebot an Freiwilligen – ein Hinweis darauf, wie wichtig persönliche Beziehungen für eine gelingende Integration sind.



Ein Plakat im Tram wirbt für Freiwilligenarbeit

Herausforderungen

Die gesellschaftlichen Veränderungen prägen auch die Freiwilligenarbeit. Immer mehr Personen wünschen sich zeitlich kürzere und flexiblere Formen des Engagements. Um darauf zu reagieren, haben wir unser Programm zu den Kurz-Engagements (etwa punktuelle Begleitung von Geflüchteten an Termine oder Unterstützung bei der Organisation von gemeinschaftlichen Aktivitäten) ausgebaut. Die Vermittlung dieser Kurzeinsätze ist über unsere Onlineplattform möglich.

Zudem haben wir unsere Onlineplattform überarbeitet und die Benutzerfreundlichkeit deutlich verbessert. Die Anpassungen zeigten Wirkung: Wir haben neue Zielgruppen erreicht und Menschen gewonnen, die bisher wenig Berührungspunkte mit Freiwilligenarbeit hatten.

Future Kids Mentoring

Seit 2010 begleiten wir im Rahmen des Programms Future Kids Mentoring Primarschüler*innen, die zu Hause nur begrenzt schulische Unterstützung erhalten. Studierende fördern die Kinder fachlich, sprachlich und sozial – und erwerben dabei selbst wertvolle pädagogische Kompetenzen.

Wachsende Nachfrage und neue Kooperationen

2025 profitierten über 200 Kinder an zwölf Primarschulen in fünf Zürcher Gemeinden (Oberengstringen, Oberglatt, Schlieren, Winterthur und Stadt Zürich) vom Mentoringprogramm. Das sind zwei Schulen mehr als im Vorjahr. Die anhaltend hohe Nachfrage der Primarschulen unterstreicht die Relevanz des Angebots für Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit.

Dank intensiver Marketing- und Rekrutierungsmassnahmen konnten 2025 zahlreiche Studierende als Mentor*innen gewonnen werden. Ein Meilenstein war die vertiefte Kooperation mit der Universität Zürich (UZH): Studierende erhalten neu sechs ECTS-Credits für ihren Einsatz – eine bedeutende Anerkennung des pädagogischen Werts des Programms. Erstmals honoriert eine Hochschule das Engagement in diesem Umfang.

Es bestehen enge Partnerschaften mit der Universität Zürich, der Pädagogischen Hochschule Zürich, der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften und dem Institut Unterstrass. Zudem wurden Gespräche mit der Kalaidos Fachhochschule aufgenommen, die 2026 als weitere Partnerhochschule in das Mentoringprogramm einsteigen wird. Ein sichtbares Ergebnis dieser Kooperationen ist ein gemeinsam mit der Universität Zürich produzierter Kurzfilm.

Finanzierung bleibt herausfordernd

Eine zentrale Herausforderung bleibt die langfristige Finanzierung des Programms. Für 2026 hat die Stadt Zürich ihren Beitrag im Rahmen der besonderen städtischen Integrationsleistungen erhöht. Parallel dazu haben wir gezieltes Fundraising betrieben, um neue, nachhaltige Finanzierungspartner*innen zu gewinnen und die Kontinuität des Angebots auch in weiteren Gemeinden des Kantons Zürich zu sichern.



→ www.aoz.ch/futurekids

Wohnen und Gesellschaft

Die Abteilung Wohnen und Gesellschaft (WGE) stellt die bedarfsgerechte Unterbringung, Betreuung und Integration geflüchteter Menschen ins Zentrum. Sie vereint vielfältige Fachbereiche – von der Führung städtischer Kollektivunterkünfte über die sozialpädagogische Begleitung unbegleiteter Minderjähriger und junger Erwachsener bis hin zur Förderung von freiwilligem Engagement und gesellschaftlicher Teilhabe. Mit ihren Angeboten schafft die Abteilung Perspektiven und fördert das Zusammenleben. Durch die enge Zusammenarbeit mit Stadt und Kanton Zürich sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren trägt die Abteilung WGE dazu bei, dass Integration als gemeinschaftliche Aufgabe verstanden und gelebt wird.

Wohnen und Gesellschaft Kennzahlen

Betreuung und Unterbringung im kantonalen Auftrag

	Übernachtungen		Auslastung*	
	2025	2024	2025	2024
Betreuung unbegleiteter Minderjähriger (MNA)				
MNA-Zentrum Lilienberg	17 372	29 081	95%	108%
MNA-Aussenstelle Aubruggweg	12 023	19 628	103%	108%
MNA-Wohngruppe Oerlikon	4 023	4 835	92%	84%
MNA-Wohngruppe Obstgarten	8 558	10 731	90%	91%
MNA-Wohngruppe Albisrieden	9 453	11 049	81%	79%
MNA-Wohngruppe Römerhof	–	6 059	–	59%
MNA-Zentrum Regensbergstrasse	1 692	17 837	85%	91%
Sonderplatzierungen: Pflegefamilien und Verwandtenunterbringung ¹	3 481	3 663	–	–
Total	56 602	102 883	98%	96%

Sozialhilfe, Unterbringung und Betreuung im städtischen Auftrag

	Fälle per 31.12.		Personen per 31.12.	
	2025	2024	2025	2024
Flüchtlingswohnen				
Total	98	91	275	261

	Übernachtungen		Auslastung	
	2025	2024	2025	2024
Städtische Kollektivunterkünfte				
Triemli	168 038	153 298	68%	62%
Buttenau	61 125	49 945	83%	80%
Schärenmoosstrasse (ab Mai 2024)	81 342	36 188	74%	51%
Total	310 505	239 431	72%	63%

	2025		2024	
	Übernachtungen	Auslastung	Übernachtungen	Auslastung
Betreuung und Begleitung junge Erwachsene (BBJE)				
Wohnen Leicht	–	76%	–	72%
Wohnen Mittel	–	72%	–	77%
Betreutes Wohnen	–	90%	–	76%

Weitere Angebote Betreuung

	2025		2024	
	Übernachtungen	Auslastung	Übernachtungen	Auslastung
Zusatzteam MNA BAZ				
Anzahl durchgeführter Freizeitaktivitäten	376	–	377	–
Tagestreff Herman				
Anzahl Besucher*innen	7 190	–	4 533	–

Gesellschaftliche Integration

	2025		2024	
	2025	2024	2025	2024
(Erst-)Information und Orientierung				
Teilnehmende Kurse/ Informationsveranstaltungen (Swiss Info)	1 232	–	1 321	–
Beratungsgespräche	3 625	–	4 052	–
Teilnehmende kommunale Tour der offenen Türen für Neuzugezogene	68	–	111	–
Sprachförderung /IntroDeutsch				
Anzahl Teilnahmen Schnupperkurse	2 002	–	2 472	–
Beratungsgespräche (Deutsch, E-Learning)	1 854	–	2 151	–
MAPS Züri Agenda				
Ausgaben pro Jahr	12	–	12	–
Durchschnittliche Auflage	4 025	–	4 108	–
Newsletterabonent*innen per Jahresende	3 272	–	3 019	–

Freiwilligenarbeit

	2025		2024	
	2025	2024	2025	2024
Tandemprogramme und Gruppenangebote				
Freiwillige im Einsatz während des Jahres	684	–	612	–
Neue Freiwillige während des Jahres	311	–	256	–
Freiwilligentandems Einzelpersonen / Familien	262	–	222	–
Anzahl Tandems mit MNA	29	–	41	–
Freiwilligeneinsätze in Gruppenangeboten	102	–	87	–
Anzahl Freiwillige im Pool für Kurzeinsätze	162	–	90	–
Geleistete Stunden durch Freiwillige	27 792	–	23 688	–

Future Kids

	2025		2024	
	2025	2024	2025	2024
Future Kids Mentoring				
Unterstützte Kinder	206	–	207	–
Total geleistete Arbeitsstunden Mentor*innen	5 790	–	5 700	–

Zivilgesellschaftliches Engagement

	2025		2024	
	2025	2024	2025	2024
Frühe Kindheit				
Realisierte Aktionen / Aktivitäten	35	–	21	–
Beratungen / Unterstützungsleistungen für Akteur*innen	60	–	42	–
Beratungsgespräche	840	–	933	–

* Die Auslastung der MNA-Unterkünfte wird ab 2025 anhand der vertraglich festgelegten Regelkapazität ausgewiesen. 2024 wurde sie anhand der vereinbarten Maximalauslastung ausgewiesen.

¹ Bei den Sonderplatzierungen handelt es sich um Plätze bei Pflegefamilien und bei Verwandten. Weitere Sonderplatzierungen, zum Beispiel in Kinderheimen, sind hier nicht abgebildet.

Soziales und Beratung Facts & Figures

288

Mitarbeitende in der Abteilung Soziales und Beratung



8 075

Klient*innen in der Stadt und den Mandatsgemeinden



698

Pro Tag verarbeitete Rechnungen und Gutschriften
im Support Sozialberatung (Durchschnitt)



5 258

Psychologische Beratungsstunden für Klient*innen
der Sozialberatung Stadt Zürich und des MNA-Bereichs



1 199

Klient*innen über 55 Jahre in der Sozialberatung
(Stadt und Gemeinden)



55+

→ Detaillierte Zahlen auf S. 68

Soziales und Beratung Tätigkeitsbericht

Seit Anfang des Berichtsjahres sind die Sozialberatung, der Support und die psychosozialen Angebote der AOZ in der neuen Abteilung Soziales und Beratung (SUB) vereint. Wir beraten und unterstützen Geflüchtete in sozialen, finanziellen und psychischen Belangen mit dem Ziel, ihre Integration zu fördern. 2025 sind wir enger zusammengerückt, haben Abläufe verbessert und Stabilität geschaffen – zum Nutzen der Menschen, die wir begleiten.

Mit der Reorganisation der AOZ wurden per 1. Januar 2025 die Sozialberatungen der Stadt Zürich und der Gemeinden, der Support Sozialberatung sowie der PsychoSoziale Dienst in der neu geschaffenen Abteilung Soziales und Beratung zusammengeführt. Diese engere Zusammenarbeit hat im Berichtsjahr bereits erste positive Wirkungen gezeigt. So konnten wir Initiativen lancieren, die den fachlichen Austausch stärken, Synergien nutzbar machen und Abläufe über Bereichsgrenzen hinweg verbessern. Davon profitieren letztlich unsere Klient*innen.

Qualität trotz hoher Anforderungen

Im August 2025 hat Simone Brunschwiler die Leitung der Abteilung Soziales und Beratung übernommen. Mit ihrer fundierten Erfahrung in Management und Organisationsentwicklung hat sie sich rasch einen Überblick verschafft und den Handlungsbedarf in der Abteilung erfasst. Das Berichtsjahr war in allen Bereichen von Veränderung geprägt. Trotz anspruchsvoller Rahmenbedingungen ist es gelungen, Kontinuität zu gewährleisten. Wir konnten unsere Aufträge verlässlich erfüllen und gleichzeitig zahlreiche neue Mitarbeitende erfolgreich integrieren. Das gemeinsame Ziel, Menschen in schwierigen Lebenslagen wirksam zu unterstützen, motiviert und verbindet uns.

Neue Impulse durch Zusammenarbeit

Auch fachlich hat die Zusammenführung neue Impulse gesetzt. Gemeinsam haben die Sozialberatung und der PsychoSoziale Dienst neue Weiterbildungsmodulare für Sozialarbeitende der AOZ entwickelt, um Fachwissen zu psychischen Erkrankungen und den Umgang damit in der Sozialberatung zu vertiefen. Künftig möchten wir solche Formen der Zusammenarbeit weiter ausbauen und auch für die Sozialberatung in den Gemeinden zugänglich machen.



Hilfe bei psychosozialen Problemen

Bessere Einarbeitung, stärkerer Wissenstransfer

Im Berichtsjahr haben wir einen besonderen Schwerpunkt auf die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden gelegt. In der Sozialberatung der Stadt Zürich unterstützen wir sie seit Anfang 2025 mit einem Coaching on the Job. Dadurch gelingt der Einstieg in die anspruchsvollen Aufgaben schneller, und Klient*innen profitieren von einer konstanten und verlässlichen Begleitung. An den Standorten Schlieren und Wetzikon werden gemeinsame Einarbeitungsmodulare durchgeführt. So stärken wir den Wissensaufbau und stellen sicher, dass unsere fachlichen Standards einheitlich umgesetzt werden.

Soziales und Beratung

Tätigkeitsbericht

Sozialberatung Stadt Zürich

Im Jahr 2025 nahm die Anzahl der unterstützten Geflüchteten weiter zu. Die Aufnahmequote für alle Gemeinden im Kanton Zürich lag bei 1,6 Prozent. Per Stichtag 31. Dezember haben wir 5465 Personen im Auftrag der Stadt Zürich wirtschaftlich unterstützt.

Klare Strukturen

Die Administrative Fallführung (AFS) stellte auch 2025 die Einzelfallhilfe für die Bewohner*innen in den städtischen Kollektivunterkünften sicher. Seit Anfang 2025 arbeitet die AFS in einer neuen Organisationsstruktur. Die klare Trennung von Fallaufnahme und Fallführung hat sich bewährt. Optimierte Abläufe und klare Zuständigkeiten unterstützen die Mitarbeitenden spürbar in ihrer täglichen Arbeit. Die Zusammenarbeit mit den Bewohner*innen der Kollektivunterkünfte verläuft seither effizienter und professioneller.



Klient*innengespräch in der Sozialberatung

Komplexe Fälle als Herausforderung und Chance

Besonders herausfordernd waren im Berichtsjahr die komplexen Fälle von Personen mit Schutzstatus S. Neue Fragestellungen, die bei anderen Geflüchteten bisher kaum aufgetreten sind – etwa zum Besitz mehrerer Bankkonten, zu möglichen Vermögenswerten in der Ukraine oder parallelen Arbeitsverhältnissen – führten zu einem erhöhten Abklärungsaufwand. Dies

haben wir zum Anlass genommen, unsere internen Prozesse daraufhin zu überprüfen und zu analysieren, welches Fachwissen wir für vertiefte Abklärungen zur Mittellosigkeit künftig benötigen, beispielsweise juristische oder betriebsökonomische Kompetenzen.

Sozialberatung Gemeinden

Im Jahr 2025 erbrachten wir für 22 Zürcher Gemeinden vielfältige Dienstleistungen in der Asyl- und Flüchtlingsfürsorge (Stand 31. Dezember 2025). Je nach Auftrag unterstützten wir die Betreuung in Kollektivunterkünften, boten persönliche Beratung an (auch ohne wirtschaftliche Sozialhilfe) und führten Beschäftigungsprogramme durch.

Gemeindemandate am Standort Schlieren:

Affoltern am Albis (inkl. Vertragsgemeinden Rifferswil und Kappel am Albis), Birmensdorf, Dällikon, Dietlikon, Geroldswil, Niederhasli, Opfikon, Schlieren, Winkel.

Gemeindemandate am Standort Wetzikon:

Bubikon, Fischenthal, Küsnacht, Rüti, Schwerzenbach, Seuzach, Volketswil, Wald, Wangen-Brüttisellen, Wetzikon, Zell.

Die Stadt Opfikon und die Gemeinde Schwerzenbach haben die Zusammenarbeit mit der AOZ per 31. Dezember 2025 beendet. Somit war das Berichtsjahr neben der Fallführung auch mit der Vorbereitung einer strukturierten Fallübergabe verbunden.

Gestärkte Teams und klare Abläufe

Im Berichtsjahr konnten wir die personelle Situation stabilisieren und uns der Weiterentwicklung unserer Arbeit widmen. Durch regelmässige Fach- und Teamsupervisionen sowie Führungscoachings haben wir die Qualität der Beratung weiter ge-

stärkt. Zudem intensivierten wir den Wissensaustausch zwischen den beiden Standorten Schlieren und Wetzikon, um Abläufe zu vereinheitlichen, wo es sinnvoll ist. Klare und verbindliche Prozesse tragen dazu bei, die Gleichbehandlung unserer Klient*innen sicherzustellen.

Mehr Zeit für die direkte Arbeit mit Menschen

Die Sozialarbeitenden sind einmal wöchentlich in den Gemeinden präsent und bieten dort Sprechstunden an. So können Klient*innen ihre Anliegen in einem offenen und unkomplizierten Rahmen einbringen. Komplexere Themen vertiefen wir in individuell vereinbarten Beratungsgesprächen. Im Jahr 2025 ist es uns gelungen, die Sozialarbeitenden von administrativen Arbeiten zu entlasten und verschiedene Tätigkeiten, etwa Anmeldungen bei den Sozialversicherungen, an die Sachbearbeitung zu übertragen. Davon profitieren alle: Die Sozialarbeitenden gewinnen mehr Zeit für die direkte Beratung der Klient*innen, und die Sachbearbeitung wird in ihrer Rolle gestärkt.

Per Stichtag 31. Dezember haben wir 2610 Personen im Auftrag der Gemeinden unterstützt.

Support Sozialberatung

Das Kerngeschäft im Support Sozialberatung ist die Bewirtschaftung der Klient*innen-Buchhaltung. Wir betreuen alle Finanzströme, die in der täglichen Zusammenarbeit mit den Klient*innen entstehen. Dabei kümmern wir uns um die Debitoren- und Kreditorenverarbeitung und rechnen Leistungen mit Gemeinden und dem Kanton ab. Zusätzlich unterstützen wir unsere Kolleg*innen im Support der Fallführungssoftware und erstellen Reportings und Statistiken.

Im Berichtsjahr lag unser Schwerpunkt auf der Optimierung der Gesundheitskostenadministration. Eine besondere Herausforderung stellte die

deutlich gestiegene Zahl zu bearbeitender Rechnungen dar. Trotz der anspruchsvollen Ausgangslage ist es uns gelungen, in enger Zusammenarbeit mit allen Anspruchsgruppen frühere Schwachstellen zu beheben.

Prozesse laufend verbessern

Die im Jahr 2024 angestossenen Prozessoptimierungen wurden im Berichtsjahr konsequent weitergeführt. Wir haben bestehende Abläufe überprüft und neue Prozesse entwickelt. So wurde beispielsweise die AOZ-Website überarbeitet, damit Klient*innen einfacher online eine Sozialhilfebestätigung beantragen können. Diese benötigen sie, um Angebote ausserhalb der Sozialhilfe zu beziehen (etwa die Kulturlegi).

PsychoSozialer Dienst

Der PsychoSoziale Dienst (PSD) der AOZ unterstützt und ergänzt die fachliche Betreuung von MNA, erwachsenen Geflüchteten und Familien mit Migrationshintergrund mit drei spezifischen Angeboten. Wir beraten, begleiten und vermitteln bei psychosozialen Problemstellungen. Der Schwerpunkt liegt auf der direkten Arbeit mit den Klient*innen. Ergänzend dazu beraten und unterstützen wir interne und externe Fachpersonen durch individuelle Fallberatungen, Fallbesprechungen und gezielte Wissensvermittlung. Zudem führt der PSD die Zürcher Anlaufstelle Rassismus.

Die Psychologische Beratung und Begleitung (PBB) unterstützt erwachsene Klient*innen mit psychischen Belastungen und Traumatisierungen. Im Berichtsjahr haben wir Fachberatungen, Weiterbildungen und Fallbesprechungen konzipiert und umgesetzt und damit die Zusammenarbeit mit den Sozialarbeitenden vertieft. Zudem haben wir die bestehenden Instrumente im Bereich der Qualitätssicherung, etwa Standortberichte, weiterentwickelt.

Soziales und Beratung Tätigkeitsbericht

Das Angebot Psychologische Unterstützung MNA und BBJE richtet sich an unbegleitete minderjährige Asylsuchende (MNA) sowie junge Erwachsene.

Mit neuen Angebotsflyern haben wir im Berichtsjahr die Sichtbarkeit unseres Angebots für unsere Zielgruppe an den Unterbringungsstandorten verbessert. Für die interne Wissensvermittlung erarbeiteten wir ein neues Themenportfolio. Dieses berücksichtigt verschiedene Aspekte der Thematik psychische Gesundheit und richtet sich insbesondere an interne Fachpersonen.

Zudem haben wir im Berichtsjahr den neuen Webauftakt des PsychoSozialen Diensts vorbereitet, um unsere psychotherapeutischen Angebote in den Bereichen Psychotherapie und Beratung beziehungsweise Transkulturelle Psychotherapie für die verschiedenen Anspruchsgruppen und für Fachkräfte besser sichtbar zu machen.

Weiterentwicklung beim Familiencoaching

Das Angebot Familiencoaching unterstützt im Rahmen der sozialpädagogischen Familienbegleitungen Eltern mit Migrationshintergrund in ihren Erziehungsaufgaben und stärkt ihre Erziehungskompetenzen. Im Berichtsjahr haben wir eine neue Software zur digitalen Leistungserfassung eingeführt. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Weiterentwicklung der Fach- und Methodenkompetenzen unserer sozialpädagogischen Familienbegleiter*innen. Dazu organisierten wir interne Weiterbildungen zum Thema Kompetenzorientierte Familienarbeit (KOFA).



Coaching des PSD für Eltern mit Migrationshintergrund

Zürcher Anlaufstelle Rassismus

Im Auftrag der Stadt und des Kantons Zürich betreibt die AOZ die Zürcher Anlaufstelle Rassismus ZÜRAS, eine Beratungsstelle bei Rassismus und Diskriminierung im Alltag. Im Jahr 2025 haben wir erneut steigende Fallzahlen verzeichnet und 290 Fälle bearbeitet (Vorjahr: 264 Fälle). Immer mehr Menschen suchen Beratung nach diskriminierenden Erfahrungen. Gleichzeitig wenden sich Fachpersonen an uns, um Unsicherheiten im Umgang mit solchen Situationen zu klären. Um dieser steigenden Nachfrage gerecht zu werden, haben wir im Berichtsjahr die künftige Ressourcenplanung und die personelle Ausrichtung des Teams für die neue Leistungsvereinbarung ab 2026 vorbereitet.



→ www.aoz.ch/zueras

Soziales und Beratung

Die Abteilung Soziales und Beratung erfüllt im Auftrag der Stadt Zürich und weiterer Zürcher Gemeinden den gesetzlichen Auftrag der Asylfürsorge und Sozialhilfe. Sie erbringt persönliche und wirtschaftliche Hilfe für Geflüchtete mit einem Schwerpunkt auf der persönlichen und beruflichen Integration. In aufsuchender Arbeit begleiten wir Geflüchtete, die in städtischen Unterkünften leben, und unterstützen sie dabei, sich im neuen Umfeld zurechtzufinden. In den Gemeinden bieten wir Betreuung und Beratung direkt vor Ort an. Wir unterstützen auch Geflüchtete, Menschen mit Migrationshintergrund und Fachpersonen mit verschiedenen Angeboten rund um die Themen psychische Gesundheit sowie Diskriminierung und Rassismus. Zudem prüft und bearbeitet die Abteilung alle finanziellen Anliegen der Klient*innen im Rahmen der wirtschaftlichen Sozialhilfe.

Soziales und Beratung Kennzahlen

Sozialhilfe und Betreuung im kommunalen Auftrag

	Fälle per 31.12.		Personen per 31.12.	
	2025	2024	2025	2024
Stadt Zürich				
Asylsuchende/Nothilfe	522	525	757	751
Vorläufig Aufgenommene	1 172	1 121	1 430	1 364
Schutzbedürftige S/Notfallhilfe	1 674	1 590	2 327	2 349
Flüchtlinge	545	395	951	666
Total	3 913	3 631	5 465	5 130
Unterbringung in AOZ-Wohnraum	–	–	3 163	2 980

	Fälle per 31.12.		Personen per 31.12.	
	2025	2024	2025	2024
Gemeinden¹				
Asylsuchende/Nothilfe	236	336	342	452
Vorläufig Aufgenommene	387	442	532	584
Schutzbedürftige S/Notfallhilfe	883	963	1 306	1 522
Flüchtlinge	188	192	430	405
Total	1 694	1 933	2 610	2 963

PsychoSozialer Dienst

		2025	2024
Psychologische Beratung und Begleitung PBB	Fälle	226	203
	Beratungsstunden	3 004	2 006
Psychologische Unterstützung Fachbereich MJE	Fälle	246	304
	Beratungsstunden	2 254	2 700
ZÜRAS	Beratungsstunden	840	740
Familiencoaching	Fälle	111	119
	Beratungsstunden	10 920	9 692

Support Sozialberatung

		2025	2024
Erhaltene Rechnungen für Klient*innen	Anzahl	163 446	152 597
Erfolgte Sozialhilfeauszahlungen an Klient*innen	Anzahl	92 984	103 645

¹ **Mandate 2025:** Affoltern am Albis (inkl. Vertragsgemeinden Rifferswil und Kappel am Albis), Birmensdorf, Bubikon, Dällikon, Dietlikon, Fischenthal, Geroldswil, Küsnacht, Niederhasli, Opfikon, Rüti, Schlieren, Schwerzenbach, Seuzach, Volketswil, Wald, Wangen-Brüttisellen, Wetzikon, Winkel, Zell

Zusätzliche Mandate 2024: Dietikon

Bildung und Arbeit Facts & Figures

425

Mitarbeitende in der Abteilung Bildung und Arbeit



42

Anzahl gehörlose Teilnehmende



119

Erfolgreich in lateinischer Schrift alphabetisierte Personen



119

Teilnehmende in Branchenqualifizierungsangeboten



48 667

Medios-Einsätze (interkulturelles Dolmetschen vor Ort)



→ Detaillierte Zahlen auf S. 78

Bildung und Arbeit Tätigkeitsbericht

Sowohl die Bildungs- und Sprachförderung als auch die Angebote zur beruflichen Qualifikation und Arbeitsmarktintegration der Abteilung Bildung und Arbeit (BIA) stiessen 2025 auf reges Interesse. Um unsere Angebote für Geflüchtete und Menschen mit Migrationshintergrund weiterzuentwickeln, beobachten wir den Arbeitsmarkt und die Bedürfnisse von geflüchteten Jugendlichen und Erwachsenen genau. Erfolgreiche Submissionen, Zuschläge bei Vergaben und Kooperationen mit externen Partnern bestätigen die hohe Qualität der BIA-Angebote.

Eine wichtige Aufgabe der Abteilung Bildung und Arbeit ist, den Markt zu beobachten, um frühzeitig neuen Bedarf oder neue Entwicklungen zu erkennen. Basierend auf diesem Wissen entwickeln wir auf Abteilungs- und auf Fachbereichsebene bestehende Produkte weiter oder lancieren neue. Dies stets mit der Absicht, die Teilhabe von geflüchteten Menschen und von Personen mit Migrationshintergrund zu unterstützen und proaktiv zu fördern. Auch 2025 sind dank dieser Beobachtungen neue und ergänzende Produkte entstanden. Wir haben sowohl die Supported Education (SEd) weiterentwickelt und systematisiert als auch die Lernbegleitung (im Rahmen von SEd und der Jugendförderungsangebote). Die Heilpädagogik haben wir in den Angeboten der Jugendförderung komplett neu entwickelt. Alle drei Angebote wurden im Berichtsjahr konzeptionell entwickelt; ihre Umsetzung erfolgt 2026.

Arbeitsmarktkoordination – Verstärkung der Akquise von Einsatz- und Arbeitsplätzen

Zum marktorientierten Handeln gehört die Akquise von externen Betrieben, mit denen Partnerschaften für die Arbeitsintegration aufgebaut werden. Die Akquise neuer Einsatz- und Arbeitsplätze sowie die Pflege von Beziehungen zu

Arbeitgeber*innen ist eine zeitintensive Tätigkeit. Ein Arbeitsmarktkoordinator agiert dabei als Türöffner bei den externen Unternehmungen für die Jobcoaches der Abteilung BIA. Er koordiniert und tätigt fachbereichsübergreifend die Stellenakquisition für unsere Teilnehmenden. Zudem steht er den Betrieben im ersten Arbeitsmarkt beratend zur Seite.

Submissionen und Vergaben

Submissionen, Vergaben und Bewerbungsverfahren unserer Auftraggebenden bleiben für uns von zentraler Bedeutung. In diesen Wettbewerbssituationen streben wir einerseits Zuschläge und positive Entscheide an, um bestehende Leistungen zu sichern und neue Vorhaben realisieren zu können. Andererseits bieten Ausschreibungen stets die Möglichkeit, unsere Angebote kritisch zu reflektieren, weiterzuentwickeln und bedarfsgerecht zu aktualisieren. Die damit verbundenen Herausforderungen und Fragestellungen verstehen wir als wertvolle Impulse für unsere kontinuierliche Weiterentwicklung. Besonders freuen uns die positiven Rückmeldungen der Auftraggebenden zur Qualität unserer eingereichten Konzepte.

Erfolgreiche Eingaben trotz Herausforderungen

Im Berichtsjahr haben wir Eingaben für folgende Angebote gemacht: Strategiekurse und das Angebot Praxis CHECK (Auftraggeber: kantonales Amt für Arbeit), Teillohn- und gemeinnützige Arbeitsplätze (Auftraggeber: Soziale Dienste der Stadt Zürich) Cateringaufträge (Auftraggeber: Staatssekretariat für Migration, Kantonales Sozialamt, Schulen Schlieren und weitere). In den Bereichen Abklärungsangebote, Arbeitsintegration und Catering haben wir erfreulicherweise Zuschläge erhalten.

Bildung und Arbeit

Tätigkeitsbericht

Auch für die Beschäftigungsmassnahmen des Workcenters (Programm zur vorübergehenden Beschäftigung, Motivationssemester und Job-Coaching Plus im Auftrag des kantonalen Amtes für Arbeit), welche Ende 2024 eingegeben wurden, erhielten wir im April einen positiven Bescheid und sind bereits in der Umsetzung.

In manchen Angeboten beobachten wir tendenziell sinkende Teilnehmendenzahlen. Hier stellt sich die Frage, ob es sich um einen nachhaltigen Trend oder nur um eine Schwankung handelt. Langfristig sinkende Zahlen würden mit einer Reduktion bei Angeboten, Personal und Infrastruktur einhergehen.

Ferner haben wir uns 2025 mit folgenden abteilungsübergreifenden Schwerpunkten befasst: Die drei Fachbereiche Abklärung und Vermittlung, Jugendförderung und Workcenter haben ein neues gemeinsames Konzept für SEd und Lernbegleitung erarbeitet. Wir durften uns über hohe Erfolgsquoten bei Prüfungen sowie bei der Erlangung von Sprachzertifikaten, Branchenzertifikaten und Lehrabschlüssen freuen. Wir ergriffen Massnahmen zur Qualitätssicherung, intensivierte die Kommunikation über unsere Angebote, verfassten Reportings für die Stadt Zürich und zuweisende Stellen und beteiligten uns an Kooperationen mit externen Partnern wie Spitälern, Betrieben, Vereinen und dem kantonalen Amt für Arbeit. Diese Aktivitäten prägten alle Bereiche und stärkten die Wirkung unserer Angebote.

Fachbereich Arbeit

Die Angebote im Fachbereich Arbeit (FBA) verzeichnen weiterhin gute Teilnehmendenzahlen. In den Gruppenprogrammen ist in der Regel ein sofortiger Einsatzstart möglich. Im Integrationsprogramm Gemeinnützige Einsatzplätze (GEP) konnte die Wartezeit für Neuanmeldungen per

Mitte 2025 deutlich reduziert werden, da wir unser Team ausgebaut haben.

An unseren Programmen nahmen weiterhin viele Personen mit Status S teil. Häufig sind sie gut qualifiziert und haben hohe Erwartungen an die Integrationsprogramme und die Unterstützung bei der Stellensuche. Im Berichtsjahr hat die Bewilligungspflicht für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit für diese Geflüchteten grossen administrativen Aufwand generiert. Die Bewilligungspflicht für Personen mit Status S wurde per 23. Oktober 2025 aufgehoben und in eine Meldepflicht umgewandelt.

Kooperationen, neue Angebote und ein Jubiläum

Das Bewerbungcoaching für Gehörlose wurde im Berichtsjahr von einem Pilotprojekt in ein regulär akkreditiertes Angebot überführt. Das Coachingangebot ist eine Kooperation von AOZ und DIMA, dem Verein für Sprache und Integration von gehörlosen und schwerhörigen Menschen. Aktuell nehmen kontinuierlich rund 30 gehörlose Personen an den begleiteten internen und externen Arbeitseinsätzen des FBA teil und erhalten dadurch Zugang zu einer wichtigen Unterstützung für ihre soziale und berufliche Integration. Seit März 2025 unterstützt eine Coachin mit Gebärdensprachkompetenz die gehörlosen Teilnehmenden.



Bewerbungcoaching für Gehörlose

Am 22. Mai 2025 wurde der Stadttunnel am Zürcher Hauptbahnhof feierlich eröffnet. Die Tunneleröffnung war auch ein grosser Tag für unser Integrationsprogramm Züri rollt: Das Züri-rollt-Team der Velostation Europaplatz bewirtschaftet neu auch die Station im Stadttunnel. Diese bietet Platz für 1200 Velos und E-Bikes und kann während maximal 48 Stunden gratis genutzt werden.



Die neue Velostation im Stadttunnel

Am 19. Juni 2025 durften wir im Rahmen eines Sommerfests das Jubiläum des Restaurants Riedbach feiern. In den zehn Jahren seines Bestehens haben fast 60 Lernende im Riedbach ihre Koch- oder Servicelehre abgeschlossen.



Jubiläumsfest des Restaurants Riedbach

Zahlreiche ehemalige Lernende, Berufsschullehrer*innen, Lieferant*innen und Wegbegleiter*innen nahmen an den Festivitäten teil.

Ein Highlight des Abends war die Ehrung der diesjährigen Lehrabgänger*innen der Restaurants Riedbach und Paprika, die teilweise mit Bestnoten abgeschlossen haben. Erfreulicherweise finden generell nahezu alle Absolvent*innen der begleiteten Lehre eine direkte Anschlusslösung im ersten Arbeitsmarkt. Das Interesse an den begleiteten Lehrstellen im Restaurant Riedbach ist gross, in etlichen Fällen scheiterte der Lehreintritt aber an der Finanzierung. Deshalb konnten im Berichtsjahr nur zwei Personen mit der Lehre beginnen. Im Jahr 2025 verzeichnete das Riedbach aber fünf erfolgreiche Lehrabschlüsse.

Fachbereich Bildung

Die Kurse des Fachbereichs Bildung (FBB) waren im Berichtsjahr wiederum gut belegt: Insgesamt haben wir rund 110 000 Lektionen Unterricht erteilt; rund 3700 Personen aus 115 Herkunftsländern, wohnhaft in 94 Zürcher und 29 Schwyzer Gemeinden, nutzten das Angebot der AOZ, um ihre sprachlichen und beruflichen Kenntnisse zu erweitern. Circa 810 Teilnehmende legten erfolgreich eine Sprachprüfung ab und erhielten damit ein anerkanntes Sprachzertifikat – ein wichtiger Schritt, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Weiter schlossen 119 Teilnehmende erfolgreich eine Branchenqualifizierung in der Pflege, Reinigung oder Gastronomie mit einem Branchenzertifikat ab. Wie stark Bildung zur Integration beiträgt und wie viele Türen sich den Menschen dadurch öffnen, zeigen unsere Vermittlungsquoten in den ersten Arbeitsmarkt. 2025 haben wir das Programm verfeinert, um noch gezielter auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden einzugehen.

Bildung und Arbeit Tätigkeitsbericht

Insbesondere die Kombination von Sprachförderung und arbeitsmarktrelevanten Grundkompetenzen in den DZA-Kursen (Deutsch mit Ziel Arbeitsmarkt) haben wir weiter gestärkt. Darüber hinaus wurden die Branchenqualifizierungskurse in den Bereichen Reinigung und Pflege ausgebaut, sodass die Teilnehmenden noch besser auf ihre praktischen Einsätze in den Betrieben vorbereitet sind. So konnten wir die Verbindung zwischen Sprachkursen, beruflicher Qualifizierung und Arbeitsmarktintegration weiter festigen.

Erfreulicherweise findet die grosse Mehrheit der Teilnehmenden der Branchenqualifizierungskurse (Reinigung, Pflege, Gastronomie) eine direkte Anschlusslösung im ersten Arbeitsmarkt.



Branchenqualifizierungskurs Reinigung

Besonders bewährt haben sich die Deutschkurse in den Gemeinden: Durch die Angebote direkt am Wohnort bleiben die Wege für die Teilnehmenden kurz. So sind die Kurse leicht zugänglich – ein entscheidender Faktor für den Erfolg. Etabliert haben sich zudem die Deutschkurse am Abend. Sie finden zweimal pro Woche statt und stossen auf reges Interesse. Berufstätige Personen haben durch dieses Format die Möglichkeit, ihre Sprachkompetenzen berufsbegleitend zu verbessern.

In diesem Jahr waren Anpassungen an unserer Struktur und unseren Abläufen erforderlich, die von allen Mitarbeitenden hohe Flexibilität verlangten. Es ist uns gelungen, den anspruchsvollen Prozess konstruktiv zu gestalten und unser Angebot weiterhin in gewohnt hoher Qualität anzubieten. Dies ist vor allem dem ausserordentlichen Einsatz, der Professionalität und der Fachkompetenz des Teams zu verdanken. Das Engagement unserer Mitarbeitenden war entscheidend dafür, dass der Fachbereich Bildung auch 2025 ein verlässlicher Partner für Integration und Teilhabe bleiben konnte.

In der Leitung des Fachbereichs Bildung kam es zu einem Wechsel: Saverio Zala, der 29 Jahre für die AOZ tätig war und rund 20 Jahre dem Fachbereich vorstand, wurde pensioniert. Am 1. Juni 2025 übernahm Rebecca Narducci die Leitung.

Fachbereich Abklärung und Vermittlung

Um der hohen Nachfrage nach unserem Arbeitsintegrationscoaching gerecht zu werden und die Wartezeiten zu verkürzen, haben wir ein zweites Team für dieses Angebot aufgebaut. Zudem setzten wir einen Arbeitsmarktkoordinator ein, um gezielt auf die veränderten Bedürfnisse zu reagieren. Diese beiden Neuerungen spiegeln unser Bestreben, flexibel und schnell auf den sich wandelnden Bedarf zu reagieren. Seit dem dritten Quartal 2025 führen wir das Kurzassess-ment kostenlos durch. Seither wird diese Leistung zur Potenzialabklärung von den fallführenden Stellen noch mehr geschätzt und als Grundlage für die Integrationsplanung genutzt.

Fachbereich Jugendförderung

Um die Fachlichkeit der Organisation zu stärken und den Austausch zwischen den Fachteams zu fördern, haben wir unsere Matrixstruktur weiter professionalisiert. Der Bereich Soziokultur gewann an Gewicht, setzte sich neue anspruchsvolle Ziele und gestaltete die Zusammenarbeit neu. Das Team wurde ferner um Klassenassistenten in allen Angeboten ergänzt. Diese ermöglichen den reibungslosen Schulbetrieb und eine Individualisierung des Unterrichts.

Im Kalenderjahr 2025 (zweites Semester Schuljahr 2024/25 und erstes Semester Schuljahr 2025/26) nahmen insgesamt 507 Jugendliche und junge Erwachsene an den Angeboten der Jugendförderung teil. Da die Angebote inhaltlich aufeinander abgestimmt sind, wechselten rund 40 Prozent der Teilnehmenden im Sommer in ein weiterführendes Angebot der Jugendförderung. Wir haben 2025 unsere Angebote mit Lernbegleitung und Projektunterricht erweitert sowie in den Fächern Mathematik und Informations- und Kommunikationstechnik die Niveaudifferenzierung eingeführt. Alle Neuerungen fördern den Lernerfolg der Teilnehmenden und die Sicherung ihrer Anschlussfähigkeit in die Berufsbildung oder in weiterführende schulische Angebote.

An unserem Ehemaligenanlass und am Zukunftstag für Teilnehmende kamen aktuelle und ehemalige Teilnehmende unserer Angebote zusammen. Der Austausch bot eine bereichernde Gelegenheit, unterschiedliche Lebens- und Berufswege kennenzulernen und daraus neue Perspektiven für den eigenen Werdegang zu entwickeln. Aufgrund der tieferen Anzahl von unbegleiteten Minderjährigen mit Alphabetisierungsbedarf wurden die Klassen des Angebots TAST-Integral von sieben auf vier reduziert.

Workcenter

Das Workcenter der AOZ in Wallisellen befindet sich in der Umsetzung der neuen Submissionsperiode für alle Angebote. In diesem Zusammenhang besuchte eine Delegation des Amts für Arbeit (AFA) den Standort und unterstrich dabei die Vielfalt und die hohe Qualität der Angebote. Im Vorjahr hatte der Fachbereich an den öffentlichen Ausschreibungen des AFA für die drei Programme Motivationssemester, Programm zur vorübergehenden Beschäftigung und Job-Coaching Plus teilgenommen und die entsprechenden Zuschläge erhalten.



Arbeitsintegration im Workcenter

Die Metallwerkstatt entwickelte im Auftrag des technischen Dienstes der AOZ-Immobilienverwaltung ein Etagen- respektive Hochbett für Unterkünfte der AOZ. Dieses Projekt bot eine ausgezeichnete Gelegenheit, die Teilnehmenden aktiv einzubeziehen und ihre praktischen Fähigkeiten gezielt zu fördern. Nach der erfolgreichen Abnahme des Prototyps wurden zunächst zehn Betten für die städtische Kollektivunterkunft Schärenmoos gefertigt. Nach einer erfolgreichen Testphase hat das Workcenter inzwischen 55 Etagenbetten produziert und ausgeliefert, weitere sind in Planung.

Bildung und Arbeit Tätigkeitsbericht

Medios

Entsprechend dem aktuellen Sprachbedarf haben wir die Anzahl der Dolmetschenden auf 425 erweitert (davon 393 mit Haupttätigkeit Dolmetscher*in). Damit konnte Medios die zunehmende Nachfrage nach Dolmetschdienstleistungen im Kanton Zürich abdecken. Im Berichtsjahr haben wir die Qualitätssicherung ausgebaut. So werden Kundenrückmeldungen systematisch erfasst und bei Abweichungen von vereinbarten Abläufen entsprechende Massnahmen eingeleitet. Zudem haben wir institutionalisierte Feedbackgespräche bei neuen Mitarbeitenden eingeführt. Weitere Massnahmen sind für 2026 geplant.

Das Sprachangebot erweiterten wir 2025 auf 80 Sprachen. Die meistgefragten Sprachen waren 2025: Türkisch (10%), Ukrainisch (9%), Arabisch (7%), Tamil (6%), Portugiesisch (5%), gefolgt von Dari, Tigrinya, Farsi, Spanisch und Somali. Wir haben im Berichtsjahr in Zusammenarbeit mit verschiedenen Spitälern diverse Weiterbildungen zu Gesundheitsthemen und zum Schweizer Asylwesen durchgeführt (etwa Dolmetschen für Tumor-Patient*innen).

Im Frühjahr haben wir uns nach einer sorgfältigen Angebotsprüfung für die Einführung einer neuen Software entschieden. Die innovative Plattform zur Vermittlung von Dolmetschenden, die aus drei Applikationen, für Kund*innen, Dolmetschen-de und die Medios-Administration – besteht, wird 2026 eingeführt.

Administration Bildung und Arbeit

Im Berichtsjahr hat die Administration Bildung und Arbeit einen Teil der Administration für den Fachbereich Jugendförderung übernommen. Sie begleitete die Einführung des neuen Angebots für gehörlose Teilnehmende in Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Arbeit, übernahm die Administration für das neue, fachbereichsübergreifende Angebot SEd und passte verschiedene Prozesse an, um die Abläufe durch Digitalisierung effizienter zu gestalten.

Bildung und Arbeit

Geflüchtete Menschen, die in der Schweiz eine Bleibeperspektive haben, sollen so früh wie möglich sprachlich, schulisch, beruflich und sozial gefördert werden, damit ihre Integration in Gesellschaft und Arbeitsmarkt nachhaltig gelingt. Die Abteilung Bildung und Arbeit (BIA) unterstützt in den Kantonen Zürich und Schwyz mit sieben Fachbereichen das Ankommen, Vorankommen und Teilhaben von Geflüchteten. Gleichzeitig fördert sie die nachhaltige berufliche und soziale Integration weiterer Personen – mit oder ohne Migrationshintergrund. Unsere Angebote in den Bereichen Bildung und Jugendförderung, Arbeitsintegration und Beschäftigung (Arbeit, Abklärung und Vermittlung, Workcenter), interkulturelles Dolmetschen (Medios) sowie unterstützende Dienste (Administration BIA) greifen ineinander. So gewährleisten wir zielgruppenorientierte und bedarfsgerechte Integrationsleistungen der AOZ.

Bildung und Arbeit Kennzahlen

		2025	2024
Potenzialabklärung			
Kurzassessment	Programmtteilnehmende	253	353
Kompetenzerfassung	Programmtteilnehmende	41	32
Praxis CHECK / Ressourcenabklärung	Programmtteilnehmende	188	207
Sprachförderung			
Deutschkurse intensiv	Programmtteilnehmende	6 214	7 734
Deutschkurse semi-intensiv¹	Programmtteilnehmende	2 373	2 206
Bildung			
Brückenangebote für Jugendliche			
Next Level	Programmtteilnehmende	58	53
	Vermittlungsquote ²	79%	73%
Trampolin Basic	Programmtteilnehmende	80	68
Integration Intensiv	Programmtteilnehmende	172	156
Basics Intensiv	Programmtteilnehmende	83	78
TAST-Integral	Programmtteilnehmende	146	163
Begleitete Ausbildungen EBA/EFZ			
Gastronomie	Programmtteilnehmende	11	11
Schreinerei	Programmtteilnehmende	1	1
Arbeitsintegration			
GEP Berufliche Integration			
	Programmtteilnehmende	612	557
	Einsatzplätze	727	731
Gruppenprogramme (Brockito, Handwerkstatt, Paprika, Riedbach, Tasteria, Züri rollt)			
	Programmtteilnehmende	296	197
	Jahresplätze	250	250
GEP Berufliche Integration / Gruppenprogramme			
	Vermittlungsquote ²	35%	32%
	Teilnehmende mit Bewerbungscoaching	53	44
Programme zur vorübergehenden Beschäftigung Technik (Metall, Mechanik und Holz), Gastronomie und Hausdienst			
	Programmtteilnehmende ³	263	336
	Jahresplätze ³	75	65
	Vermittlungsquote ² Gastro/Hausdienst	28%	30%
	Vermittlungsquote ² Technik	36%	53%
Strategiekurse D			
	Programmtteilnehmende	1 177	1 025
Arbeitsintegrationscoaching			
	Programmtteilnehmende	363	316
	Vermittlungsquote ²	60%	79%
	davon in ein Lehrverhältnis (EBA/EFZ)	38%	25%
Arbeitsvermittlung (inkl. Bewerbungscoaching)			
	Anzahl Teilnehmende	343	368
	Vermittlungsquote ²	41%	44%

		2025	2024
Branchenqualifizierungskurse			
Pflegekurs	Programmtteilnehmende	38	29
	Vermittlungsquote ²	69%	64%
Reinigungskurs	Programmtteilnehmende	49	36
	Vermittlungsquote ²	56%	64%
Gastrokurs	Programmtteilnehmende	32	32
	Vermittlungsquote ²	75%	78%
Interkulturelles Dolmetschen (Medios)			
Interkulturelles Dolmetschen (Vor-Ort-Übersetzungen)			
	Einsätze	48 667	46 327
	Einsatzstunden	64 806	63 016
Telefondolmetschdienst für Deutschschweizer Kantone			
	Einsätze	4 824	4 482
	Verkaufte Minuten	117 185	109 047

¹ Umfassen die Angebote Deutschkurse in Gemeinden / Deutsch lokal, Einstiegskurse Stadt Zürich und Alpha semi-intensiv

² Anteil Vermittlungen in den ersten Arbeitsmarkt

³ Inklusive JobCoaching Plus

Finanzen und Infrastruktur Facts & Figures

98

Mitarbeitende in der Abteilung Finanzen und Infrastruktur



34075

Eingegangene Rechnungen in der Finanzbuchhaltung



8159

Verarbeitete Support-Aufträge durch den Fachbereich Informatik



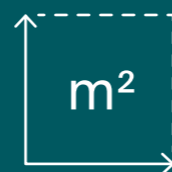
2817

Zimmer für Klient*innen in der Stadt Zürich



95836

Bewirtschaftete Fläche (m²) durch den Fachbereich Immobilienverwaltung



→ Detaillierte Zahlen auf S. 84

Finanzen und Infrastruktur Tätigkeitsbericht

Die Abteilung Finanzen und Infrastruktur (FII) ist mit neuem Namen und veränderter Struktur ins Jahr 2025 gestartet. Die organisatorische Optimierung und die verstärkte Zusammenarbeit mit der Stadt Zürich haben uns als internen Dienstleister gestärkt. Mit wichtigen Projekten in den Bereichen Finanzen, Informatik und Immobilienverwaltung tragen wir zur effizienten und transparenten Erfüllung der Aufgaben der AOZ bei.

Nach einem von organisatorischen Veränderungen geprägten Jahr 2024 ist die neu benannte Abteilung Finanzen und Infrastruktur (FII) mit gefestigten Strukturen und klaren Verantwortlichkeiten ins Jahr 2025 gestartet. Durch die Ausgliederung des Bereichs Support Sozialberatung in die Abteilung Soziales und Beratung (SUB) rückt die Klient*innen-Buchhaltung näher an die operativen Prozesse – eine organisatorische Optimierung, die Schnittstellen zwischen Fach- und Querschnittsbereichen vereinfacht. Innerhalb von FII übernahm Marcel Peter per 1. April 2025 die Leitung der Immobilienverwaltung. Mit seiner Erfahrung sorgt er für Kontinuität und für die Weiterentwicklung des Bereichs. Für die Mitarbeitenden bedeutete dies im Jahr 2025 mehr Stabilität und Orientierung nach einer intensiven Phase des Umbruchs.

Wir haben im Berichtsjahr unsere Prozesse, Reportings und Schnittstellen analysiert und verbessert. Dabei haben wir eng mit dem Sozialdepartement der Stadt Zürich zusammengearbeitet, um unsere Abläufe bestmöglich auf jene der Stadtverwaltung abzustimmen. Im Zentrum stand dabei die gemeinsame Festlegung von Standards und Berichtssystemen, die es erlauben, die Datentransparenz und Nachvollziehbarkeit auf allen Ebenen zu erhöhen. Damit konnte die Rolle der Abteilung FII als interne Dienstleisterin,

welche die finanziellen, infrastrukturellen und technischen Grundlagen für die gesamte AOZ bereitstellt, gestärkt werden. Unsere Arbeit orientiert sich konsequent an den Bedürfnissen interner wie externer Kund*innen und unterstützt eine effiziente Aufgabenerfüllung in allen Abteilungen.

Fachbereich Finanzen

Der Fachbereich Finanzen trug 2025 massgeblich dazu bei, die Steuerungsfähigkeit und Transparenz der AOZ weiter zu stärken. Im Hinblick auf die Totalrevision der Verordnung über die Asyl-Organisation Zürich wurden zudem wichtige Grundlagen erarbeitet, um die Abgeltung der AOZ-Aufträge weiter zu präzisieren.

Auch das Reporting zu den fixen sowie variablen Kosten wird weiterentwickelt, um die Transparenz im Finanzcontrolling zu erhöhen. Gleichzeitig haben wir uns mit der Abteilung Betreuung Bundesasylzentren auf das bevorstehende Submissionsverfahren des Staatssekretariats für Migration vorbereitet.

Die zunehmende Komplexität der Aufgaben und die Anforderungen an eine zeitgemässe Governance stellten das Team des Fachbereichs Finanzen vor Herausforderungen. Angesichts des volatilen Umfelds des Migrations- und Integrationswesens blieb die Sicherung einer möglichst hohen Prognosegenauigkeit eine anspruchsvolle und wichtige Aufgabe.

Fachbereich Informatik

Im Fachbereich Informatik stand 2025 die Vollintegration der AOZ in die städtische ICT-Infrastruktur im Mittelpunkt. Mit der Einführung des Standard-Informatik-Büroarbeitsplatzes (SIBAP) der Stadt Zürich haben wir einen Meilenstein in der Vereinheitlichung und Professionalisierung unserer Systemlandschaft erreicht.

Finanzen und Infrastruktur

Tätigkeitsbericht

Dieses Projekt wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Organisation und Informatik der Stadt Zürich (OIZ) umgesetzt. Künftig kann die AOZ ihre Arbeitsplatzlösung vollständig von OIZ beziehen, was eine weitaus bessere Schwankungstauglichkeit ermöglicht, um in rascher Frist Infrastruktur auf- und abzubauen zu können. Helpdesk-Funktionen und Infrastrukturverantwortlichkeiten wurden schrittweise an die städtische IT-Dienstleisterin übertragen. Diese Integration hat sowohl technische als auch kulturelle Veränderungen mit sich gebracht, die von den Teams mit Engagement mitgetragen wurden.

Parallel dazu implementierten wir das Identity- and-Access-Management-System (IAM), das eine automatisierte Benutzer- und Berechtigungsverwaltung sicherstellt und die IT-Sicherheit weiter erhöht. Das Update der Finanz- und Administrationssoftware Abacus brachte zusätzliche Funktionalitäten und eine engere Integration der Fachprozesse. Zudem entwickelten wir die Power-BI-Plattform weiter, um Berichte und Kennzahlen künftig organisationsübergreifend verfügbar zu machen. Besonderes Augenmerk legten wir dabei auf Datensicherheit, Zugriffsrechte und den Schutz sensibler Informationen, die im täglichen Betrieb eine zentrale Rolle spielen.

Fachbereich Immobilienverwaltung

In der Immobilienverwaltung war das Jahr 2025 von personellen und strukturellen Veränderungen geprägt. Unter der neuen Abteilungsleitung wurden die Bewirtschaftungen von Wohn- und Geschäftsliegenschaften in einem Team Bewirtschaftung zusammengeführt, während die Unterbringung als eigenständiges, spezialisiertes Team etabliert wurde. Diese Anpassungen tragen der zunehmenden Komplexität und dem wachsenden Koordinationsbedarf im städtischen Umfeld

Rechnung. Für die Mitarbeitenden bedeutete diese Veränderung eine klarere Aufgabenverteilung und verbesserte Kommunikationswege.

Mit der Eröffnung der Erweiterung der Städtischen Kollektivunterkunft (SKU) Buttenau in Adliswil (Personalhaus) und dem Bau der SKU Ettenfeld wurden zwei bedeutende Projekte realisiert, die bedarfsgerechten Wohnraum für unsere Klient*innen bereitstellen. Gleichzeitig blieb die Gewinnung von neuem Wohnraum herausfordernd, da sich der Markt stark verengt hat. Wir haben daher unsere Bemühungen, regulären Wohnraum zu gewinnen, intensiviert. Dabei wurde in Absprache mit der Stadt Zürich der Schwerpunkt von regulären Wohnobjekten hin zu städtischen Kollektivunterkünften verlagert. Die enge Zusammenarbeit mit den Abteilungen Soziales und Beratung, Wohnen und Gesellschaft sowie städtischen Dienststellen blieb dabei entscheidend für die bedarfsgerechte Unterbringung der Klient*innen und den reibungslosen Betrieb der Immobilien.

Im Projekt Beschaffungswesen haben wir wichtige erste Schritte zur weiteren Professionalisierung der AOZ eingeleitet.

Mit der erfolgreich abgeschlossenen und prozessoptimierten Ausschreibung für Malerdienstleistungen konnten wir eine solide Grundlage schaffen, um die Rechte und Pflichten der AOZ gemäss den Vorgaben des öffentlichen Beschaffungsrechts konsequent wahrzunehmen. Die gewonnenen Erfahrungen dienen künftig als Blaupause für weitere Ausschreibungen und tragen zur Optimierung der Beschaffungsprozesse bei.

Über alle Bereiche hinweg festigte FII 2025 seine Rolle als integraler Bestandteil der AOZ-Gesamtorganisation.

Durch die Zusammenarbeit von Finanzen, Informatik und Infrastruktur unterstützen wir die Betriebs- und Steuerungsfähigkeit der AOZ und leisten einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung des gesellschaftlichen Auftrags. Im kommenden Jahr werden wir unsere Strukturen konsolidieren, unser Reporting und Prozessmanagement weiterentwickeln und unsere ICT vollständig in die Infrastruktur der Stadt Zürich integrieren.

Finanzen und Infrastruktur

Die Abteilung Finanzen und Infrastruktur (FII) stellt die administrativen, finanziellen und technischen Grundlagen für den Betrieb der AOZ sicher. Der Fachbereich Finanzen verantwortet das Finanz- und Rechnungswesen, die Budgetierung sowie das Controlling, unterstützt die Entscheidungsträger*innen in den Abteilungen der AOZ und liefert fundierte Grundlagen für eine effiziente und transparente Mittelverwendung. Die Informatik gewährleistet den stabilen und sicheren Betrieb der Systeme, betreibt Fachapplikationen sowie Arbeitsplätze und begleitet die digitale Weiterentwicklung der AOZ unter Einhaltung der geltenden Richtlinien und Sicherheitsstandards. Die Immobilienverwaltung bewirtschaftet und unterhält die Liegenschaften der AOZ, plant Neu- und Umbauprojekte und sorgt in enger Zusammenarbeit mit städtischen Stellen für eine zweckmässige und bedarfsgerechte Unterbringung unserer Klient*innen.

Finanzen und Infrastruktur

Kennzahlen

		2025	2024
Finanzen			
Ausgestellte Rechnungen	Anzahl	90 885	84 698
Erhaltene Rechnungen	Anzahl	34 075	34 707
Informatik			
Verarbeitete Support-Aufträge	Anzahl	8 159	4 383
Betreute ICT-Geräte	Anzahl	1 790	1 750
Immobilienverwaltung			
Geschäftsliegenschaften			
Arbeitsplätze ¹	Anzahl	583	576
Bewirtschaftungsfläche	Fläche in m ²	30 700	38 808
Wohnliegenschaften			
Zimmer in der Stadt Zürich	Anzahl	2 817	3 087
Bewirtschaftungsfläche	Fläche in m ²	65 136	68 472
Empfang			
Schalterbesuche	Anzahl	32 538	31 572
Bearbeitete Postsendungen	Anzahl	277 013	167 924
Technischer Dienst			
Aufträge in Geschäftsliegenschaften	Anzahl	549	1 161
Aufträge in Wohnliegenschaften	Anzahl	11 358	10 228

¹ Ohne Arbeitsplätze, die durch das Staatssekretariat für Migration in den Bundesasylzentren zur Verfügung gestellt werden

Human Resources Management Facts & Figures

38

Mitarbeitende in der Abteilung Human Resources Management



239

Dienstjubiläen der AOZ-Mitarbeitenden



17431

Eingegangene Bewerbungen



70

Verschiedene Herkunftsländer der AOZ-Mitarbeitenden



563

Eintritte neuer Mitarbeitender



Human Resources Management Tätigkeitsbericht

Im Jahr 2025 hat die Abteilung Human Resources Management (HRM) ihre Transformation weitergeführt. Wichtige Projekte wie der neue Gesamtarbeitsvertrag (GAV) schritten planmässig voran. Neu eingeführt wurden eine Karriere-Webseite und ein Gesundheits- und Absenzenmanagement. Nach dem Ausscheiden des Abteilungsleiters Matthias Bisang im September übernahm Direktor Marco Camus interimistisch die Leitung.

2025 hat die Personalabteilung der AOZ die im Vorjahr angestossenen strategischen Veränderungen fortgesetzt. Die im Jahr 2024 eingeführte Neustrukturierung der Abteilung hat sich als tragfähig erwiesen. Unser Fokus liegt weiterhin auf einer Personalpolitik, die stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichtet ist. Im Berichtsjahr konnten wir zentrale HR-Prozesse optimieren, um unsere Dienstleistungen effizienter zu gestalten. Zudem haben wir eine flexiblere und agilere Arbeitsweise etabliert, die uns auf dem Weg zur langfristigen Erfolgssicherung der AOZ unterstützt.

GAV – Ausarbeitung und Verhandlungen

Die Arbeiten am neuen Gesamtarbeitsvertrag, der per 1. Januar 2027 in Kraft treten soll, schreiten planmässig voran. In der ersten Jahreshälfte lag der Schwerpunkt auf der Überprüfung der personalrechtlichen Grundlagen und auf der Ausgestaltung eines neuen GAV, der Rechtssicherheit gewährt und den betrieblichen Notwendigkeiten der AOZ Rechnung trägt. In der zweiten Jahreshälfte rückten die Verhandlungen mit dem Schweizerischen Verband des Personals öffentlicher Dienste (VPOD) in den Mittelpunkt. Sie werden im Jahr 2026 fortgeführt.

Standardisierung der Personalstammdaten

Mit der Einführung des Identity-and-Access-Management-Systems (IAM) konnten wir die Qualität und die Effizienz in der Verwaltung der Personalstammdaten massgeblich steigern. Die zentrale und standardisierte Erfassung der Personaldaten ermöglicht eine konsistente Dokumentation, die Fehlerquellen reduziert und Transparenz und Kontrolle über die Daten erheblich verbessert.

Durch die Anbindung aller Mitarbeitenden an eine Datenbank stehen dem HRM nun aktuelle und strukturierte Daten über sämtliche Anstellungsverhältnisse zur Verfügung – unabhängig von der Vertragsform. Das erleichtert nicht nur die Kontrolle und Pflege der Stammdaten, sondern sorgt auch für klare Prozesse im Umgang mit sensiblen Informationen. Die Mitarbeitenden profitieren von einem klar strukturierten und effizienten Eintrittsprozess, da alle relevanten Informationen und Zugriffsrechte frühzeitig und einheitlich bereitgestellt werden.

Verbessertes Gesundheits- und Absenzenmanagement

Die Implementierung von Carema Care wurde 2024 gestartet und konnte 2025 erfolgreich abgeschlossen werden. Die Softwarelösung unterstützt die Führungskräfte der AOZ bei der Begleitung der Mitarbeitenden nach Krankheits- oder Abwesenheitsphasen und bei der effizienten und transparenten Verwaltung von Absenzen. Letztere können frühzeitig erkannt und systematisch nachverfolgt werden, was eine gezielte und frühzeitige Unterstützung ermöglicht.

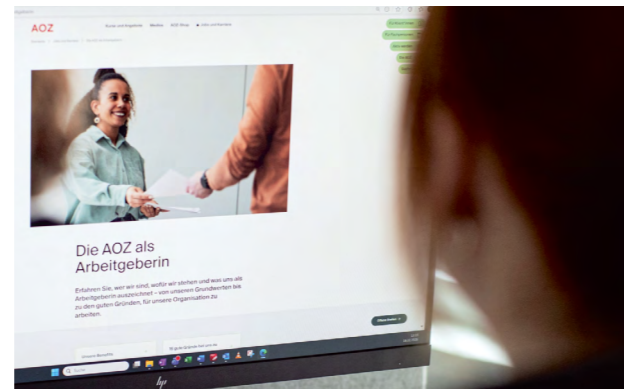
Human Resources Management

Tätigkeitsbericht

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements prüfte das HRM im Jahr 2025 die Unterstützungsangebote zum Schutz der AOZ-Mitarbeitenden in akuten Krisensituationen. Während die AOZ bisher je nach Thema mit unterschiedlichen Dienstleister*innen zusammenarbeitete, werden diese Unterstützungsleistungen neu gebündelt und durch eine externe Stelle abgedeckt. So wird uns ab Januar 2026 die Stiftung Krisenintervention Schweiz als neue Partnerin zur Seite stehen. Damit ergänzen wir das bestehende Absenzenmanagement um eine wichtige Dimension: Die Krisenintervention berät Mitarbeitende und Führungskräfte in privaten und beruflichen Herausforderungen. Dies trägt zur Reduktion von Krankheits- und Abwesenheitsdauer bei und unterstützt eine rasche Rückkehr von Mitarbeitenden in den Arbeitsalltag.

Neue Karriere-Webseite und Fokus auf die Rekrutierung

Die neue Karriere-Webseite stärkt unsere Präsenz und erhöht unsere Sichtbarkeit für potenzielle Mitarbeitende. Sie hilft uns, uns als attraktive Arbeitgeberin auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren.



Blick auf die neue Karriere-Webseite der AOZ

Nach der Neustrukturierung der HRM-Abteilung liegt der Fokus nun auf der flexiblen Anpassung an ein volatiles Umfeld. Besonders im Bereich der Rekrutierung haben wir unsere Ressourcen angepasst, um Schwankungen in der Auftragslage effizient zu begegnen.

Human Resources Management

Das Human Resources Management (HRM) erbringt zentrale Dienstleistungen für alle Abteilungen. Es stellt eine zuverlässige Payroll-Abwicklung sicher, führt eine umfassende Personaladministration und unterstützt aktiv strategische wie operative Projekte – etwa in den Bereichen Digitalisierung, Organisationsentwicklung oder Personalrecht. HRM arbeitet eng mit der Geschäftsleitung und den Fachbereichen zusammen, um Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die AOZ-Mitarbeitenden fördern, rechtliche Vorgaben erfüllen und betriebliche Ziele nachhaltig unterstützen.

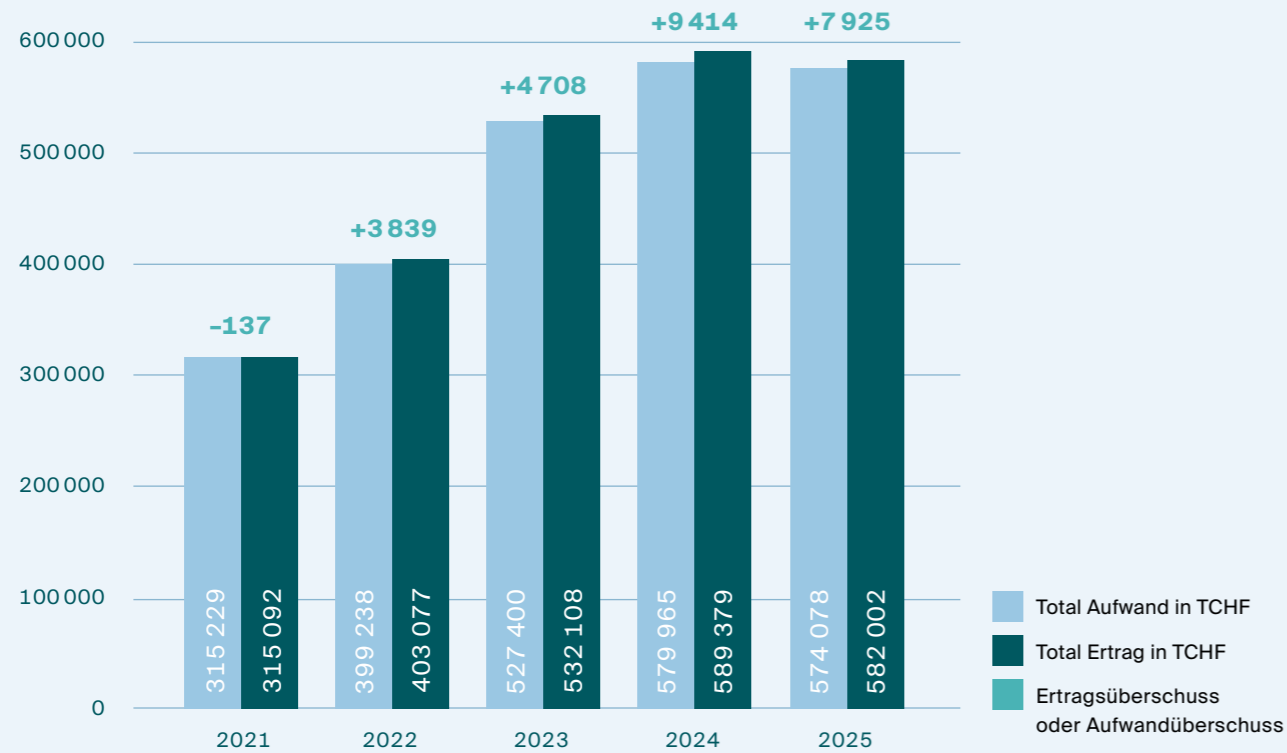


→ www.aoz.ch/jobs-und-karriere

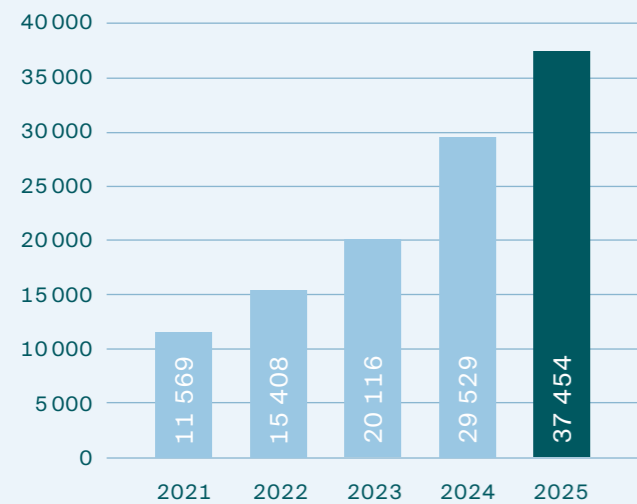
Jahresrechnung 2025

Zahlen im Mehrjahresvergleich

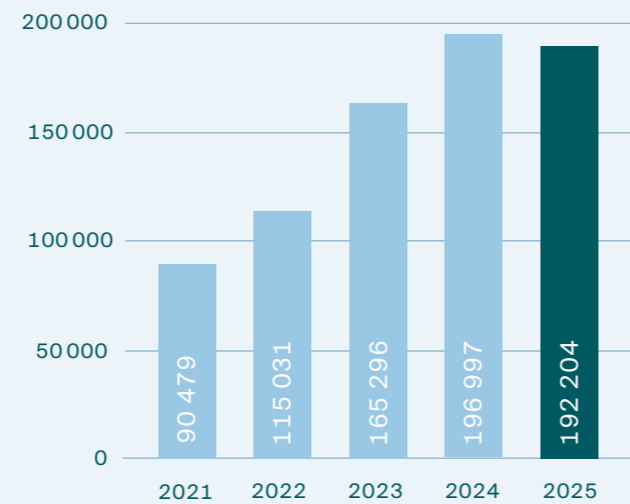
Gesamtergebnis Erfolgsrechnung in TCHF



Total Eigenkapital in TCHF

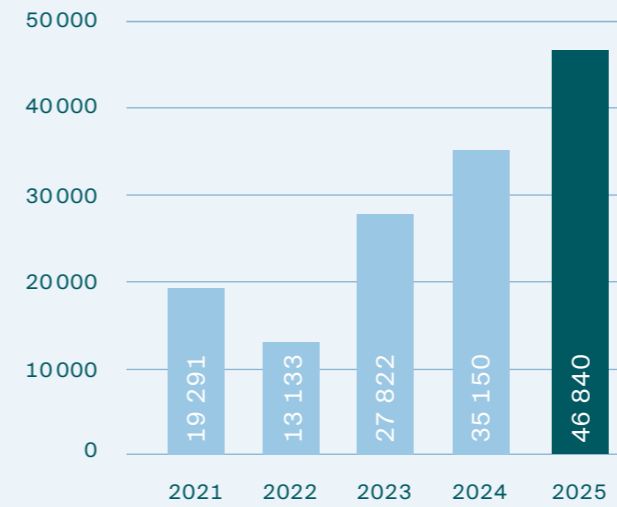


Personalaufwand in TCHF

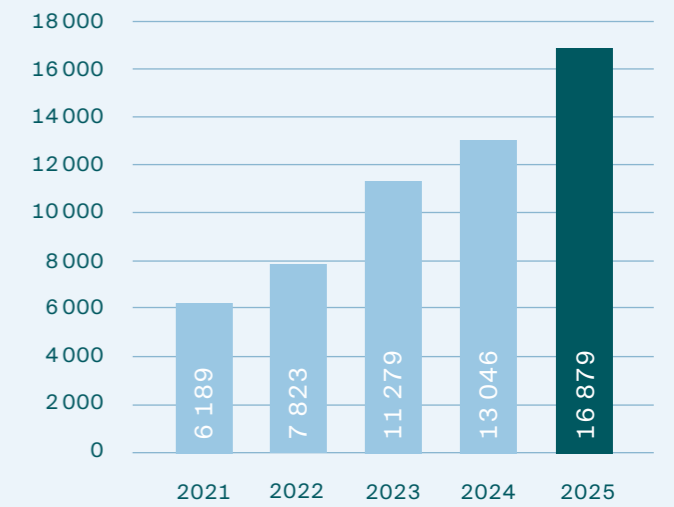


Leistungen Stadt Zürich im Mehrjahresvergleich

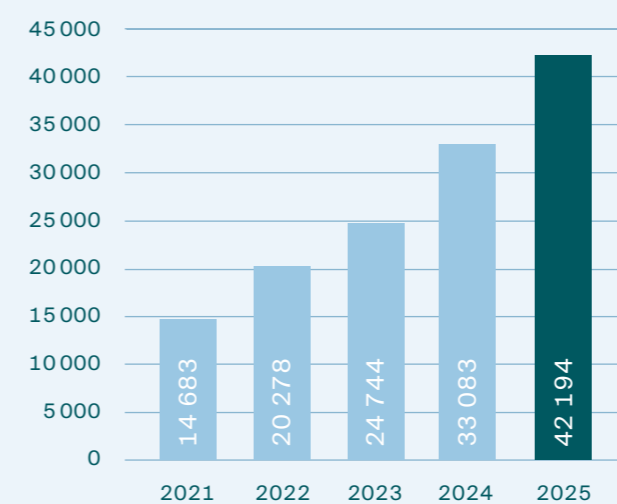
Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe in TCHF



Integrationsleistungen in TCHF



Prozesskosten in TCHF



Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe

Leistungen, die im Rahmen von Asylfürsorge und Existenzsicherung gemäss Sozialhilfegesetz (SHG) den Klient*innen zum Zweck der Deckung der Grundbedürfnisse (Unterbringung, Unterstützung und Gesundheit) gewährt werden.

Integrationsleistungen

Leistungen, die die sprachliche Integration der Klient*innen sowie die Integration in den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft fördern und damit die Eingliederung in die sozialen Strukturen der Schweiz ermöglichen.

Prozesskosten

Entgelt der AOZ für die Erfüllung des städtischen Leistungsauftrags.

Betriebsfinanzierung der AOZ

Die Betriebsfinanzierung ist in der Verordnung über die Asyl-Organisation Zürich (AOZ) geregelt. Die AOZ ist nicht gewinnorientiert, aber verpflichtet, ihre Leistungen kostendeckend zu erbringen.

Die AOZ ist Leistungserbringerin für die Stadt Zürich und für Dritte (Bund, Kantone, Gemeinden und weitere). Leistungen für Dritte dürfen die städtischen Aufträge beziehungsweise die Mittel, die die Stadt Zürich dafür aufwendet, nicht tangieren. Eine Quersubventionierung zwischen städtischen Aufträgen und Aufträgen von Dritten ist deshalb ausgeschlossen.

Der Leistungsauftrag der AOZ wird vom Stadtrat festgelegt und beinhaltet den städtischen Leistungsbereich sowie den Leistungsbereich Dritter. Er umfasst alle Aufgaben im Asyl- und Flüchtlingsbereich, zu denen die Stadt Zürich gesetzlich verpflichtet ist, sowie die besonderen Integrationsleistungen. In der jährlich zu erneuernden Leistungsvereinbarung zwischen der AOZ und dem Sozialdepartement werden Leistungsumfang und -qualität, Reporting und die leistungsabhängige Abgeltung geregelt. Diese Abgeltung ist im Budget des Sozialdepartements enthalten und muss im Rahmen des städtischen Budgets durch den Gemeinderat genehmigt werden.

Leistungen für Dritte unterstehen grossteils dem Submissionsrecht. Die AOZ beteiligt sich in diesem Bereich an Ausschreibungen und steht in Konkurrenz zu anderen Anbietenden. Erhält sie einen Zuschlag, werden Leistungsumfang und -qualität, Reporting und Abgeltung ebenfalls in einer Leistungsvereinbarung geregelt. Hierüber entscheidet der Verwaltungsrat der AOZ.

Die Betriebsfinanzierung erfolgt zum grossen Teil über Erträge aus Leistungsvereinbarungen mit der Stadt und mit Dritten. Daneben generiert die AOZ Erträge aus dem Verkauf von Dienstleistungen (zum Beispiel interkulturelles Dolmetschen, Familiencoaching, Arbeitsvermittlung, Deutschkurse) und Produkten, die im Rahmen von Beschäftigungs- und Arbeitsintegrationsprogrammen hergestellt werden (zum Beispiel Brockito, Restaurant Riedbach, Handwerksstatt).

Für die Betriebsfinanzierung spielen die sogenannten Transferleistungen (Sozialhilfegelder, die den Klient*innen zugutekommen) keine Rolle, da sie erfolgsneutral sind, obwohl sie einen erheblichen Anteil am Rechnungsvolumen der AOZ ausmachen.

Im Jahr 2025 betrug die Gesamtentschädigung des AOZ-Verwaltungsrats CHF 268 038. Mit der Entschädigung des AOZ-Verwaltungsrats sind sämtliche Aufwände seiner Mitglieder abgegolten. Die Gesamtentschädigung der AOZ-Geschäftsleitung betrug im Jahr 2025 CHF 2 038 903. Mit der Entschädigung der AOZ-Geschäftsleitung sind sämtliche Aufwände ihrer Mitglieder abgegolten.

Die städtische Finanzkontrolle prüft als Revisionsstelle, ob die AOZ ihre Aufgaben rechtmässig, wirtschaftlich und zweckmässig erfüllt.

Bilanz

(in TCHF)		
	31.12.2025	31.12.2024
Aktiven		
100 Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen	29 684.2	10 843.2
101 Forderungen	58 934.9	76 103.8
104 Aktive Rechnungsabgrenzungen	90 855.6	99 768.3
106 Vorräte und angefangene Arbeiten	278.5	349.5
Umlaufvermögen	179 753.1	187 064.7
Total Finanzvermögen	179 753.1	187 064.7
140 Sachanlagen VV	18 831.5	22 530.2
142 Immaterielle Anlagen	875.3	845.9
145 Beteiligungen, Grundkapitalien	608.1	559.3
Anlagevermögen Verwaltungsvermögen	20 314.9	23 935.4
Total Verwaltungsvermögen	20 314.9	23 935.4
Total Aktiven	200 068.0	211 000.2
Passiven		
200 Laufende Verbindlichkeiten	-126 834.9	-127 954.9
201 Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0.0	-23.8
204 Passive Rechnungsabgrenzungen	-11 142.3	-30 481.6
205 Kurzfristige Rückstellungen	-6 211.3	-8 565.5
Kurzfristiges Fremdkapital	-144 188.5	-167 025.9
208 Langfristige Rückstellungen	-18 201.2	-14 061.5
209 Verbindlichkeiten gegenüber Fonds im Fremdkapital	-224.1	-383.4
Langfristiges Fremdkapital	-18 425.3	-14 444.9
Total Fremdkapital	-162 613.8	-181 470.8
299 Bilanzüberschuss/-fehlbetrag	-37 454.2	-29 529.4
Zweckfreies Eigenkapital	-37 454.2	-29 529.4
Total Eigenkapital	-37 454.2	-29 529.4
Total Passiven	-200 068.0	-211 000.2

Allfällige Rundungsdifferenzen ergeben sich aus der Darstellung in Tausend CHF.

Die vorliegende Jahresrechnung beruht auf dem Gemeindegesetz vom 20. April 2015 (GG; LS 131.1), der Gemeindeverordnung vom 29. Juni 2016 (VGG, LS 131.11) und dem Handbuch über den Finanzhaushalt der Zürcher Gemeinden. Die Rechnungslegung orientiert sich an den Standards des harmonisierten Rechnungslegungsmodells 2 für die Kantone und Gemeinden (HRM2).

Erfolgsrechnung

(in TCHF)	Rechnung 2025	Budget 2025	Rechnung 2024
Gestufferter Erfolgsausweis			
30 Personalaufwand	192 204.0	210 916.8	196 996.7
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	78 415.1	84 172.8	83 225.5
33 Abschreibungen Verwaltungsvermögen	9 623.8	11 265.3	9 211.7
35 Einlagen in Fonds und Spezialfinanzierungen	4.5	10.0	443.6
36 Transferaufwand	137 816.7	148 732.7	132 850.1
Total betrieblicher Aufwand	418 064.1	455 097.6	422 727.6
42 Entgelte	4 908.2	4 605.1	5 553.9
43 Verschiedene Erträge	25 722.9	30 915.7	24 638.7
45 Entnahmen aus Fonds und Spezialfinanzierungen	163.8	0.0	642.0
46 Transferertrag	390 832.6	417 317.5	397 609.5
Total betrieblicher Ertrag	421 627.4	452 838.3	428 444.1
Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit¹	3 563.3	-2 259.2	5 716.4
34 Finanzaufwand	340.8	863.2	891.1
44 Finanzertrag ¹	4 702.3	4 612.3	4 588.5
Ergebnis aus Finanzierung	4 361.5	3 749.1	3 697.4
Operatives Ergebnis	7 924.8	1 489.9	9 413.8
38 Ausserordentlicher Aufwand	0.0	0.0	0.0
48 Ausserordentlicher Ertrag	0.0	0.0	0.0
Ausserordentliches Ergebnis	0.0	0.0	0.0
Gesamtergebnis Erfolgsrechnung	7 924.8	1 489.9	9 413.8
Ertragsüberschuss (+) / Aufwandüberschuss (-)			
39 Interne Verrechnungen: Aufwand	155 672.7	168 441.7	156 346.8
49 Interne Verrechnungen: Ertrag	155 672.7	168 441.7	156 346.8
Total Aufwand	574 077.6	624 402.5	579 965.5
Total Ertrag	582 002.4	625 892.4	589 379.3

¹ Nach HRM2 müssen Mieterträge aus gemieteten Liegenschaften als Finanzertrag ausgewiesen werden.

Revisionsbericht

Die Finanzkontrolle der Stadt Zürich hat die ausführliche Jahresrechnung geprüft und mit dem Bericht vom 17. März 2026 empfohlen, die geprüfte Jahresrechnung zu genehmigen.

Rechnung nach Produktgruppen

Erfolgsrechnung: Globalbudget-Jahresrechnung

Produktgruppen (in TCHF)	Rechnung 2024			Budget 2025			Rechnung 2025		
	Aufwand	Ertrag	Saldo	Aufwand	Ertrag	Saldo	Aufwand	Ertrag	Saldo
1 Städtische Aufträge	170 695.6	169 236.2 *)	-1 459.4	209 784.0	206 860.8 *)	-2 923.2	198 597.8	200 917.2 *)	2 319.4
2 Andere Aufträge	409 269.9	420 143.1	10 873.3	414 618.5	419 031.6	4 413.1	375 479.8	381 085.3	5 605.4
TOTAL	579 965.5	589 379.3	9 413.8	624 402.5	625 892.4	1 489.9	574 077.6	582 002.4	7 924.8

*) wovon Beiträge der Stadt Zürich

81 113.0

108 885.6

105 912.6

Aufteilung der Produktgruppe «Städtische Aufträge»

(in TCHF)	Rechnung 2024			Budget 2025			Rechnung 2025		
	Aufwand	Ertrag ¹⁾	Saldo	Aufwand	Ertrag ¹⁾	Saldo	Aufwand	Ertrag ¹⁾	Saldo
Städtische Pflichtleistungen	157 221.7	155 471.1	-1 750.6	188 621.0	185 356.5	-3 264.5	181 712.8	183 482.4	1 769.6
Prozesskosten Sozialberatung, Unterbringung, Wohnberatung, Arbeitsvermittlung	35 595.7	33 845.1 *)	-1 750.6	43 267.2	40 002.7 *)	-3 264.5	41 114.4	42 884.0 *)	1 769.6
Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe	121 626.0	121 626.0	0.0	145 353.8	145 353.8	0.0	140 598.4	140 598.4	0.0
Transferleistungen Asylfürsorge	109 270.6	109 270.6 *)	0.0	128 347.7	128 347.7 *)	0.0	118 419.6	118 419.6 *)	0.0
Transferleistungen Existenzsicherung SHG	12 168.2	12 168.2 *)	0.0	16 611.1	16 611.1 *)	0.0	21 857.7	21 857.7 *)	0.0
AHV-Beiträge für Bedürftige	187.2	187.2	0.0	395.0	395.0	0.0	321.0	321.0	0.0
Besondere städtische Integrationsleistungen	13 473.9	13 765.1 *)	291.1	21 163.0	21 504.3 *)	341.3	16 885.0	17 434.7 *)	549.7
Total Produktgruppe	170 695.6	169 236.2	-1 459.4	209 784.0	206 860.8	-2 923.2	198 597.8	200 917.2	2 319.4

*) wovon Beiträge der Stadt Zürich für

Prozesskosten (Konto 5500 3634 00 104)	33 082.8	39 952.1	42 194.0
davon Prozesskosten Organisation und Betreuung Zusatzzentren	10 381.0	12 240.5	13 170.5
Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe (Konto 5500 3634 00 100)	35 150.1	48 013.3	46 840.1
davon Asylfürsorge	32 211.5	44 948.4	43 819.7
davon wirtschaftliche Hilfe	2 751.4	2 669.9	2 699.4
davon AHV-Beiträge für Bedürftige	187.2	395.0	321.0
Beiträge an öffentliche Unternehmungen (Konto 5550 3634 00 000)	0.0	0.0	0.0
davon Notfallhilfe	0.0	0.0	0.0
Integrationsleistungen (Konto 5500 3634 00 105)	12 880.1	20 920.2	16 878.5

1) Die hier separat dargestellten Beträge der Produktgruppe «Städtische Aufträge» entsprechen den beim Sozialdepartement auf Konto Nr. 5500 3634 00 104 «Beiträge an AOZ für städtische Pflichtleistungen», Konto Nr. 5500 3634 00 100 «Beiträge an AOZ für Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe», Konto Nr. 5500 3634 00 105 «Beiträge an AOZ für besondere städtische Integrationsleistungen» und Konto Nr. 5550 3634 00 000 «Beiträge an öffentliche Unternehmungen» ausgewiesenen Beiträge an die AOZ. Die im Rahmen der «Städtischen Pflichtleistungen» ausbezahlten Transferleistungen werden durch den Kanton sowie die Stadt Zürich finanziert. Allfällige Rundungsdifferenzen ergeben sich aus der Darstellung in Tausend CHF.

Erläuterungen zur Rechnung nach Produktgruppen

Erfolgsrechnung: Globalbudget-Jahresrechnung

Auftrag, Leistungsbeschreibung

A Rechtsgrundlagen, übergeordnete Ziele, Zweck

Rechtsgrundlagen

- Gemeindebeschluss vom 5. Juni 2005 über die Umwandlung der Asyl-Organisation Zürich in eine selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt, Änderung der Gemeindeordnung
- Verordnung über die Asyl-Organisation Zürich, Gemeinderatsbeschluss vom 2. März 2005

Übergeordnete Ziele, Zweck

- Wahrnehmen aller Aufgaben im Asylbereich, zu denen die Stadt Zürich aufgrund übergeordneter Gesetze und der entsprechenden Verordnungen verpflichtet ist.
- Leisten von Sozialhilfe und Betreuung für anerkannte Flüchtlinge.
- Erbringen von Dienstleistungen für besondere städtische Integrationsbedürfnisse im Auftrag des Stadtrats.
- Erbringen von Dienstleistungen aufgrund von Leistungsvereinbarungen für den Kanton Zürich, weitere Gemeinden und Dritte.

B Enthaltene Produkte

1.1 Städtische Pflichtleistungen

- 1.1.1 Prozesskosten für Sozialberatung, Unterbringung, Wohnberatung und Arbeitsvermittlung in den Bereichen Asylfürsorge und Existenzsicherung SHG.
- 1.1.2 Transferleistungen nach besonderen Richtlinien im Bereich Asylfürsorge.
- 1.1.3 Transferleistungen nach SKOS-Richtlinien im Bereich Existenzsicherung SHG.

1.2 Dienstleistungen für besondere städtische Integrationsbedürfnisse

1.2.1	GEP Basisstufe: Es werden gemeinnützige Beschäftigungseinsätze innerhalb der Verwaltung der Stadt Zürich sowie in NPOs organisiert und vermittelt.			
	Ertrag	TCHF	728.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	695.6	
	Ergebnis 2025	TCHF	32.4	
1.2.2	Trampolin Basic: Trampolin Basic bietet Jugendlichen (vorwiegend mit Migrationshintergrund) eine Zwischenlösung, um ihnen so den Zugang zu Brückenangeboten und Berufsbildung zu erschliessen.			
	Ertrag	TCHF	1 045.7	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	802.6	
	Ergebnis 2025	TCHF	243.1	
1.2.3	Zürcher Anlaufstelle Rassismus ZÜRAS: Sie stellt kompetent Informationen, Beratung und Unterstützung bei interkulturellen Konflikten und Vorfällen rassistischer Diskriminierung zur Verfügung.			
	Ertrag	TCHF	303.8	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	277.9	
	Ergebnis 2025	TCHF	25.9	
1.2.4	MAPS Züri Agenda: Der Veranstaltungskalender MAPS Züri Agenda informiert monatlich und in 16 Sprachen über günstige und vielfältige Kultur- und Freizeitangebote in der Stadt Zürich.			
	Ertrag	TCHF	168.7	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	179.2	
	Ergebnis 2025	TCHF	- 10.5	
1.2.5	Freiwilligenarbeit: Im Bereich Freiwilligenarbeit werden Freiwillige vermittelt und unterstützt, die Personen mit Fluchthintergrund helfen, sich besser in der Schweiz und in Zürich zurechtzufinden.			
	Ertrag	TCHF	1 172.7	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	1 164.8	
	Ergebnis 2025	TCHF	7.9	
1.2.6	IntroDeutsch: Es werden neue Methoden entwickelt und praktiziert, um Menschen, welche vom existierenden Sprachförderungsangebot nicht erreicht werden, für das Deutschlernen zu gewinnen.			
	Ertrag	TCHF	111.7	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	111.7	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.0	
1.2.7	Future Kids: Primarschüler*innen werden von Studierenden unterschiedlicher Fachrichtungen im Rahmen eines Mentoring individuell gefördert.			
	Ertrag	TCHF	290.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	290.0	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.0	
1.2.8	Projekt «Zivilgesellschaftliches Engagement»: Im Projekt wird die Zivilbevölkerung bei ihrem freiwilligen Einsatz zugunsten Geflüchteter unterstützt. Organisationen werden darin begleitet, Geflüchtete als Freiwillige einzusetzen.			
	Ertrag	TCHF	534.1	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	534.1	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.0	

PG 1: Städtische Aufträge

1.2.9	Integration Intensiv: Grundlagenschulung Deutsch und Integration für Jugendliche und junge Erwachsene.			
	Ertrag	TCHF	294.7	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	255.7	
	Ergebnis 2025	TCHF	39.0	
1.2.10	Gastrokurs mit Zertifikat von Gastro Zürich.			
	Ertrag	TCHF	90.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	90.0	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.0	
1.2.11	Züri rollt: Beschäftigungsprogramm.			
	Ertrag	TCHF	262.7	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	255.8	
	Ergebnis 2025	TCHF	6.9	
1.2.12	Begleitung und Betreuung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen (BBJE): Begleitung, Betreuung und Unterbringung von jungen Erwachsenen in der Zuständigkeit der Stadt Zürich.			
	Ertrag	TCHF	9 030.2	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	9 030.2	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.0	
1.2.13	Ergänzende Betreuung und Begleitung von MNA des BAZ Zürich: Ergänzende Betreuung und Begleitung von unbegleiteten Minderjährigen des Bundesasylzentrums Zürich und weiteren Unterbringungsstrukturen durch ein MNA-Zusatzteam.			
	Ertrag	TCHF	1 412.6	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	1 412.6	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.0	
1.2.14	Swiss Info Juniors: Junge Erwachsene erhalten in ihrer Muttersprache Informationen zu integrationsrelevanten Themen sowie individuellen Fragestellungen und werden motiviert, an passenden Angeboten teilzunehmen.			
	Ertrag	TCHF	213.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	213.0	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.0	
1.2.16	AOZ Info-Line (ehemals Erstinformation für ukrainische Geflüchtete): Bereitstellung von Erstinformationen für Geflüchtete in ihrer Muttersprache.			
	Ertrag	TCHF	55.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	55.0	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.0	
1.2.17	Basics Intensiv: Vermittlung von Grundlagen in Deutsch, Mathematik und IKT für Jugendliche und junge Erwachsene.			
	Ertrag	TCHF	96.6	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	69.8	
	Ergebnis 2025	TCHF	26.8	
1.2.20	TAST integral: TAST integral teilt sich auf in einen schulischen Teil mit kreativer und zielgruppengerechter Alphabetisierung und einen agogischen Teil zur Festigung und zum Erwerb von Kompetenzen, die den jungen Erwachsenen auf ihrem Weg zur Integration hilfreich sind.			
	Ertrag	TCHF	225.1	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	183.3	
	Ergebnis 2025	TCHF	41.9	
1.2.21	Pilotprojekt MNA in Pflegefamilien: Das Pilotprojekt ist eine Ergänzung der bisherigen Unterbringungsstrukturen für unbegleitete Minderjährige.			
	Ertrag	TCHF	96.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	96.0	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.0	
1.2.22	Besserer Zugang zum Wohnraum für Geflüchtete: Klient*innen werden individuell und bedarfsgerecht bei ihrer Wohnungssuche begleitet.			
	Ertrag	TCHF	327.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	324.0	
	Ergebnis 2025	TCHF	3.0	
1.2.23	Begleitung im kollektiven regulären Wohnraum: Pilot Witikonstrasse: Niederschwelliges Angebot an Unterstützung und Tagesstruktur zwecks Förderung der Integration der Bewohner*innen.			
	Ertrag	TCHF	432.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	394.0	
	Ergebnis 2025	TCHF	38.0	
1.2.24	Pilotprojekt Stärkung der Partizipation und Aufbau Beschäftigungseinsätze: Klient*innen der städtischen Kollektivunterkünfte erhalten mehr Mitspracherecht bei den Abläufen in den Zentren. Ausserdem werden Möglichkeiten der Teilhabe an Angeboten der Stadt Zürich und Beschäftigungseinsätzen für die Klient*innen eruiert.			
	Ertrag	TCHF	365.0	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	269.8	
	Ergebnis 2025	TCHF	95.2	
1.2.25	Arbeitsmarktintegration von Personen mit Status S: Durch ergänzende sowie gezielte Netzwerkarbeit und -pflege in KMU sowie der Industrie werden zusätzliche Vermittlungsmöglichkeiten für Klient*innen mit Status S generiert.			
	Ertrag	TCHF	180.1	davon Beitrag Stadt Zürich
	Aufwand	TCHF	180.0	
	Ergebnis 2025	TCHF	0.1	

Hinweis: Die Nummerierung der städtischen Aufträge wird fortlaufend ergänzt; ehemalige Angebote werden nicht mehr aufgeführt und ihre Nummern nicht neu vergeben.

C Kommentar

Der finanzielle Beitrag der Stadt Zürich für die städtischen Aufträge der AOZ ist im Budget des Sozialdepartements enthalten, unterteilt nach Pflichtleistungen und besonderen städtischen Integrationsleistungen. Die städtischen Pflichtleistungen unterscheiden sich weiter in Prozesskosten und Transferleistungen. Beides ist abhängig von den Fallzahlen. Die Fallzahl des Asylbereichs wird weitestgehend durch die Zuweisungsquote des Kantons determiniert. Die Fallzahl im Bereich Existenzsicherung SHG ist hauptsächlich abhängig von der Anzahl positiver Asylentscheide.

D Mengenangaben zu den städtischen Pflichtleistungen

- 1.1 Die durch den Kanton festgelegte Aufnahmequote betrug 2025 1.6 % der zivilrechtlichen Bevölkerung, das heisst von 435 031 Personen (Stand 31.12.2024). Das ergibt 6 960 Personen des Asylbereichs, welche im Jahresdurchschnitt in der Stadt Zürich unterzubringen waren. Davon waren im Jahr 2025 bis zu 991 Personen in der Zuständigkeit des Kantons (kantonale Durchgangszentren, MNA-Wohngruppen und kantonales Flüchtlingswohnen) und bis zu 530 Personen in der Zuständigkeit des Bundes (BAZ Zürich, BAZ Landrus, ZSA Turnerstrasse), die der städtischen Aufnahmequote angerechnet wurden. Durchschnittlich 4 846 Personen mussten von der Stadt Zürich betreut werden. Die Stadt erfüllte die Aufnahmequote der von ihr zu betreuenden Personen im Jahr 2025 durchschnittlich zu 88.9 %.
- 1.2 Die Fallzahl im Bereich der Existenzsicherung SHG richtet sich nicht nach einer Aufnahmequote, sondern ist abhängig von der Anzahl positiver Asylentscheide, der wirtschaftlichen Lage, sowie der Wohnsitzwahl dieser Personengruppe. Im Jahr 2025 wurden durchschnittlich 837 Personen mit Sozialhilfeleistungen unterstützt.

Abkürzungsverzeichnis

AFA	Amt für Arbeit (Kanton Zürich)	PBB	Psychologische Beratung und Begleitung
AOZ	Asyl-Organisation Zürich	PHZH	Pädagogische Hochschule Zürich
ASt	Aussenstelle (Bundesasylzentren)	SEM	Staatssekretariat für Migration
BAZ	Bundesasylzentrum	SKU	Städtische Kollektivunterkunft
BAZmV	Bundesasylzentrum mit Verfahrensfunktion	SUB	Soziales und Beratung, eine Abteilung der AOZ
BAZoV	Bundesasylzentrum ohne Verfahrensfunktion	TAST	Ganztagesstruktur für Jugendliche und junge Erwachsene mit Alphabetisierungsbedarf
BBJE	Betreuung und Begleitung junge Erwachsene, ein Fachbereich der AOZ	UMA	Unbegleitete minderjährige Asylsuchende; werden im Kanton Zürich auch MNA genannt
BEB	Betreuung Bundesasylzentren, eine Abteilung der AOZ	UZH	Universität Zürich
BIA	Bildung und Arbeit, eine Abteilung der AOZ	VPOD	Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste; Gewerkschaft für Angestellte im Service public
BSIL	Besondere städtische Integrationsleistungen (Stadt Zürich)	WGE	Wohnen und Gesellschaft, eine Abteilung der AOZ
EBA	Eidgenössisches Berufsattest; wird nach einer erfolgreichen zweijährigen beruflichen Grundbildung (Lehre, Berufslehre) erlangt	ZIB	Zentrale interne Beschwerde-Stelle der AOZ
ECTS	European Credit Transfer System; Punktesystem an europäischen Hochschulen	ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
eduQua	Schweizer Qualitätslabel für Anbieter in der Weiterbildung	ZÜRAS	Zürcher Anlaufstelle Rassismus
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis; wird nach Abschluss einer drei- oder vierjährigen Berufslehre erlangt		
FII	Finanzen und Infrastruktur, eine Abteilung der AOZ		
GAV	Gesamtarbeitsvertrag		
GEP	Gemeinnützige Einsatzplätze, ein Integrationsprogramm der AOZ		
HRM	Human Resources Management, eine Abteilung der AOZ		
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologie		
IN-Qualis	Qualitätsstandard für Dienstleistungen im Bereich Arbeitsintegration		
KSA	Kantonales Sozialamt (Kanton Zürich)		
LGBTIQ+	Homosexuell, bisexuell, trans, intergeschlechtlich und queer		
MNA	Mineurs non accompagnés, unbegleitete Minderjährige; werden auf eidgenössischer Ebene auch UMA genannt		

Impressum

Herausgeberin

AOZ
Eggbühlstrasse 15
8050 Zürich
Telefon 044 415 65 00
www.aoz.ch
April 2026

Auflage

1000 Exemplare in deutscher Sprache
Digitale Version auf www.aoz.ch als PDF verfügbar
Gedruckt auf Z-Offset Natural

Konzept und Gestaltung

AOZ Unternehmenskommunikation

Bildnachweis

Fotografie Reportage: Annick Ramp
Fotografie Editorial: Markus Bertschi
Weitere Bilder: AOZ

Die Weiterverbreitung oder anderweitige Verwendung der Bilder ist untersagt.

AOZ
Eggbühlstrasse 15
8050 Zürich

044 415 65 00
info@aoz.ch
www.aoz.ch

