



Geschäftsbericht 2024

ankommen – vorankommen – teilhaben

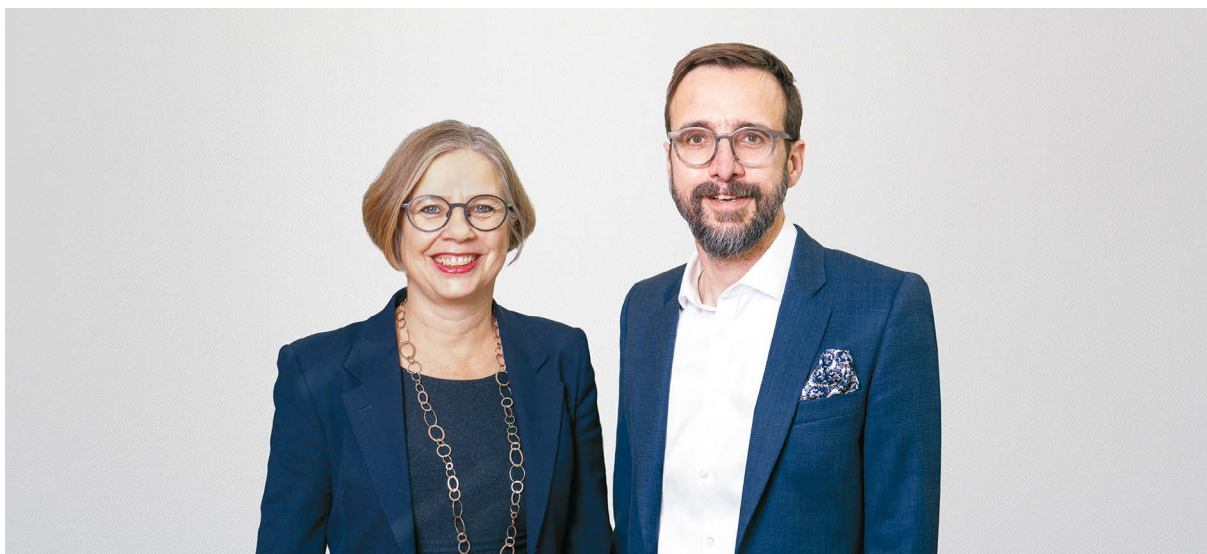
AOZ

Ein Jahr der Veränderungen	
Editorial	4
Die Organisation im Jahr 2024	
Facts & Figures	6
Das Jahr im Überblick	7
Organigramm	12
Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	13
«Allein auf der Flucht»	
Reportage	14
Tätigkeitsberichte der Abteilungen	
Direktion	30
Betreuung Bundesasylzentren	36
Sozialhilfe und Unterbringung	44
Berufliche und soziale Integration	54
Gesellschaftliche Diversität	64
Zentrale Dienste	72
Personal	80
Jahresrechnung	
Die wichtigsten Zahlen im Mehrjahresvergleich	86
Betriebsfinanzierung der AOZ	88
Bilanz	89
Erfolgsrechnung	90
Rechnung nach Produktgruppen	91
Erläuterungen zur Rechnung nach Produktgruppen	92
Abkürzungsverzeichnis	94

Umschlagbild: Annick Ramp fotografierte Rahma für die Reportage «Allein auf der Flucht», erschienen in der Zeitschrift «Annabelle», Nr. 12/2024. Ganze Reportage ab Seite 14.

Ein Jahr der Veränderungen

Editorial



Die AOZ bietet Geflüchteten Schutz und Orientierung und unterstützt Menschen mit Migrationshintergrund bei der Integration. Diesem Anspruch gerecht zu werden, stand auch im vergangenen Jahr im Zentrum unserer täglichen Arbeit – und prägte darüber hinaus die Weiterentwicklung der AOZ. Im Jahr 2024 stabilisierte sich in der Schweiz die Zahl der Asyl suchenden Menschen auf hohem Niveau. Die damit einhergehende Normalisierung bei der Leistungserbringung ermöglichte substanzielle Fortschritte bei dem 2022 eingeleiteten Prozess der zukunftsgerichteten Gesamtentwicklung der AOZ.

Die in diesen Geschäftsbericht eingebettete Reportage schildert die eindrückliche Odyssee von zwei minderjährigen Frauen, die in der Schweiz ein gutes Ende nahm. So eindrücklich wie die Schilderung der gefährvollen Fluchten ist auch die persönliche Entwicklung von Rahma und Nura nach ihrer Ankunft in der Schweiz. Die beiden Beispiele zeigen exemplarisch, wie es Geflüchteten dank gezielter Unterstützung und professioneller, bedarfsorientierter Begleitung gelingt, in unserer Gesellschaft anzukommen und im Leben voranzukommen. Erfolgreiche Integration, wie sie die AOZ und die Stadt Zürich verstehen und umsetzen, beinhaltet sowohl das Bereitstellen von Strukturen und Angeboten als auch das gemeinsame Handeln im koordinierten Miteinander.

Das Geschäftsjahr 2024 war geprägt von einer intensiven und konstruktiven Zusammenarbeit zwischen dem Verwaltungsrat und dem seit März 2024 für die AOZ verantwortlichen Direktor. Die Erweiterung der Geschäftsleitung durch Mitglieder mit spezifischem Fachwissen resultierte in der notwendigen und angestrebten Stärkung von Organisation und Fachlichkeit. Ein bedeutender Meilenstein für die AOZ war die Ende 2024 erfolgte Unterzeichnung des Vertrags zur Betreuung und Begleitung unbegleiteter minderjähriger Geflüchteter mit dem kantonalen Sozialamt Zürich. Der Vertrag mit dem Staatssekretariat für Migration über die Betreuung von Asylsuchenden in Bundesasylzentren der drei Asylregionen Zürich, Ostschweiz und Tessin/Zentralschweiz wurde in der Berichtsperiode ebenfalls verlängert. Diese Erfolge belegen sowohl die Qualität der in einem anspruchsvollen Umfeld erbrachten Leistungen als auch die Fachlichkeit der AOZ.

Die 2022 in Angriff genommene Gesamtentwicklung bleibt auch 2025 und darüber hinaus zentrales und wesentliches Thema. Bei dem für die Zukunft der AOZ essenziellen Prozess geht es ausschliesslich darum, die AOZ als kompetente, innovative und dynamische Fachorganisation zu positionieren, die sich neuen Herausforderungen und den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kontinuierlich und umgehend anpasst. Die damit verbundenen Prozesse sind ebenso komplex wie anspruchsvoll und entsprechend ressourcenintensiv.

Das Umfeld, in dem sich die AOZ behaupten muss, ist ausgesprochen volatil und kompetitiv. Das belegt exemplarisch der Verlust des langjährigen Auftrags zur Führung von Durchgangszentren des Kantons Zürich und die daraus resultierende Anforderung, Mitarbeitende in der Suche nach Abschlusslösungen zu unterstützen und die fünf kantonalen Kollektivunterkünfte an die neuen Auftragnehmerinnen zu übergeben.

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bedanken sich bei allen Mitarbeitenden und den Freiwilligen der AOZ für die geleistete Arbeit, ihr grosses Engagement und ihren unverzichtbaren Beitrag zur Umsetzung einer menschenwürdigen 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, März 2025

Dr. Regula Rüf
Präsidentin des Verwaltungsrats

Marco Camus
Direktor

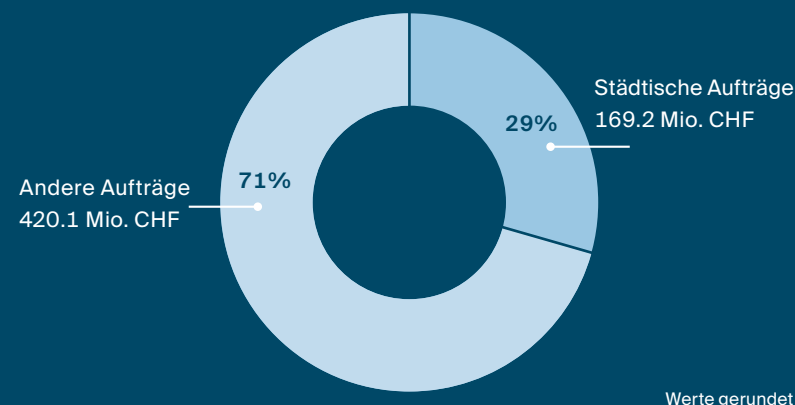
Gesamtorganisation Facts & Figures

Die AOZ betreut

8093

Sozialhilfe-Klient*innen
in der Stadt Zürich und
in 21 Mandatsgemeinden
im Kanton Zürich.

Gesamtertrag 589.4 Mio. CHF



Werte gerundet



* ohne temporäre Standorte,
davon 16 in der Stadt Zürich

2193

Mitarbeitende aus 70 Nationen

+ 401 interkulturelle Dolmetschende, + 54 Future-Kids-Mentor*innen,
+ 29 Lernende, + 16 Praktikant*innen, + 21 Zivildienstleistende

Frauenanteil

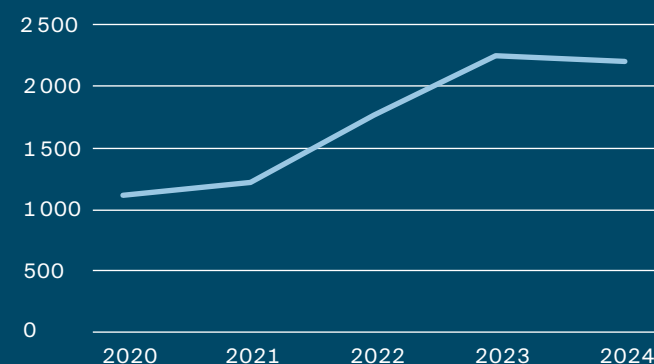
56%



61%

der Mitarbeitenden
arbeiten Teilzeit (<90%)

Anzahl Mitarbeitende der AOZ



Stand 31. Dezember 2024

Gesamtorganisation Das Jahr im Überblick

Als selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt der Stadt Zürich erbringt die AOZ alle Leistungen im Asyl- und Flüchtlingsbereich, zu denen die Stadt Zürich verpflichtet ist. Sie handelt dabei auf Basis der vom Gemeinderat beschlossenen Verordnung über die AOZ und entlang des Leistungsauftrags, der durch den Zürcher Stadtrat erlassen wurde. Im Rahmen seiner Eigentümerstrategie beschreibt der Zürcher Stadtrat darüber hinaus die strategischen Schwerpunkte und inhaltlichen Ziele der Stadt Zürich. Dazu zählen insbesondere die konsequente Orientierung am Bedarf der Klient*innen und an hohen fachlichen Standards oder die besondere Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse vulnerabler Personen.

Um die Ziele der Stadt und die Qualität ihrer Dienstleistungen langfristig und nachhaltig zu sichern, hat der Verwaltungsrat (VR) der AOZ 2022 eine umfassende Organisationsentwicklung initiiert. Er reagiert damit auf veränderte Rahmenbedingungen wie steigende Herausforderungen im Flucht- und Migrationsbereich, Fachkräftemangel oder neue Governance-Anforderungen. In den vergangenen Jahren ist die AOZ zudem signifikant gewachsen, und ihre Strukturen und Abläufe haben an Komplexität zugenommen. Dies macht eine entsprechende Anpassung der Führungs- und Entscheidungsstrukturen erforderlich.

Der Verwaltungsrat strebt mit der Organisationsentwicklung langfristig danach, die Stabilität, Effizienz, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit der Fachorganisation zu erhalten und die hohe Qualität ihrer Dienstleistungen zu sichern. Gleichzeitig muss die AOZ in der Lage sein, flexibel auf sich verändernde Anforderungen zu reagieren. Als führende Fachorganisation im Bereich Flucht und

Migration stellt sie dabei konsequent die Befähigung und Integration der Klient*innen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit.

Das Jahr 2024 stand bei der AOZ im Zeichen der Weiterentwicklung. Parallel dazu beeinflussten im Berichtsjahr externe Faktoren wie die Schwankungen der Asylgesuchszahlen die Arbeit der AOZ erheblich. Waren die Jahresprognose des Staatssekretariats für Migration (SEM) sowie die Zahl der Asylgesuche in der ersten Jahreshälfte noch hoch, wurde in der zweiten Hälfte des Jahres ein Rückgang der Schutz suchenden Personen registriert. Beide Entwicklungen führten zu dynamischen Anpassungen der Unterbringungs- und Betreuungsstrukturen (Auf- bzw. Abbau). Gleichzeitig stieg die Nachfrage nach Programmen der beruflichen und sozialen Integration weiter an. Die Herausforderung für die Fachorganisation bestand darin, inmitten dieser Volatilität eine stabile Planung sicherzustellen und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Die AOZ setzte damit die in den Vorjahren begonnene Entwicklung fort, ihre Strukturen zu modernisieren und ihre Prozesse weiterzuentwickeln. Zugleich blieb sie eine leistungsfähige und verlässliche Partnerin für ihre Klient*innen, auftraggebenden Stellen und Partnerorganisationen, mit denen sie zusammenarbeitet, um eine menschenwürdige Unterstützung und nachhaltige Integration von Geflüchteten und Migrant*innen zu ermöglichen.

Reorganisation und neue Strukturen

Die Organisationsentwicklung der AOZ ist ein mehrjähriger, umfassender Prozess, der aus einer Reihe von ineinandergreifenden Projekten besteht. Neben dem 2024 priorisierten Projekt für die neue Aufbauorganisation der AOZ,

Gesamtorganisation

Das Jahr im Überblick

Optimus, wurden weitere strategische Massnahmen geplant oder bereits lanciert, um die Struktur und Steuerung der Organisation zu verbessern. Dazu gehören unter anderen die Überarbeitung der Kompetenzordnung, die Entwicklung einer umfassenden Prozesslandkarte, die Etablierung eines systematischen Krisenmanagements, die Optimierung des Risikomanagements sowie die Neugestaltung des Budget- und Rechnungsprozesses. Ziel dieser Massnahmen ist, die internen Strukturen

effizienter zu gestalten, Verantwortlichkeiten klar zu definieren und die Transparenz auf allen Ebenen der Organisation zu erhöhen.

Das Projekt Optimus ist ein erster, für die weiteren Entwicklungsschritte grundlegender Teil der Organisationsentwicklung. Die primären Ziele des Projekts umfassen die weitere Steigerung der fachlichen Kompetenz in der Unternehmensführung, die Verbesserung der Entscheidungsprozesse und die Erhöhung der Führbarkeit der

Abteilungen (Management Attention). Am 1. Juli 2024 stimmte der Verwaltungsrat der AOZ dem neuen Organisationsmodell zu, das eine optimierte Abteilungs- und Geschäftsleitungsstruktur entlang der Aufgaben und Kompetenzen der Abteilungen und Bereiche vorsieht. So wurde die Sozialberatung in einer eigenständigen Abteilung Soziales und Beratung (SUB) zusammengefasst und in die Geschäftsleitung integriert. Die Bereiche für Unterbringung, Betreuung sowie gesellschaftliche Teilhabe von Geflüchteten wiederum wurden in der Abteilung Wohnen und Gesellschaft (WGE) gebündelt. Gleichzeitig entstand aus dem vormaligen Bereich Personal neu die Abteilung Human Resources Management (HRM), während die Abteilung Gesellschaftliche Diversität (GES) aufgelöst wurde. Ihre Fachbereiche und Programme wurden neu in die Struktur von WGE eingegliedert. Die neue Aufbauorganisation der AOZ wird ab dem 1. Januar 2025 implementiert (geplanter Projektabschluss: 31. März 2025).

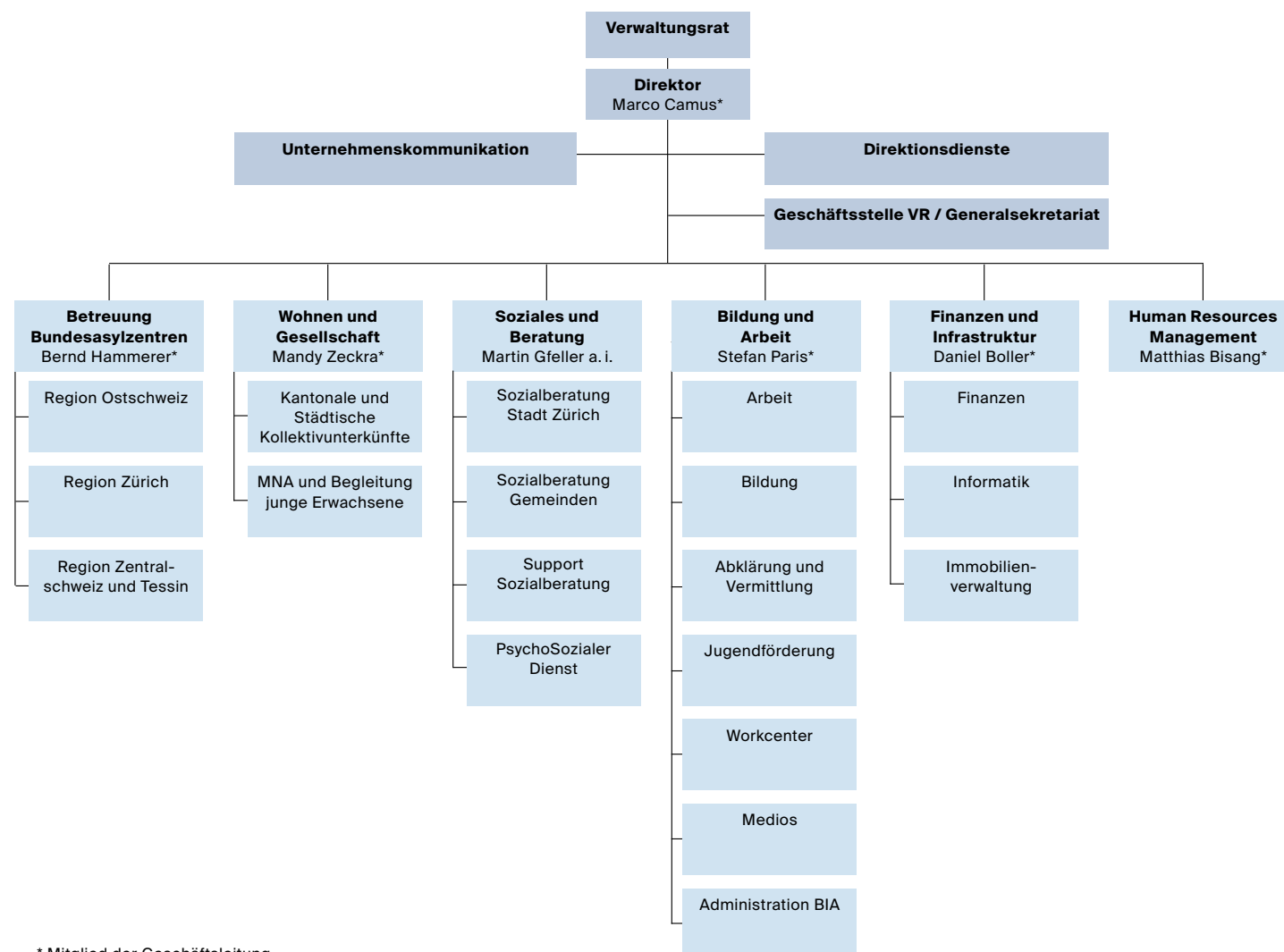
partizipativen Prozess begleitet, in dem regelmässige Informationen, Dialogformate und die Einbindung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle spielten. Die AOZ verfolgt damit eine transparente und reflektierte Weiterentwicklung, die das Vertrauen innerhalb und ausserhalb der Organisation stärkt und eine offene Fehler- und Lernkultur etabliert.

Ein weiterer Schwerpunkt im Berichtsjahr war die Überarbeitung der Personalstrukturen. Neben den laufenden Gesprächen für einen neuen Gesamtarbeitsvertrag (GAV) mit dem Sozialpartner VPOD wurden die HR-Prozesse optimiert, um den Fachkräftemangel besser zu bewältigen und die Arbeitsbedingungen innerhalb der AOZ weiterzuentwickeln. Ziel ist, ein modernes und attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, das qualifizierte Fachkräfte langfristig bindet und gleichzeitig die Anforderungen einer leistungsfähigen Fachorganisation erfüllt.

Prägend für das Jahr 2024 waren neben strukturellen Anpassungen auch personelle Veränderungen. Im März übernahm Marco Camus die Position des Direktors und führte die Umsetzung der strategischen Projekte gemeinsam mit einer neu formierten Geschäftsleitung an. Die Implementierung neuer Führungsstrukturen in zentralen Funktionsbereichen wie Personalwesen, Zentrale Dienste und Kommunikation hat zu einer Steigerung der fachlichen Expertise geführt und neue Impulse für die weitere Entwicklung der Organisation gesetzt.

Mit diesen umfassenden Massnahmen konnte die AOZ ihre Rolle als wichtige Fachorganisation im Migrations- und Integrationsbereich festigen. Die Neuausrichtung der Strukturen und Prozesse legt die Grundlage für eine effiziente, transparente und nachhaltige Organisation, die sich flexibel an

Neue Aufbauorganisation ab 1. Januar 2025



* Mitglied der Geschäftsleitung

Gesamtorganisation

Das Jahr im Überblick

wechselnde Rahmenbedingungen anpassen kann. 2025 wird die konsequente Umsetzung dieser Entwicklung fortgesetzt, um die AOZ weiterhin als professionelle, leistungsfähige und klient*innenorientierte Institution zu positionieren.

Schwankungen im Asylbereich

Das Berichtsjahr war ausserdem von deutlichen Schwankungen der Zahl der Asylgesuche geprägt. Die Prognosen des SEM (30 000 Gesuche, plus/minus 3 000) und die effektiven Zahlen Schutzsuchender Menschen waren in der ersten Jahreshälfte anhaltend hoch. Dies führte unter anderem dazu, dass der Regierungsrat des Kantons Zürich Ende Januar die Aufnahmequote der Gemeinden per 1. Juli 2024 von 1,3 Prozent auf 1,6 Prozent erhöhte. In der zweiten Jahreshälfte nahm die Zahl der eingegangenen Asylgesuche entgegen den Erwartungen spürbar ab. Diese Dynamik ist eine komplexe Herausforderung für die Planung und Steuerung bedürfnisgerechter, professionell geleiteter Unterbringungs- und Betreuungskapazitäten sowie von Integrationsangeboten für Geflüchtete. Die Abteilung Betreuung Bundesasylzentren (BEB), die bei der AOZ als erste Veränderungen bei der Zahl der Asylsuchenden wahrnimmt, war unmittelbar von dieser Entwicklung betroffen: Da die Zahl neuer Klient*innen in der zweiten Jahreshälfte zurückging, verringerte sich die Auslastung in den Bundesasylzentren, was schliesslich zum Abbau von Stellen bei BEB führte. Gleichzeitig nahm hingegen die Nachfrage in der Abteilung Berufliche und soziale Integration (BSI) weiter zu, deren Angebote sich typischerweise an Personen richten, die bereits seit zwei oder mehr Jahren in der Schweiz leben. Viele Geflüchtete nehmen Integrationsprogramme erst in Anspruch, wenn sie über ausreichende Sprachkenntnisse verfügen und eine stabile Wohnsituation haben. Die AOZ konnte durch ihre flexiblen Strukturen und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit

sicherstellen, dass die Bedürfnisse der Klient*innen trotz dieser Schwankungen erfüllt wurden.

Erfolgreiche Weiterentwicklungen

Im Bereich der beruflichen und sozialen Integration wurden 2024 mehrere arbeitsmarktorientierte Programme entwickelt und implementiert. Ein Pilotprojekt für gehörlose Geflüchtete eröffnete neue Perspektiven für eine nachhaltige Arbeitsmarktintegration und zeigte vielversprechende erste Erfolge. Zusätzlich wurde eine Branchenqualifizierung für «Assistenz Fahrradmechaniker*innen» eingeführt, um praxisnahe Berufsperspektiven und eine verbesserte Qualifizierung für den Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Die soziale Teilhabe von Geflüchteten wurde durch den Ausbau von Tandem- und Mentoringprogrammen verstärkt, welche die direkte Vernetzung mit der Gesellschaft erleichtern. Die gezielte Förderung von Freiwilligenarbeit eröffnete zudem neue Wege der gesellschaftlichen Integration.

Die Massnahmen wurden in enger Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen weiterentwickelt, um eine nachhaltige Wirkung zu gewährleisten.

Auch im Bereich der Unterbringung von Geflüchteten in der Zuständigkeit der Stadt Zürich wurden Fortschritte erzielt. Die Eröffnung der städtischen Kollektivunterkunft Schärenmoos (siehe auch Tätigkeitsbericht der Abteilung SHU) beispielsweise markierte einen Meilenstein in der Bereitstellung von bedarfsgerechten, qualitativ hochwertigen kollektiven Unterkunftsstrukturen als Teil des städtischen Leistungsbereichs. Parallel dazu wurden unter anderem Anpassungen der Mietzinsrichtlinien der Sozialbehörde der Stadt Zürich

umgesetzt, welche die finanzielle Stabilität der Sozialhilfebeziehenden und die Wohnsituation für Klient*innen nachhaltig verbessern.

Zusätzlich wurden die internen Strukturen in diversen Teilen der Fachorganisation weiter optimiert, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Die AOZ investierte gezielt in die professionelle Qualifikation ihrer Mitarbeitenden, um den Herausforderungen der Zukunft proaktiv zu begegnen.

Ausblick 2025

Auch im laufenden Jahr liegt der Fokus der AOZ weiter auf der Organisationsentwicklung und der konsequenten Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen. Die Konsolidierung der neuen Aufbauorganisation wird vorangetrieben, um effizientere Abläufe und klare Verantwortlichkeiten zu gewährleisten. Gleichzeitig wird die AOZ ihre digitalen Strukturen modernisieren, beispielsweise durch einen neuen, modernen Webaufttritt, der die Bedürfnisse der Nutzer*innen – insbesondere der Klient*innen – besser abdeckt. Ein verbessertes Intranet soll, der neuen Lösung der Stadt Zürich folgend, die interne Kommunikation der weitverzweigten Fachorganisation stärken. Ein weiterer Schwerpunkt im Jahr 2025 liegt auf der Implementierung eines umfassenden Krisenmanagements, um in herausfordernden Situationen handlungsfähig und widerstandsfähig zu bleiben.

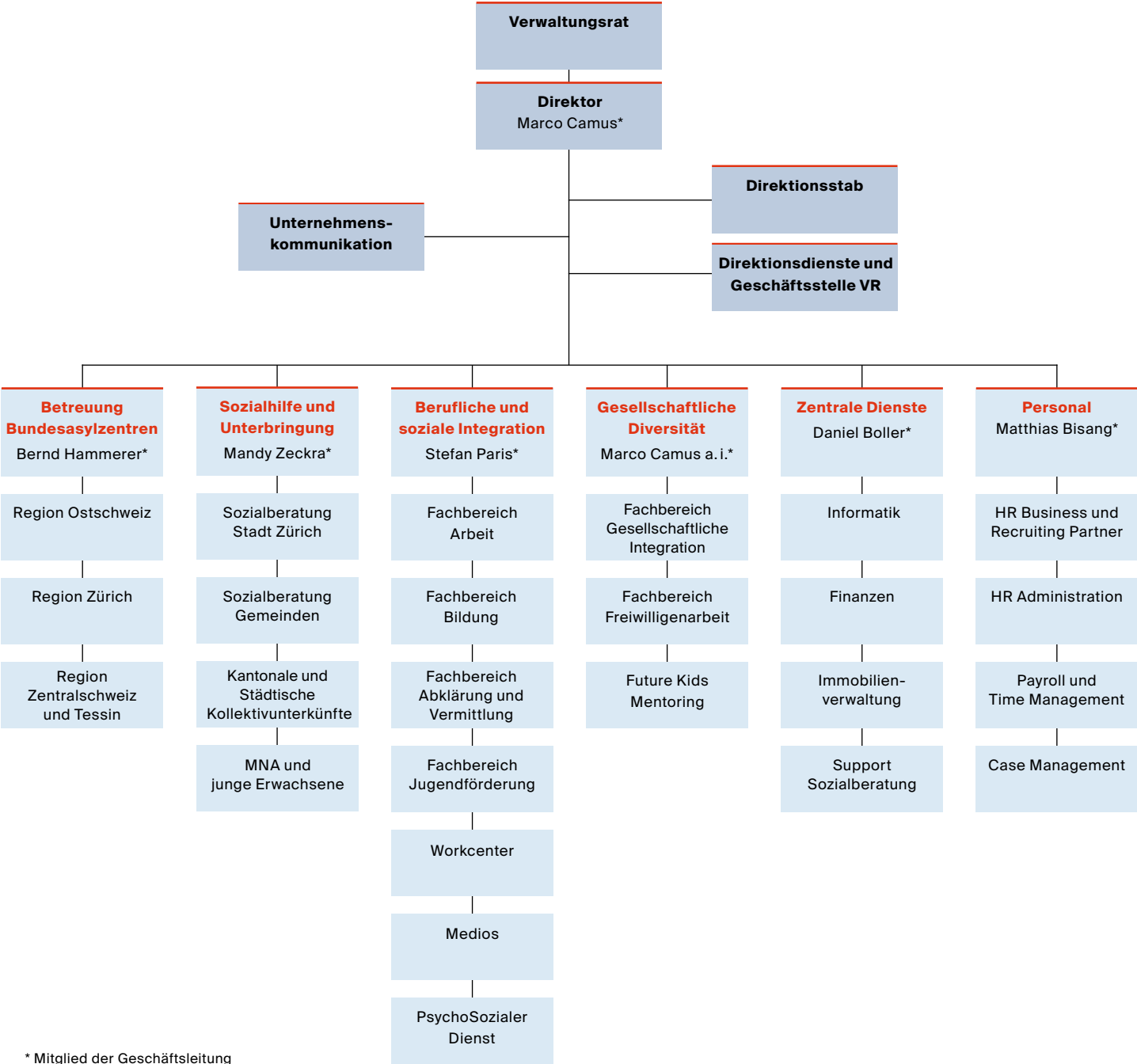
Neben der strukturellen Weiterentwicklung bleibt die AOZ ihrem Kernauftrag verpflichtet: der bedürfnisgerechten, menschenwürdigen und professionellen Betreuung, Begleitung und Unterstützung der Klient*innen. 2025 wird verstärkt daran gearbeitet, die Sozialberatung und die Integrationsangebote weiterzuentwickeln, um noch gezielter auf die individuellen Bedürfnisse

der Geflüchteten einzugehen. Dies umfasst den Ausbau beruflicher Qualifikationsprogramme, sozialer Integrationsmassnahmen und eine stärkere psychosoziale Unterstützung. Gleichzeitig setzt sich die AOZ weiterhin für eine fortschrittliche Asyl- und Integrationspraxis ein und engagiert sich aktiv für qualitative Verbesserungen auf allen föderalen Ebenen.

Die langfristige Stabilität der AOZ wird durch gezielte Optimierungen im Budget- und Finanzprozess weiter gestärkt. Der Abschluss der Verhandlungen zum neuen Gesamtarbeitsvertrag soll darüber hinaus langfristig stabile und attraktive Arbeitsbedingungen unterstützen. Die AOZ verfolgt das Ziel, eine leistungsfähige, flexible und transparente Fachorganisation zu bleiben, die den Anforderungen einer sich wandelnden gesellschaftlichen und politischen Landschaft gerecht wird. Durch diese strategischen Massnahmen stellt die AOZ sicher, dass sie auch in Zukunft eine Schlüsselrolle in der Betreuung, Begleitung und Integration geflüchteter Menschen übernimmt.

Organigramm

per 31. Dezember 2024



Der Verwaltungsrat



Von links nach rechts: **Prof. Dorothee Guggisberg**, Direktorin Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Mitglied HR-Ausschuss; **Dr. Susanne Haury von Siebenthal**, selbstständige Beraterin, Vorsitzende Finanzausschuss; **Matthias Meier**, Vizepräsident, Kommunikationsfachmann, Mitglied Finanzausschuss; **Dr. Regula Rufli**n, Präsidentin, CEO socialdesign ag; **Karin Rykart**, Stadträtin, Vorsteherin Sicherheitsdepartement der Stadt Zürich; **Prof. Dr. Nula Frei**, Professorin für Staats- und Verwaltungsrecht, FernUni Schweiz, Mitglied HR-Ausschuss; **Hilmi Gashi**, Nationaler Leiter Interessengruppen, Gewerkschaft Unia, Vorsitzender HR-Ausschuss

Die Geschäftsleitung



Von links nach rechts: **Daniel Boller**, Abteilungsleiter Zentrale Dienste; **Bernd Hammerer**, Abteilungsleiter Betreuung Bundesasylzentren; **Mandy Zeckra**, Abteilungsleiterin Sozialhilfe und Unterbringung; **Marco Camus**, Direktor; **Stefan Paris**, Abteilungsleiter Berufliche und soziale Integration; **Matthias Bisang**, Abteilungsleiter Personal

Allein auf der Flucht

Rahma ist 13, als sie für immer ihre Heimat verlässt, Nura 14. Zwei Jahre dauert ihre Odyssee von Somalia über die Türkei nach Europa bis in die Schweiz. Die Geschichte zweier junger Frauen, für die Aufgeben nie eine Option war.

Erstmals erschienen in der Zeitschrift «Annabelle», Nr. 12/2024
Text: Helene Aecherli; Fotos: Annick Ramp

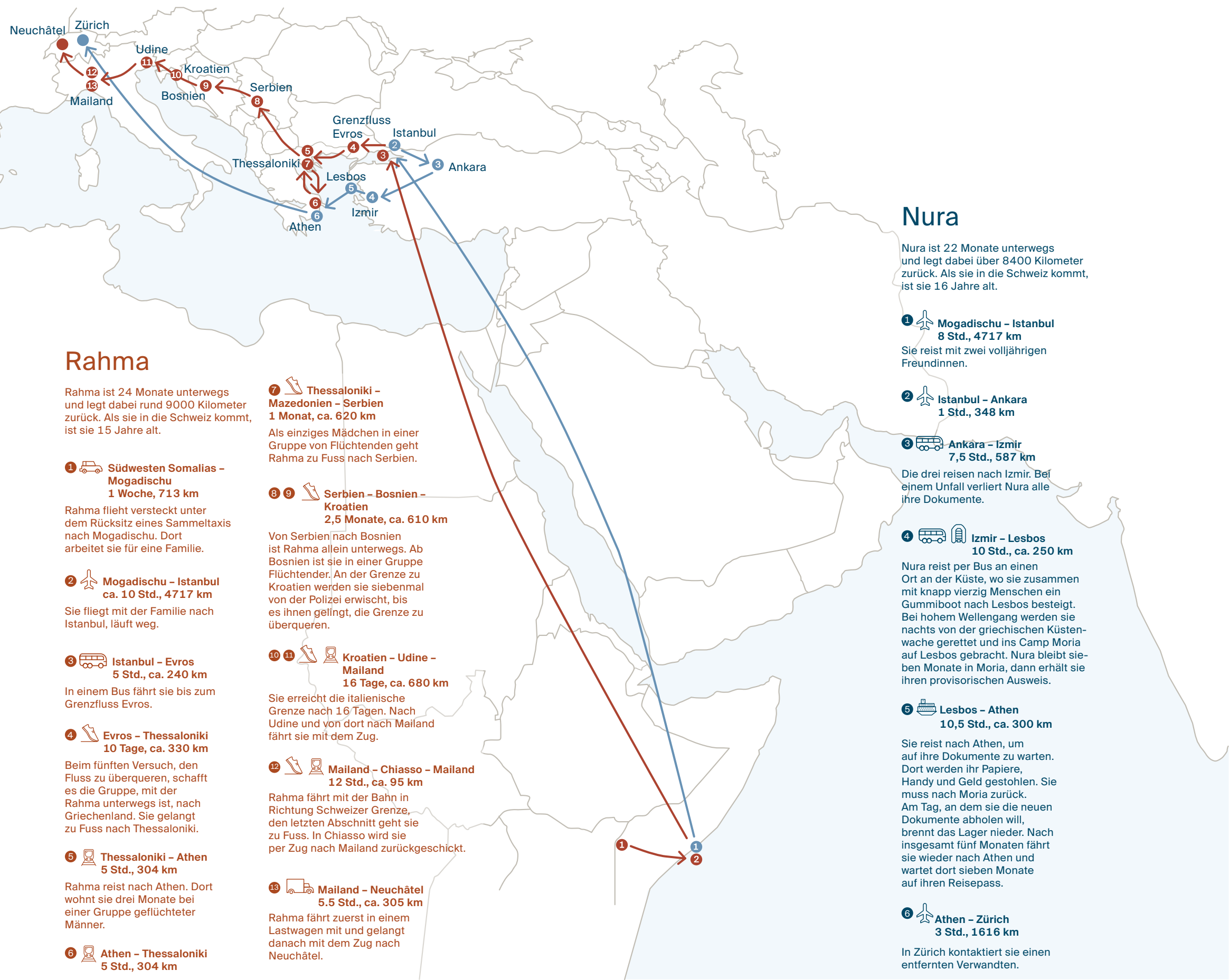
Rahma sass in der Koranschule ihres Dorfes im Südwesten Somalias, als die Kämpfer der Terrorgruppe Al-Shabaab sie holen kamen. Sie zwangen den Lehrer, sie ihnen auszuliefern, ihre Gesichter waren verhüllt. «Am Tag zuvor haben sie meinen Vater hingerichtet», erzählt sie. «Er hat sich widersetzt, als sie die Mädchenschule schliessen wollten, der er als Mitglied des Ältestenrats vorgestanden war.» Jetzt bist du dran, hätten die Männer zu ihr gesagt. Sie banden Rahma die Augen, zerrten sie ins Auto, fuhren los. «Nach etwa zwanzig Minuten hielten sie an; brachten mich in einen Raum, in dem schon viele Frauen sassen, die jüngsten 13 Jahre alt, so alt wie ich selbst», sagt sie tonlos. Die Männer zeigten ihr das Video der Hinrichtung ihres Vaters. Als Sühne für sein Vergehen müsse sie einen Kämpfer der Al-Shabaab heiraten. Dann schlugen sie sie so lange, bis sie das Bewusstsein verlor. Als Rahma wieder zu sich kam, wusste sie, dass sie sterben würde, wenn sie nicht floh. Am Morgen des siebten Tages erhielten die gefangenen Frauen Kleider und Seife: «Duscht euch», befahl eine Wächterin. «Dann gehen wir beten.» Die Duschen befanden sich hinter Palmen. Rahma tat so, als würde sie sich waschen, duckte sich weg und rannte los. Sie rannte durch den Dschungel, bis es dunkel wurde.

700 Kilometer entfernt, in Mogadischu, der Hauptstadt Somalias, bereitete Nura ihre Flucht vor. Sie hatte ein Gespräch der Eltern mitgehört, in dem ihr Vater der Mutter eröffnete, dass er sie mit einem Freund verheiraten würde. Der Mann war so alt wie ihr Vater, besass ein Geschäft, war sehr vermögend. Er hatte schon zwei Frauen und viele Kinder, nun wollte er eine dritte, jüngere Frau. Die Mutter war gegen die Heirat, doch ihr Vater hatte seinem Freund schon zugesagt, denn er würde ein hohes Brautgeld für seine Tochter bekommen. Hätte er sein Versprechen gebrochen, wäre auch ihre Freundschaft beendet gewesen. Nura sagte ihm, sie wolle nicht heiraten, sie wolle zur Schule gehen und ihre Hüfte operieren lassen. Seit ihrer Geburt litt sie an einem Hüftfehler, die Schmerzen waren in den letzten Jahren immer schlimmer geworden. Sie hatte ihren Eltern vorgeschlagen, für den Eingriff in die Türkei zu reisen, da die Qualität der medizinischen Behandlungen dort besser sei als in Mogadischu. Doch ihren Eltern fehlte das Geld. Für die Operation, meinte ihr Vater bloss, könne Nuras Ehemann aufkommen. Nura bat zwei Freundinnen um Rat,



Während Rahma erzählt, biegt sie immer wieder die Finger einer Hand zurück, schlägt sich auf den Oberarm

Die Fluchtrouten



beide Mitte zwanzig. Als sie erfuhr, dass sie in die Türkei ziehen würden, um zu studieren, fragte sie, ob sie mitgehen dürfe. Die beiden Frauen waren sofort bereit, ihr zu helfen, bestellten Flugticket und Visum. Eine Woche später waren Nuras Eltern weg, auch ihre beiden Brüder waren nicht zu Hause. «Da habe ich einen kleinen Koffer gepackt und bin gegangen», sagt sie. Ein Zeichen des Abschieds hinterliess sie nicht. Am Tag der Abreise zitterte Nura am ganzen Körper. Doch ihre Begleiterinnen und sie stiegen ungehindert ins Flugzeug Richtung Istanbul. «Ich wollte weg von Mogadischu. Ich hatte solche Angst vor dem alten Mann, den ich hätte heiraten sollen», sagt Nura. «Ich dachte, ich könnte ein paar Tage wegbleiben und dann wieder zurück zu meiner Mutter und meinen Schwestern», sagt Rahma. «Aber wäre ich zurückgegangen, hätten sie uns alle getötet.»

Weibliche Schicksale

Nura und Rahma gelangten Mitte 2021 in die Schweiz, gut zwei Jahre nach Beginn ihrer Flucht. Rahma ging zu Fuss, von der Türkei über die Balkanroute, Nura reiste von der Türkei auf die griechische Insel Lesbos, verbrachte Monate im Flüchtlingslager Moria und in Athen (siehe Infografik). Dort lieb sie sich Geld von somalischen Mitflüchtenden und flog nach Zürich. Da sie allein in die Schweiz kamen, ohne Eltern oder gesetzlichen Vormund, wurden sie von den Behörden als unbegleitete minderjährige Asylsuchende registriert, im Fachjargon «Mineurs non accompagnés» genannt, MNAs. Wir begegnen einander zum ersten Mal im Januar 2024 in einem Quartiercafé am Rande der Stadt. Rahma und Nura sind mittlerweile 18 und 19 Jahre alt, seit ihrer Ankunft werden sie von der Asylorganisation Zürich AOZ betreut. Ich hatte für diese Reportage lange nach weiblichen MNAs gesucht. Derzeit sind weltweit 120 Millionen Menschen auf der Flucht, die Hälfte davon Frauen. Doch bilden Mädchen, die ohne ihre Familien fliehen, im Gegensatz zu männlichen Jugendlichen eine marginale



Floher vor der Zwangsheirat mit einem alten Mann: Nura

Minderheit. Laut Staatssekretariat für Migration SEM waren 2023 nur rund 130 der insgesamt 3271 MNAs weiblich, gut vier Prozent. Im laufenden Jahr wird ihr Anteil auf drei bis sechs Prozent geschätzt. Während männliche MNAs – derzeit kommen sie hauptsächlich aus Afghanistan – im Zentrum der medialen Aufmerksamkeit stehen, bleiben die Schicksale von weiblichen Minderjährigen weitgehend im Dunkeln. Mehr noch, es ist, als existierten diese Mädchen gar nicht. Doch es gibt sie. Es gilt nur, sie sichtbar zu machen. Rahma und Nura waren zu meiner Überraschung sofort bereit, mich zu treffen. Jedes Mal, als wir uns in den vergangenen sechs Monaten sahen, legten sie weitere Kapitel ihrer Flucht frei, beschrieben Abläufe in beklemmender Stringenz, erinnerten sich akribisch genau an Daten und Orte. Oft aber blieben sie auch vage, während das Ungesagte umso greifbarer mitschwang. «Es gab so viel Schlimmes», sagt Nura. «Es gibt Einiges, das ich gerne teile», sagt Rahma, «aber es gibt Sachen, die nur bei mir im Herzen bleiben.» Und dann, fügt sie hinzu, gebe es solche, die immer wieder in ihren Kopf zurückkehrten. «Die will ich wegwerfen.» Rahma hat den lässigen Gang einer Hip-Hop-Tänzerin, ist gertenschlank, um ihren Hals trägt sie dicke Kopfhörer, sie hört Afropop. Nura ist etwas kleiner und auf den ersten Blick verhaltener: Als wir uns zur Begrüssung die Hand reichen, lächelt sie schüchtern. Nach nur drei Jahren in der Schweiz sprechen beide fast fließend Deutsch. «Mittlerweile», verrät Rahma stolz, «verstehe ich auch immer besser Schweizerdeutsch.» Beide tragen einen Hidschab, das islamische Kopftuch. Es ist untrennbar mit ihrer Identität verwoben. Ohne, betonen sie, würden sie sich schutzlos fühlen.

Rahma nennt für diese Reportage ihren Vornamen und zeigt ihr Gesicht. Nura aber, die in Wirklichkeit anders heisst, will anonym bleiben. Zu gross ist ihre Angst, die Eltern könnten ihr Gesicht im Internet entdecken und ihr erst recht «schlechtes Verhalten» unterstellen. Als Nura damals in der Türkei landete, hatte sie sofort ihre Mutter angerufen und ihr erklärt, weshalb sie geflohen sei, dass sie der drohenden Heirat entkommen wollte. Erst hatte ihre Mutter geschwiegen. Dann aber gestand sie, dass sie froh sei. «Ich freue mich, dass du den alten Mann nicht heiraten wirst», sagte sie. Der Vater aber sei ausser sich gewesen vor Wut. «Und er ist bis heute wütend auf mich», sagt Nura leise.

Die Gründe für den geringen Anteil der Mädchen, die ohne Familie fliehen, sind vielschichtig: Oft halten Armut und traditionelle Normen junge Frauen vor einer Flucht zurück. So ist es für viele undenkbar, ohne Begleitung des Vaters oder eines Bruders loszuziehen. Darüber hinaus ist das Risiko immens, auf den langen Fluchtwegen von Banden, Lageraufsehern, Polizisten oder auch von männlichen Mitflüchtenden vergewaltigt, zur Prostitution gezwungen oder als Haushaltshilfe versklavt zu werden. Gleichzeitig ist jedoch gerade sexualisierte Gewalt einer der Hauptgründe dafür, dass Mädchen überhaupt fliehen. Während junge Männer häufig von ihrer Familie auf die Flucht geschickt werden, damit sie in Sicherheit leben und ihre Angehörigen im Heimatland unterstützen können, fliehen junge Frauen oft vor ihrer Familie: vor der Gewalt, der sie innerhalb ihres Clans ausgesetzt sind, etwa vor drohenden Genitalverstümmelungen,

Ehrenmorden oder Zwangsverheiratungen. Seit 2006 sind diese Formen der Gewalt als sogenannte frauenspezifische Fluchtgründe im Schweizer Asylgesetz verankert.

Blutig geprügelt

Rahma hatte sich in der Nacht nach ihrer Flucht vor den Al-Shabaab unter den Ästen eines Baumes versteckt. Im Morgengrauen hörte sie zwei Männer reden. Sie hatten im Dschungel Bäume gefällt, um das Holz zu verkaufen. Rahma bat sie um Hilfe. Die Männer nahmen das Mädchen in einem Sammeltaxi mit nach Mogadischu, brachten es dort zum Haus einer Somalierin, die zwei Kinder hatte, vier und acht Jahre alt. «Ich dachte, ich sei bei ihr in Sicherheit», erzählt Rahma. «Ich habe sie immer wieder gefragt, wann ich nach Hause kann. Die Männer hatten mir nicht gesagt, dass ich als Haushälterin arbeiten sollte.» Ob diese für die Vermittlung bezahlt wurden, weiss sie nicht. Sie kochte, putzte und hütete die Kinder, ohne je einen Lohn dafür zu erhalten. Die Frau schlug sie, schrie jeden Morgen herum «wie ein Hahn» und warf ihr vor, selbst schuld daran zu sein, dass ihr Vater getötet worden war, drohte, die Al-Shabaab würden sie nun eben hier holen kommen. «Ich habe vor Angst ständig aus dem Küchenfenster geschaut», sagt Rahma. «Denn die Al-Shabaab haben überall Spione. Sie wissen alles über dich.» Eines Morgens befahl die Frau Rahma, die Koffer zu packen. Sie würden in die Türkei reisen, nach Istanbul. Einen Grund nannte sie nie. In Istanbul schlief Rahma auf dem Küchenboden. Als sie einmal das Abendessen verbrannte, schmiss die Herrin es weg und prügelte auf Rahma ein, bis sie blutete. In jener Nacht kletterte Rahma aus dem Fenster und ging.

Tags darauf begegnete sie zwei somalischen Frauen, die sie in ihr Haus einluden, eine Art Wohnheim für Studentinnen. Sie könne zwar nicht bleiben, teilten ihr die Frauen mit, aber sie würden sie mit Flüchtenden in Kontakt bringen, die nach Griechenland wollten. «Willst du mit diesen Leuten mitgehen?», fragten sie, denn ausser Rahma und einem weiteren Mädchen bestand die Gruppe nur aus Männern. Rahma antwortete: «Natürlich!» In Athen lernte sie auf der Suche nach einer Unterkunft einen alten Mann kennen, auch er ein Somalier. «Kannst du kochen?», fragte er sie: Als sie bejahte, organisierte er ihr ein Zimmer in einem Haus. «Die Matratze kostete 90 Euro pro Monat, das Essen 10», erinnert sich Rahma. «Es wohnten zehn Männer da. Weil ich kein Geld hatte, musste ich für sie kochen.» Meistens bereitete sie Ei und Ciabatta zu. Sie blieb drei Monate. Tagsüber schlief sie, nachts lag sie wach.

«Auf dem Weg war es schwierig, ein Mädchen zu sein», sagt Rahma. «Ich hatte Angst, zu schlafen. Alle meine Sinne waren immer offen. Aber ich wusste: Wenn ich aufgabe, habe ich keine Zukunft. Ich wollte ein normales Leben, wollte weg von Blut, Schmerz und Mord.» Während sie spricht, schlägt sie sich immer wieder auf den Oberarm, biegt die Finger einer Hand zurück. Nura wischt mechanisch über den Bildschirm ihres Handys. Vorsichtig frage ich, ob sie so etwas wie einen Glücksbringer gehabt habe, der ihr Mut gab und vielleicht sogar noch immer gibt. Erst blickt Rahma mich verständnislos an, dann lächelt sie.

Sie habe keine solche Figur, sagt sie, aber sie habe die Worte ihres Vaters von jenem Abend, als sie ihn zum letzten Mal sah. «Gib nie auf, Rahma», sagte er ihr. «Halt an dem fest, was du im Leben willst. Nichts ist einfach. Du musst hart arbeiten, um Erfolg zu haben.»

Nura kam zuerst im Bundesasylzentrum in Zürich an, Rahma folgte vier Tage später. Die Schweiz war jedoch nie das Ziel der beiden gewesen, sie landeten eher zufällig hier. Während Nura in Athen auf ihre Ausweise wartete, erfuhr sie von einer Cousine in Somalia, dass sie einen entfernten Onkel hat, der in Zürich lebt. Sobald sie ihren Pass hatte, flog sie in die Schweiz und rief ihn nach der Landung an. Sehr nervös sei sie dabei gewesen. Der Mann holte sie ab, gab ihr Geld, damit sie sich neue Kleidung kaufen konnte. Sie wollte aber nicht bei ihm bleiben, da sie ihn kaum kannte, sondern liess sich gleich am nächsten Tag ins «Camp» fahren, wie sie sagt, ins Bundesasylzentrum. Rahma wollte eigentlich nach Deutschland, wie alle ihrer Mitflüchtenden. «Wenn du einmal in der Schweiz bist, kommst du nicht mehr raus. Die Regeln sind so streng», sagten sie. Die Schweiz sei wie ein Loch in Europa. Doch an der italienischen Grenze war sie aus Erschöpfung in einen Zug gesprungen, war mehrmals umgestiegen, «ohne zu wissen, wo ich mich befand», kam nach Neuchâtel und hatte sich dort an einer Bushaltestelle auf eine Bank gesetzt. Dort fragte sie ein Polizist nach ihrem Pass. «Ich habe keinen», antwortete sie auf Englisch. «Ich bin geflüchtet.»

Rahma erhielt den B-Ausweis, kann damit als anerkannter Flüchtling in der Schweiz bleiben. Nura aber hätte eigentlich nach Griechenland zurückkehren müssen, denn dort war sie als Geflüchtete registriert worden und hatte ihren Pass erhalten. So will es das Dublin-Abkommen.

Nura war verzweifelt. Es war nicht das erste Mal, dass sich ihr Fluchtweg als Odyssee entpuppte: In Izmir kam sie während eines Abendspaziergangs mit ihren Freundinnen zu nahe an das abfallende Ufer, sie hinkte stark und stürzte dabei so unglücklich, dass sie ins Wasser fiel. Nura wäre um ein Haar ertrunken, sie konnte gerettet werden, doch verlor sie Geld, Handy und alle Dokumente, die sie stets bei sich trug. Sie sah ihre einzige Chance darin, nach Moria weiterzureisen, ins Flüchtlingslager auf Lesbos, auch weil sie sich dort medizinische Hilfe versprach. «Meine Leute kannten einen Mann», erzählt sie, «der Gummiboot fahren konnte.»

Nach sieben Monaten bekam Nura die Bestätigung ihrer Registrierung, musste Moria verlassen und nach Athen, um dort auf ihre Dokumente zu warten. Doch schon an ihrem ersten Tag in der griechischen Hauptstadt wurden ihr während einer Busfahrt Handy und alle Papiere gestohlen. Die Polizei erklärte ihr, dass sie am nächsten Tag nach Moria zurückmüsse, um die Dokumente neu zu beantragen. «Da habe ich geweint wie noch nie in meinem Leben», sagt Nura. Sie harnte drei zusätzliche Monate in Moria aus. An dem Tag, als sie ihre Dokumente hätte holen können, brannte das Lager nieder. «Griechenland war hart», meint Nura bloss.

Rückführungen in andere EU-Staaten werden bei Minderjährigen in der Regel trotz allem nicht umgesetzt. Nura wurde der F-Ausweis erteilt, gilt als vorläufig Aufgenommene. Sie ist berechtigt zu arbeiten, sich eine Wohnung zu suchen, doch darf sie im Gegensatz zu Rahma die Schweiz nicht verlassen. Ihr Leben ist ein Provisorium. Nura aber macht stoisch weiter. «Nur schon meiner Freundinnen wegen. Sie haben mir so viel geholfen. Ich kann sie nicht enttäuschen.»

In der Unterkunft des Bundesasylzentrums, das Nura und Rahma ein halbes Jahr lang mit sechs weiteren Frauen teilten, waren sie die einzigen Teenager. «Seither ist Rahma für mich wie eine kleine Schwester», sagt Nura. Die Mädchen gingen zur Schule, mischten sich kaum mit anderen Geflüchteten. In der Erinnerung sei es, als hätten sie sich zusammen in einem Warteraum befunden. Danach lebten sie in einer Jugendwohngruppe, zogen später in eine WG für unbegleitete geflüchtete Frauen. Rahma und Nura setzten alles daran, miteinander ein Zimmer teilen zu dürfen. Getrennt zu werden, wäre unerträglich gewesen.

Endlich Alltag

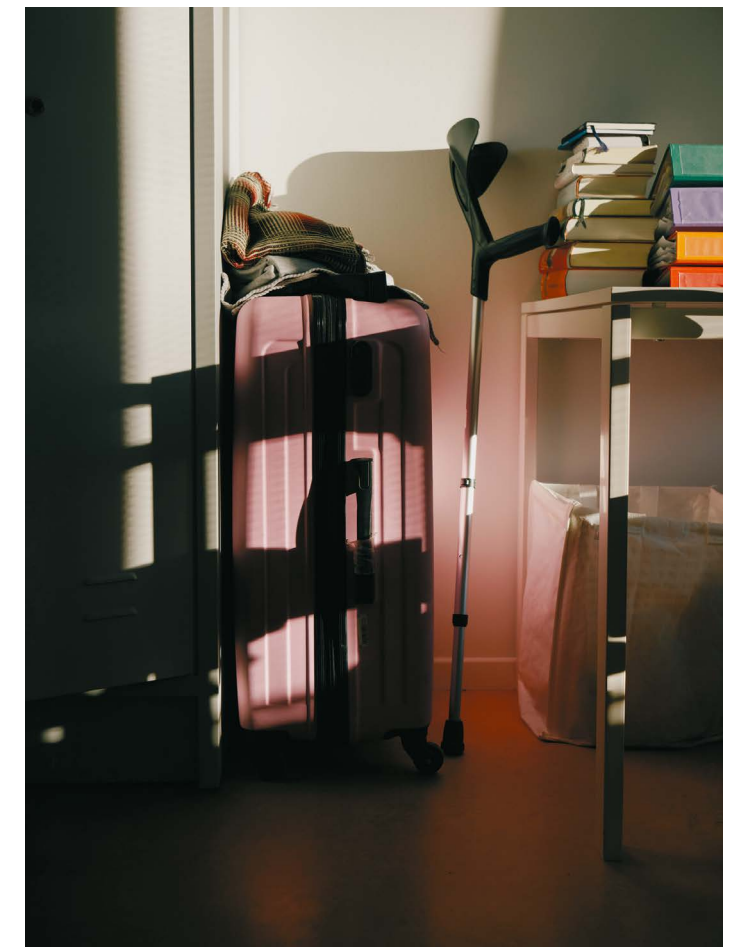
Die Wohngruppe liegt in einer temporären Siedlung an der Stadtgrenze Zürichs, umgeben von Wald und schmalen Quartierwegen. Gittertreppen führen über drei Stockwerke am Gebäude hoch und münden in langen Etagenfluchten. Im Innenhof befindet sich eine Kinderschaukel, stehen Velos sorgfältig aneinandergereiht. Ein leises Brummen verrät, dass irgendwo eine Waschmaschine auf Hochtouren läuft. Die WG gehört zum Angebot «Betreuung und Begleitung junger Erwachsener», BBJE, das die Asylorganisation Zürich im Auftrag der Stadt führt und Geflüchtete über ihre Volljährigkeit hinaus in der Bürokratie des Alltags unterstützt. Denn bei den wenigsten Menschen, noch weniger bei unbegleiteten Geflüchteten, bricht das Bedürfnis nach Unterstützung beim Übergang ins Erwachsenenleben einfach so ab. Ausserdem braucht es Zeit, um sich in der Kultur und im System eines neuen Landes zurechtzufinden. Im Entrée der Wohngruppe steht ein graues Ecksofa neben einem Schuhgestell auf gelbem Linoleum, unter dem Fenster ein Tisch, die Schränke der Küche sind rot. Alle drei Zimmer sind belegt. Als ich mit einer Sozialpädagogin auf Besuch komme, zieht sich eine junge Frau aus Sierra Leone schüchtern zurück. Nura bereitet Masala-Tee zu, schüttet Milch und Zucker in eine Pfanne, neben ihr lehnen Krücken. Sie sei gerade zum zweiten Mal operiert worden, man habe die Schrauben aus der Hüfte herausgeholt, erklärt sie. Ihre erste Operation war ein Jahr nach ihrer Ankunft durchgeführt worden. Es folgten schwierige Monate. «Aber ich sagte mir: Hey, Nura, du hast von einem Leben ohne Schmerzen geträumt. Jetzt musst du Geduld haben.»

Rahma habe sie damals fast täglich im Spital besucht und ihr die Hausaufgaben mitgebracht. «Weisst du noch, Rahma?» «Ja, klar!» Rahma lässt sich aufs Sofa fallen. «Ich war deine Krankenschwester und sogar deine Coiffeuse.» Sie zieht ihr Handy hervor. «Schau mal.» Sie zeigt mir ein Foto, auf dem zu sehen ist, wie sie Nura Zöpfchen macht. Nura schleppt sich aus der Küche, lächelt erschöpft.



Rahma und Nura in der Küche ihrer WG

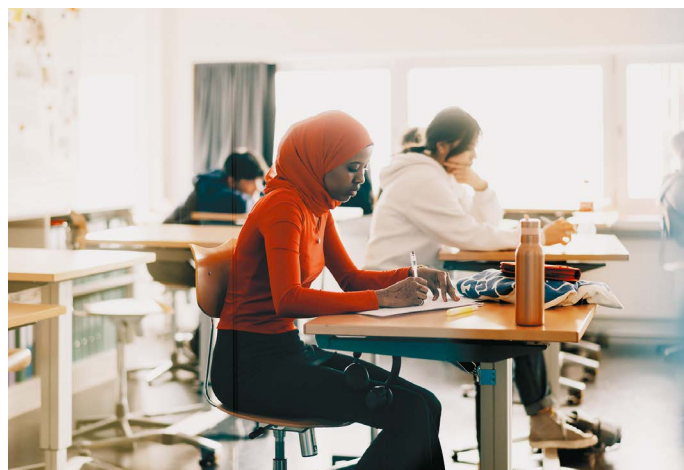
**Jungen werden oft von
ihrer Familie auf die
Flucht geschickt.
Mädchen fliehen häufig
vor ihrer Familie.**



Zeugen von Nuras langem Weg: Koffer und Krücke

Die Schmerzen seien okay, meint sie, viel schlimmer sei, dass sie nun eine Woche zu Hause bleiben müsse. Nura geht in eine Integrationsklasse in Oerlikon, fehlen will sie so wenig wie möglich.

Rahma absolviert das Berufsvorbereitungsjahr an der Tempus-Schule in Küsnacht, heute standen unter anderem Mathematik, Anatomie und Fitness auf dem Stundenplan. «Das war cool», sagt sie. Sie wolle schon seit Langem ins Gym, Krafttraining machen und Muskeln aufbauen. Aber bisher sei sie einfach zu faul gewesen. Sie seufzt. Sorgfältig zupft sie ihr Kleid über ihren Beinen zurecht, ein knöchellanges Teil mit Rüschen und Leopardmuster. «Es ist von Shein», sagt sie schmunzelnd, als sie meinen Blick sieht. «Wie fast alles, das ich trage.» «Ich kenne niemanden, der so viele Kleider online bestellt wie Rahma!», ruft Nura neckend.



«Rahma ist für mich wie eine kleine Schwester», sagt Nura

Rahma möchte Medizin studieren, Gynäkologin werden

«Ihr Schrank ist zum Bersten voll.» Rahma verzieht das Gesicht. Sie bekommt von der Sozialhilfe 1000 Franken pro Monat, Nura 900. Davon müssen sie alles bezahlen, was sie für ihren Haushalt und sich selbst benötigen: Essen, Kleider, Handygebühren, Billette für den öffentlichen Verkehr. «Wir müssen gut rechnen», sagt Nura. In ihrer Freizeit unternehmen sie nicht viel, bleiben oft zu Hause. Am letzten Wochenende hat Nura somalisches Fladenbrot gebacken, Rahma sass auf dem Sofa, ass Popcorn und schaute auf dem Laptop «Walking Dead». «Das war herrlich!», ruft sie. «Ein Wochenende nur für mich und meine Horrorfilme!» Sie liebe «Walking Dead», das Grauen, die Zombies. «Ich hoffe noch immer auf eine neue Staffel.» Nura schüttelt den Kopf. Sie mag keine Serien, sieht auch kaum Nachrichtensendungen. «Alles zu düster», meint sie, das ziehe sie bloss runter. «Aber vor ein paar Tagen haben wir etwas Schönes gemacht. Wir waren mit Freundinnen in der Badi, haben grilliert und Uno gespielt. Und wer hat immer gewonnen? Rahma!»

Nura und Rahma wirken während unserer Begegnungen oft so unbeschwert und abgeklärt wie viele Teenager in ihrem Alter. Doch ist diese Leichtigkeit lediglich eine dünne Schicht, die sich über ihr Leben zieht.

Die Mädchen haben auf der Flucht vor allem gelernt, schnell, stark und mutig zu sein – sonst hätten sie nicht überlebt, betont Rahma. Angst, Ohnmacht und Verletzlichkeit hatten sie so gut wie möglich verdrängen müssen. Die beiden gehen regelmässig in die Traumatherapie. Dort üben sie in einer Gruppe mit anderen jungen Frauen, über das Erlebte zu sprechen und die Vergangenheit von der Gegenwart zu distanzieren, sodass die alten schlimmen Gefühle den gegenwärtigen Alltag nicht ständig überfluten. «Jede sagt dabei, was sie sagen will. Wir reden offen», erzählt Rahma. «Das gefällt mir.» Die Sitzungen finden in den Zimmern des Vereins Family Help statt, der auf psychotherapeutische Behandlungen junger Geflüchteter spezialisiert ist. Die Räume sind hell, auf dem Boden liegen farbige Teppiche, an den Wänden sitzen Puppen und Plüschtiere neben Schlaginstrumenten und Bauklötzchen, es herrscht eine Atmosphäre liebevoller Geborgenheit. Hier sollen die jungen Frauen auch lernen, ihre verletzte Seite anzuerkennen und das während der Flucht antrainierte Verständnis von Schwäche umzudrehen: Wer sich im alltäglichen Leben schwach zeigt, wird nicht, wie auf der Flucht, liegen gelassen, sondern kann wachsen. Rahma und Nura erinnern sich aber immer wieder auch daran, was ihnen letztlich besonders geholfen hat: «Der Wille, zu wollen.»

Längst haben sie akzeptiert, dass sie in der Schweiz sind. Rahma hat vor Kurzem ein Praktikum in einem Spital in Zürich begonnen. Nura macht eine Vorlehre in einem Alters- und Pflegeheim. Beide werden sich zur Fachfrau Gesundheit ausbilden lassen. Später will Rahma Medizin studieren. Sie möchte Ärztin werden, Gynäkologin, um Frauen helfen zu können, die Genitalverstümmelungen erlitten haben. Wie beiläufig erwähnt sie, dass sie selbst im Alter von fünf Jahren beschnitten worden sei.

Auch Nura ist getrieben von einer existenziellen Dringlichkeit, denn mit einer Lehrstelle hat sie die Chance, sich von der Sozialhilfe zu lösen. Ist sie nicht mehr davon abhängig und hat zudem insgesamt fünf Jahre in der Schweiz gelebt, kann sie den B-Ausweis beantragen. Einfach wird aber auch dieser Weg nicht sein: An einem Schnuppertag in einem Altersheim fragte eine Bewohnerin: «Warum haben Sie ein Kopftuch?» «Warum nicht?», fragte Nura zurück. «Ich bevorzuge jemanden ohne Kopftuch! Ich will Ihre Hilfe nicht», schrie die Bewohnerin, «don't touch me!» Nura war verwirrt, wusste nicht, wie sie sich verhalten sollte. Sie bekam ein «Ungenügend» im Schnupperbericht. Doch sie richtete sich wieder auf. «Ich will, dass mein Leben weitergeht», sagt sie. «Meine Eltern sollen sehr stolz auf mich sein können.»

Die Wohnung hat zwei Zimmer, eine Küche, ein Badezimmer und einen Balkon, auf dem gerade nichts anderes wächst als ein Stapel leerer Kartonschachteln. Schränke ohne Türen stehen vor kahlen Wänden, auf dem Boden liegen Matratzen. Rahma und Nura sind vor gut einer Woche eingezogen, mitten in Zürich; es ist ihre erste eigene Wohnung, eine Mitarbeitende des Vereins Family Help hat sie ihnen vermittelt. Stolz führen sie mich herum. Rahma schneidet ein Stück Wassermelone zurecht, in der Küche riecht es nach Lasagne. «Das sind die Resten von gestern», sagt Rahma. «Nura hat sie eben in den Ofen geschoben.» Mit der eigenen Wohnung schliesst sich ein Kapitel für die jungen Frauen – und öffnen sich die Seiten eines neuen.

Dennoch: Die Erinnerungen an die Flucht lassen sich nicht einfach zuklappen. «Ich fühle mich schuldig», sagt Rahma. «Ich wollte ja eigentlich gar nicht weggehen. Ich vermisse meine Mutter und meine Geschwister. Dieser Schmerz steckt immer im Herzen.» «Manchmal denke ich, es war ein Fehler, dass ich gegangen bin», sagt Nura. «Aber dann sage ich mir wieder: Es war gut so.» Letztes Jahr habe sie «Heidi» gelesen. Und sei berührt gewesen von den Beschreibungen der Berge und von Heidis Heimweh, in dem sie auch ihr eigenes erkannte: Ihre Sehnsucht nach ihrer Familie in Mogadischu – und ihre Sehnsucht nach dem Geschmack von Kamelfleisch und dem Geruch des Meeres. «Wir gingen jeden Freitag an den Strand, blickten über das Wasser und sogen die salzige Luft in uns auf.» Sie lächelt wehmütig. Wenn sie mit der Lehre fertig ist, will Nura ein Buch schreiben über ihre Erfahrungen. Rahma weiss nicht, ob sie ihre Familie jemals wiedersehen wird. Aber sie weiss, dass sie den Weg ihrer Flucht irgendwann noch einmal zurücklegen will. Dann aber als freie Frau.



Tätigkeitsberichte der Abteilungen

Direktion Facts & Figures

29

Mitarbeitende in der Abteilung Direktion
(Direktion, Direktionsdienste, Unternehmenskommunikation)



17

Erfolgreich abgeschlossene Audits



145

Eingegangene Beschwerden bei der zentralen internen Beschwerdestelle



9

Interne Schulungen mit 185 Führungskräften zu «Mobbing, sexuelle Belästigung/
Sexismus, Diskriminierung – Umgang mit Integritätsverletzungen»



286

Durch den internen Rechtsdienst erledigte Anfragen



Direktion Tätigkeitsbericht

Die Direktion (DIR) verantwortet die Gesamtsteuerung der AOZ. Sie macht das im Einklang mit den übergeordneten gesetzlichen Vorgaben und Zielen ihrer Eigentümerin, der Stadt Zürich, und im Rahmen der strategischen Eckwerte des Verwaltungsrats (VR). Ausserdem stellt sie die quantitative und qualitative Erfüllung des operativen Auftrags der AOZ sicher. Als zentrale Leitungsinstanz unterstützt sie den Verwaltungsrat bei der langfristigen Ausrichtung und Weiterentwicklung der Organisation und sichert eine hohe Qualität in allen Leistungsbereichen. Zu ihren Aufgaben gehören die strategische Planung, die Steuerung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, die Pflege zentraler Kooperationen und die Vertretung der AOZ nach aussen. Dabei arbeitet die Direktion eng mit kantonalen, städtischen und nationalen Partnerorganisationen sowie weiteren Stakeholdern zusammen.

Direktion und Geschäftsleitung

Am 1. März 2024 nahm Marco Camus seine Funktion als Direktor der AOZ auf. Er löste damit Lucie Rehsche ab, die während neun Monaten die AOZ interimistisch geführt und an der Umsetzung strategischer Weichenstellungen tatkräftig mitgearbeitet hatte. Der erfahrene Führungsexperte war zuvor Gesamtleiter der an mehreren Standorten in den Kantonen Zürich und Schaffhausen tätigen Stiftung Ilgenhalde. Er ist ausserdem Präsident von YOVITA, dem Branchenverband der Dienstleister für Kinder und Jugendliche. Marco Camus übernahm ab dem ersten Tag zentrale Entwicklungsaufgaben und Projekte und steuert seither zusammen mit der Geschäftsleitung (GL) die vom VR im Jahr 2022 initiierte Gesamtentwicklung und das vielfältige Tagesgeschäft der AOZ.

Im Berichtsjahr gab es weitere personelle Veränderungen in Geschäftsleitung und Direktion, die das fachliche Know-how und die Professionalität auf der obersten Führungsebene der AOZ in zentralen Themenbereichen stärken. Am 1. April 2024 trat Matthias Bisang seine Tätigkeit als Leiter der Abteilung Personal (seit 1. April 2024 als eigenständige Abteilung organisiert) und als Mitglied der Geschäftsleitung an. Matthias Bisang war zuvor seit 2007 als Direktor für das Human Resources Management am Universitäts-Kinderhospital Zürich (Kispi) verantwortlich. Am 1. Oktober 2024 übernahm Daniel Boller die Leitung der Abteilung Zentrale Dienste (ZDI) sowie des Bereichs Finanzen. Er nahm zugleich Einsitz in die Geschäftsleitung. Der Betriebsökonom bringt langjährige Erfahrung als Chief Financial Officer (CFO) bei grossen Unternehmen im Gesundheits-, Technologie- und Dienstleistungssektor mit. Im November 2024 übernahm schliesslich Daniel Neuhaus die Funktion des Generalsekretärs der AOZ. Der Jurist und frühere Generalsekretär der SWICA Gesundheitsorganisation unterstützt den Verwaltungsrat sowie die Direktion in allen Geschäften. Im Sommer des Berichtsjahres verliess GL-Mitglied Martin Roth die AOZ. Er hatte seit 2021 die Abteilung Kommunikation und Gesellschaftliche Diversität geleitet.

Organisatorische Entwicklungen

2024 kam es auch zu strukturellen Veränderungen bei DIR. Zu Beginn des Jahres wurde der Bereich Unternehmenskommunikation (UKOM), zuvor Teil der Abteilung Kommunikation und Gesellschaftliche Diversität, der Direktion angegliedert. Seit April des Berichtsjahres und mit Stellenantritt von Matthias Bisang ist der Bereich Personal hingegen nicht mehr Teil der Direktion, sondern eine eigenständige Abteilung.

Direktion

Tätigkeitsbericht

Direktionsdienste

Die Direktionsdienste (DDI) steuern zentrale Querschnittsaufgaben für die gesamte Organisation. Dazu gehören unter anderem das Beschwerdemanagement für AOZ-Klient*innen, der Austausch mit Vertreter*innen vulnerabler Gruppen oder die Bearbeitung politischer Anfragen und Vorstösse. Ein Projektstab ist für die Konzeption und Umsetzung abteilungsübergreifender Projekte verantwortlich und unterstützt Führungspersonen bei organisatorischen Themen von übergeordneter Bedeutung. Der Rechtsdienst bietet Unterstützung bei juristischen Fragestellungen. Fachspezialist*innen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (ASGS) beraten die Mitarbeitenden und die Organisation bei sicherheits- und gesundheitsrelevanten Themen und begleiten entsprechende Vorhaben. Das Qualitätsmanagement ist für die Planung, Steuerung und Optimierung der Prozesse zuständig und stellt die Erfüllung der Qualitätsanforderungen in den diversen Bereichen sicher.

Projektstab koordiniert Optimus

Neben der Unterstützung von Führungspersonen bei Themen von gesamtorganisatorischer Bedeutung lag der Schwerpunkt des aus drei Personen bestehenden Projektstabes im Berichtsjahr auf der Planung und Koordination des weitreichenden Projekts Optimus. Das Projekt zur Entwicklung und Etablierung einer neuen Aufbauorganisation der AOZ hat zum Ziel, die Strukturen und die Führung in der AOZ zu optimieren.

Erfolgreiche Audits

Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) attestierte der AOZ auch im Berichtsjahr positive Veränderungen und ein gesteigertes Bewusstsein für die Entwicklung eines wirksamen und zeitgemässen Managementsystems. Beim Abschluss des

erfolgreichen, viertägigen Rezertifizierungsaudits im Juni 2024 zur Umsetzung der ISO 9001-, eduQa- und IN-Qualis-Normen stellten die vier Auditor*innen fest, dass «bei den auditierten Mitarbeitenden ein gutes Bewusstsein für die verschiedenen Anspruchsgruppen erkennbar» ist. Positiv erwähnt wurden auch die vielen engagierten, professionellen und an der Weiterentwicklung interessierten Mitarbeitenden. Das nächste Audit durch die SQS (ISO 9001, eduQa und IN-Qualis) findet im Sommer 2025 statt.

Entwicklung des Prozessmanagements

Sowohl bei den Grundlagen zum Prozessmanagement als auch bei der Umsetzung von Prozessen hat die AOZ Entwicklungsbedarf. So sind die Prozesse in den Bereichen unterschiedlich systematisch geregelt und dokumentiert. Deshalb startete die GL im September 2024 das Projekt «Prozessmanagement». Ziele sind:

- **Die Prozesslandkarte der AOZ ist vollständig:** Die Prozesslandkarte gibt eine Übersicht über die wichtigsten Prozesse, Dienstleistungen und Tätigkeiten der AOZ.
- **Die AOZ verfügt über Mindeststandards für das Prozessmanagement (etwa bezüglich Aufgaben, Rollen, Dokumentationsstandards):** Die Mindeststandards geben Mitarbeitenden (MA), die Prozesse verantworten oder dokumentieren, Leitplanken, sodass die Dienstleistungen der AOZ stets klient*innenorientiert, systematisch und effizient ausgeführt werden.
- **Die Prozesse sind definiert, das Wissen ist gesichert:** Relevante Prozesse entsprechen den Vorgaben und sind für alle Beteiligten klar und verbindlich geregelt. Die schriftliche Dokumentation der Prozesse hält Wissen zu Abläufen personenunabhängig fest und steht allen MA zur Verfügung. Neu eintretenden MA wird damit der Einstieg erleichtert.

Im Berichtsjahr wurden wichtige Fortschritte erzielt. Eine umfassende IST-Bestandsaufnahme der Prozessdokumentation wurde abgeschlossen und ein Entwurf der Prozesslandkarte mit der GL erarbeitet. Der Entwurf wird innerhalb der Organisation abgestimmt, um eine breit akzeptierte, praxistaugliche Grundlage zu schaffen. Gleichzeitig konnten bereits erste Prozesse neu dokumentiert werden.

Die Beschaffung eines neuen Dokumentenmanagementsystems nach städtischen Vorgaben, im Vorjahr durch die Abteilung Zentrale Dienste (ZDI) vorbereitet, wurde bis zum Abschluss des Projektes «Prozessmanagement» pausiert.

Zentrale Interne Beschwerdestelle für Klient*innen der AOZ

2024 gingen 145 Beschwerden bei der Zentralen Internen Beschwerdestelle (ZIB) für Klient*innen der AOZ ein. Dies entspricht einer Zunahme von 24 Prozent im Vergleich zum Vorjahr, als die ZIB ihren Betrieb aufnahm (April bis Dezember 2023: 88 Beschwerden). Das zeigt, dass sich die ZIB als zentrale, vom operativen Betrieb unabhängige Anlaufstelle für Anregungen, Beschwerden und Rückmeldungen von Klient*innen weiter etablieren konnte. Es besteht ein guter, regelmässiger Austausch mit der Ombudsstelle der Stadt Zürich bezüglich der Zusammenarbeit und Koordination gemeinsamer Fälle.

Wie im Vorjahr zielten die meisten Beschwerden (87 Prozent) auf die Themen Unterbringung respektive Zusammenleben in den zur Verfügung gestellten Unterkünften (Wohnungen oder Kollektivunterkünfte) sowie auf die Ausrichtung der Sozialhilfe. Viele Anliegen betrafen dabei Rahmenbedingungen, auf welche die AOZ wenig Einfluss hat (etwa Leistungsentscheide der Sozialhilfe). In solchen Fällen kann die ZIB die

kritisierten Entscheide unabhängig erläutern oder die operativen Stellen darauf aufmerksam machen, dass Informationen für die Klient*innen unzureichend oder zu kompliziert sind.

Die infolge der Beschwerden eruierten Verbesserungen wurden in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) aufgenommen. Beispiele dafür sind eine bessere Hilfestellung für Klient*innen bei der Wohnungssuche (neues Merkblatt) oder ein standardisierter Umgang mit Empfehlungen von Ärzt*innen von Klient*innen (bessere Beachtung von gesundheitlich bedingten spezifischen Bedürfnissen, vor allem im Bereich Ernährung und Unterbringung).

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Das im Jahr 2023 gebildete Team für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (ASGS) konnte 2024 seine Grundlagen weiterentwickeln: Das ASGS-Leitbild samt zugehörigen Regeln und einem Umsetzungskonzept wurde verabschiedet und allen Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Weiter wurden monatliche Schulungen für neue Mitarbeitende zur Sensibilisierung für ASGS-Themen etabliert.



Schulung Arbeitssicherheit und Gesundheit

Am Hauptstandort der AOZ konnten 20 Mitarbeitende zu Betriebssanitäter*innen ausgebildet und Schulungen zur Handhabung von Defibrillatoren

Direktion Tätigkeitsbericht

durchgeführt werden. Zur Gefahren- und Risiko- beurteilung besuchten die ASGS-Spezialist*innen zudem sämtliche AOZ-Standorte. Sie erstellten eine Risikoübersicht sowie eine Risikobeur- teilung mit dem städtischen Tool «Safely». Ein Schwerpunkt waren Risikoanalysen für Allein- arbeitende. Zur Reduktion der Risiken wurden Massnahmen definiert.

Im Rahmen einer systematischen Erfassung von Gefahrstoffen wurden 2024 rund ein Drittel der AOZ-Standorte analysiert und passende Arbeits- und Betriebsanweisungen für den Umgang mit diesen Materialien erstellt. Weitere ASGS-Tätig- keiten umfassten die Ausarbeitung von Empfeh- lungen für die Arbeit an besonders heissen Tagen, Abklärungen zu Nachtarbeit und Mutter- schutz sowie die Erfassung von Arbeitsunfällen.

Vulnerable Geflüchtete

Ein spezielles Augenmerk richtet die AOZ, ihrem Leistungsauftrag entsprechend, auf die beson- deren Bedürfnisse vulnerabler Personen. Als vul- nerabel gelten insbesondere Minderjährige, Alleinerziehende, Schwangere, ältere Menschen, LGBTIQ-Personen, Erkrankte, Menschen mit Behinderung sowie Opfer von Gewalt oder Men- schenhandel (vgl. Leistungsauftrag an die AOZ, Art. 21). Um ihre Leistungen möglichst bedarfs- gerecht zu erbringen, tauscht sich die AOZ regel- mässig mit Fachorganisationen und engagierten Nichtregierungsorganisationen (NGO) aus.

2024 konnten insbesondere im LGBTIQ-Bereich Fortschritte erzielt werden. Im Jahresverlauf finden jeweils zwei Austauschtreffen mit NGO wie TGNS, Queeramnesty und HAZ Zürich statt. Einerseits organisiert die Stadt Zürich einen Austausch mit den zivilgesellschaftlichen Organisationen und der AOZ, um den allfälligen Handlungsbedarf im LGBTIQ-Bereich auf

kommunaler Ebene zu überprüfen (vgl. Zürcher Gemeinderat, Postulat 2017/169). Andererseits leiten die AOZ und das Staatssekretariat für Migration ein jährliches Treffen, das sich queeren Geflüchteten in den Asylstrukturen des Bundes widmet. Am Austausch nimmt auch das Sozial- departement der Stadt Zürich teil.

Im Berichtsjahr richtete die AOZ einen Single Point of Contact für LGBTIQ-Anliegen ein, den NGO in dringlichen Einzelfällen oder bei anderen An- liegen kontaktieren können. 2024 gingen drei Meldungen ein: Zwei betrafen homophobe Gewalt in BAZ, die dritte einen suizidalen Jugendlichen in kantonalen Strukturen. Er konnte in der Folge ins betreute Wohnangebot für junge Erwachsene (BBJE, eine besondere städtische Integrations- leistung der Stadt Zürich, vgl. Tätigkeitsbericht der Abteilung SHU) in der Stadt Zürich verlegt werden. Beim Staatssekretariat für Migration konnten für NGO direkte Ansprechpersonen in allen drei von der AOZ betreuten Asylregionen definiert werden.

Weitere Themen waren Optimierungen im Bereich Informationsvermittlung an queere Geflüchtete (ohne vorgängiges Coming-out oder unfreiwilliges Outing) und die Standardisierungen der Gesund- heitsversorgung von Transpersonen. Ergänzend wurden die AOZ-internen Schulungsmöglich- keiten zum Thema LGBTIQ weiter optimiert.

Unternehmenskommunikation

Der Stab Unternehmenskommunikation (UKOM) ist seit Beginn des Berichtsjahres Teil der AOZ- Direktion. Zu den Aufgaben gehören unter anderem die Unterstützung von Direktion und Geschäfts- leitung, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, interne Kommunikation sowie Marketingaufgaben, audio- visuelle Produktionen und grafische Arbeiten für die Gesamtorganisation. Zudem organisiert die

UKOM interne und externe Wissensvermittlungs- angebote und engagiert sich in bereichsüber- greifenden Projektgruppen.

Fokus auf bereichsübergreifende Projekte

Ein besonderer Schwerpunkt lag 2024 auf der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit mit Fachbereichen, die einen hohen Bedarf an Marke- ting- und Kommunikationsaktivitäten aufwiesen – beispielsweise der Fachbereich Freiwilligen- arbeit (Kampagne zur Gewinnung von Freiwilligen), die Abteilung Berufliche und Soziale Integration (Werbung für Sprach- und Integrationsangebote) oder die Abteilung Personal (Entwicklung einer Employer Value Proposition).

2024 wurde zudem im Rahmen eines Vorprojekts umfassend analysiert, wie die Website der AOZ weiterentwickelt und auf aktuelle Bedürfnisse angepasst werden kann. Insbesondere die Frage einer höheren Nützlichkeit und Zugänglichkeit für Klient*innen wurde geprüft. Im Anschluss entschied die Geschäftsleitung, dass eine neue, vom städtischen Content-Management-System unabhängige Website entwickelt werden und bis Ende 2025 online sein soll.

Wissensvermittlung durch die Fachorganisation

Im Jahr 2024 konnte die Fachstelle Wissens- vermittlung ihre Aktivitäten nach einer pandemie- bedingten Einschränkung und den Heraus- forderungen des Ukrainekriegs wieder moderat ausbauen. Die Fachstelle fördert mit diversen öffentlich zugänglichen Veranstaltungen das Wissen und das Verständnis für migrations- und fluchtbezogene Themen und für die Erfah- rungen und Lebensumstände von Geflüchteten. Sie bietet zudem Schulungen und Weiterbildungen für Fachpersonen an, beispielsweise für Päd- agog*innen, die mit unbegleiteten minderjährigen Geflüchteten arbeiten.

Ein Schwerpunkt 2024 war die gemeinsam mit der Stadt Zürich organisierte Migrationskon- ferenz zum Thema «Auswirkungen von Konflik- ten im Ausland auf das Zusammenleben in der Schweiz und in Zürich». Zudem erhielten Zürcher Gemeinderät*innen auf einer AOZ-Tour Einblick in die Bereiche Bildung und Arbeitsintegration – Schwerpunkt war die Bildung und Arbeitsinte- gration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen.



Zürcher Migrationskonferenz 2024

Im Sommer unterstützte die Unternehmenskom- munikation einen «Themenmonat Migration», der Wissen über Flucht und Integration vermittelte und Begegnungen zwischen Menschen mit und ohne Fluchthintergrund förderte. In der zweiten Jahreshälfte fanden weitere Publikumsveranstal- tungen in Zusammenarbeit mit dem Landesmuseum Zürich und der Pestalozzi-Bibliothek Schütze statt.

Betreuung Bundesasylzentren Facts & Figures

757

Mitarbeitende in der Abteilung Betreuung Bundesasylzentren



13.4%

Anteil der Abteilung am Gesamtertrag der AOZ (entspricht CHF 79 Mio.)



17

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



50.2%

Durchschnittliche Auslastung der Bundesasylzentren
(inklusive Aussenstellen)



61

Herkunftsländer der BEB-Mitarbeitenden



→ Detaillierte Zahlen auf S. 43

Betreuung Bundesasylzentren Tätigkeitsbericht

Die Abteilung Betreuung Bundesasylzentren (BEB) ist im Auftrag des Staatssekretariats für Migration (SEM) für die Betreuung und Gesundheitsversorgung der Asylsuchenden in den Bundesasylzentren (BAZ) der Regionen Ostschweiz, Zürich sowie Tessin und Zentralschweiz zuständig. Betreut werden die Klient*innen in den Zentren mit Verfahrensfunktion in Altstätten (SG), Zürich (ZH), Pasture (TI) sowie ohne Verfahrensfunktion in Kreuzlingen (TG), Embrach (ZH) und Glaubenberg (OW). Zudem stellt BEB die Betreuung von Asyl suchenden Personen in der Transitzone des Flughafens Zürich sicher. Zur Bewältigung von Schwankungen bei den Eintrittten Asyl suchender Personen eröffnet oder schliesst das SEM bei Bedarf weitere temporäre Aussenstellen.

Das Fundament der Arbeit in den BAZ bildet die Sicherstellung und Weiterentwicklung einer qualitativ hochwertigen, bedürfnisorientierten Grundversorgung der Asylsuchenden. Dazu zählt etwa die sozialpädagogische Betreuung unbegleiteter minderjähriger Asylsuchender (UMA).

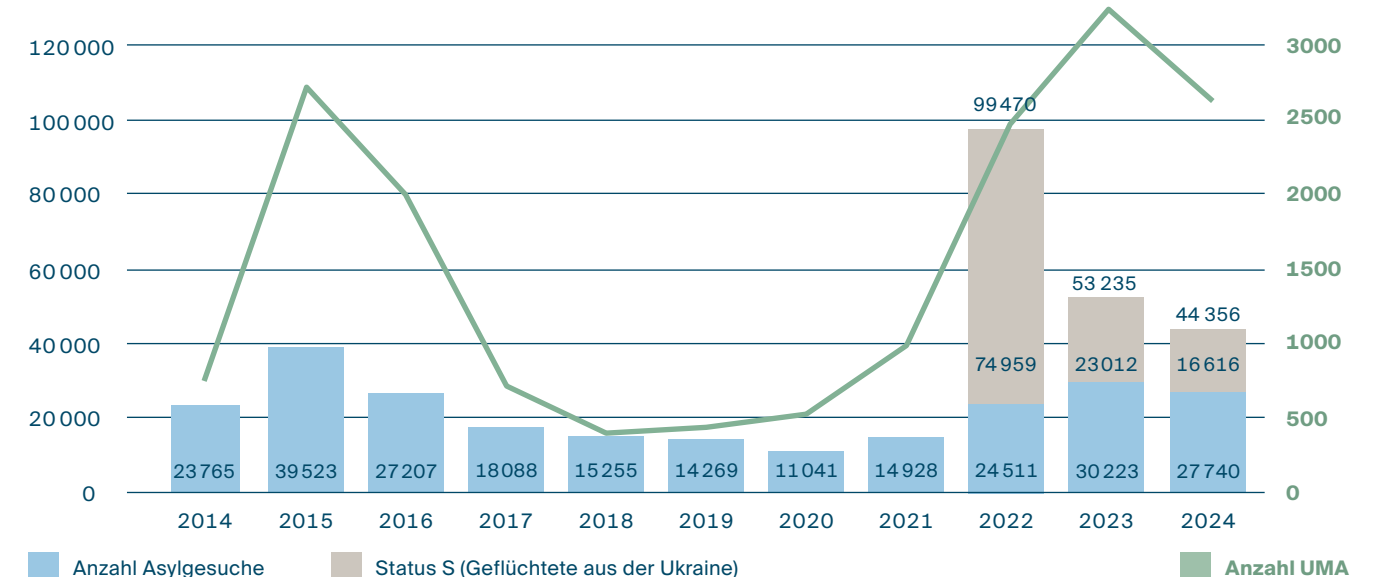
Auch die systematische Arbeit auf dem Gebiet der Konfliktprävention mit spezialisierten Teams ist ein zentrales Element der Aufgabe, das sich positiv auf das Befinden der Klient*innen und auf das Zusammenleben in den BAZ auswirkt.

Weitere wichtige Aufgaben im Rahmen des Auftrages in den Bundesasylzentren umfassen die Organisation – und, wo möglich, die Vor-Ort-Produktion unter Einbezug der Klient*innen – der Mahlzeiten für die Gesamtbelegung sowie das Ausführen von gemeinnützigen Beschäftigungsprogrammen (GEP). Schliesslich zählt auch die medizinische Grundversorgung zu den zentralen Aufgaben von BEB. Auch hier ist ein professionelles Fachteam für die Umsetzung der medizinischen Aufgaben zuständig.

Asylsituation Schweiz 2024

Zu Beginn des Jahres 2024 wurde zunächst mit einer gleichbleibend hohen Zahl der Asylgesuche wie im Vorjahr gerechnet. Prognosen gingen von etwa 30 000 neuen Gesuchen in der ganzen Schweiz aus, mit einer Schwankungsbreite von plus/minus 3 000 Gesuchen.

Anzahl Asylgesuche nach Jahren inkl. Anträge Schutzsuchende Status S und UMA



Betreuung Bundesasylzentren

Tätigkeitsbericht

Im weiteren Verlauf des Jahres korrigierte das SEM die Einschätzung nach unten. Gegenüber der Prognose zu Jahresbeginn war die effektive Zahl neuer Asylgesuche insbesondere in der zweiten Jahreshälfte deutlich tiefer, dies betraf zu etwa gleichen Teilen alle sechs Asylregionen des Bundes. Der Rückgang der Asylgesuche in der Schweiz ist das Ergebnis von geopolitischen Entwicklungen, Veränderungen entlang der Migrationsrouten und der Wirkung internationaler Abkommen. Auch konsequente Verfahrensanwendungen durch das SEM, politische Massnahmen und die Menschenrechts- und Sicherheitslage in Konfliktregionen haben einen Einfluss.

Die wichtigsten Herkunftsländer von Asylsuchenden in der Schweiz waren im Jahr 2024 Afghanistan (8 627 Gesuche), gefolgt von der Türkei, Eritrea, Algerien und Syrien.

Insgesamt wurden 27 740 Asylgesuche gestellt, rund 8 Prozent weniger als im Vorjahr. Rund 3 300 afghanische Gesuche resultierten aus einer Praxisänderung für afghanische Frauen mit bestehendem Aufenthaltsstatus. Der Rückgang der Gesamtzahl der Asylgesuche ist unter anderem auf die sinkende Migration über das Mittelmeer (-60 Prozent) strengere Grenzkontrollen in Europa und den gesunkenen Migrationsdruck aus der Türkei zurückzuführen. Für das Jahr 2025 rechnet das SEM mit rund 24 000 neuen Asylgesuchen und 17 000 Gesuchen für den Schutzstatus S (wahrscheinlichstes Szenario).

Die Schwankungen bei den Asylgesuchszahlen wirken sich unmittelbar auf die Arbeit und die Aufgabenbereiche von BEB aus, insbesondere auf die Bereitstellung von Personalressourcen und das Betreuungsangebot. Diese Volatilität erfordert

eine stete Beurteilung der Lage und das ressourcen-effiziente Abwägen zwischen dem Qualitätsanspruch der Fachorganisation und den zugrunde liegenden vertraglichen Rahmenbedingungen.

Fokus Weiterbildung

Die Tätigkeit der AOZ in den BAZ wurde in der jüngeren Vergangenheit durch die Bewältigung von Krisen bestimmt (Covid, Krieg in der Ukraine). Zudem war die Abteilung in den letzten Jahren stark gewachsen, angetrieben durch die hohe Zahl von Menschen, die den Schutz der Schweiz suchten (2021: rund 350 Mitarbeitende; 2023: über 800 MA; 2024: rund 750 MA. Alle Zahlen per 31. Dezember). Bei BEB bestand in der Folge Bedarf nach gezielter Weiterentwicklung und Stärkung der Fach- und Führungskompetenzen der Mitarbeitenden, um die qualitativ hochwertige, bedürfnisorientierte Betreuung der Asylsuchenden weiterhin langfristig zu erhalten.

Im Berichtsjahr wurden deshalb Weiterbildungen zur Stärkung der Führungskompetenzen durchgeführt. Sie wurden entlang der internen Führungsleitsätze geplant und beinhalteten Schulungen, Supervisionen und Coachings für Führungspersonen, die so ihre Führungsinstrumente erweitern und ihre Rolle festigen konnten. Die Mitarbeitenden wiederum profitierten von umfassenden Teambuildingworkshops mit externer Begleitung.

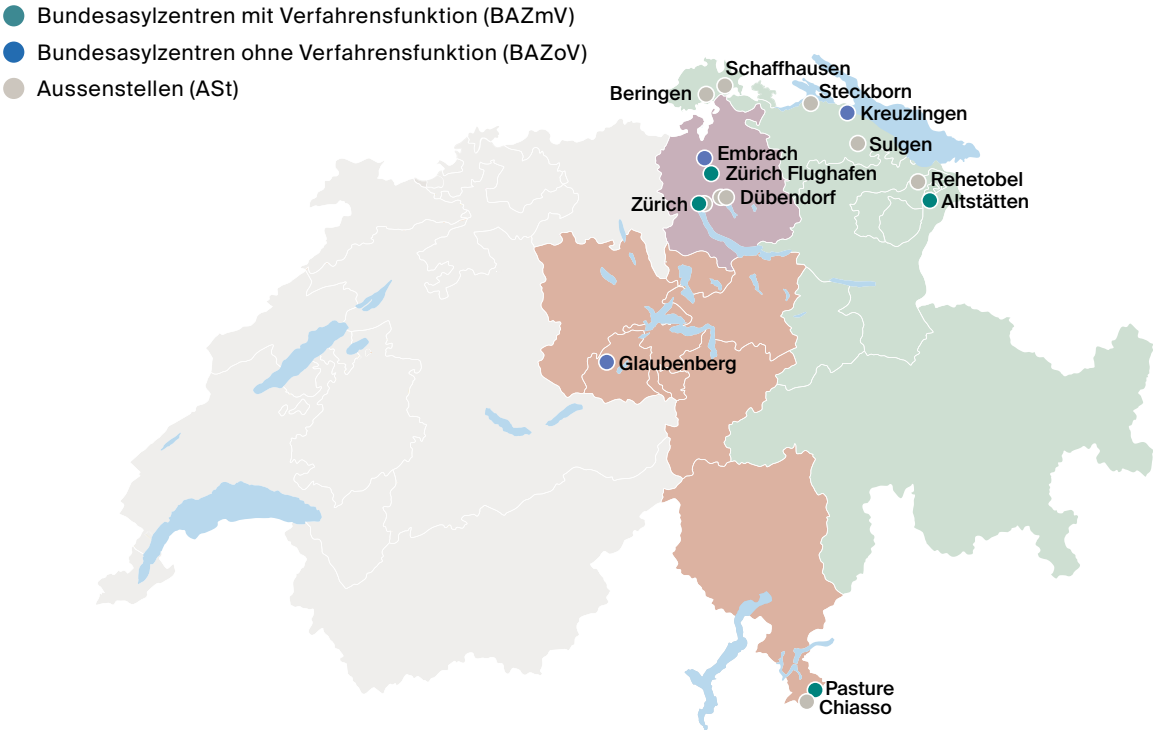
Hohe Flexibilität gefordert

Die stark schwankenden Asylgesuchszahlen – und die daraus folgenden kurzfristigen Eröffnungen oder Schliessungen von Unterbringungsstrukturen für den Bund – waren auch 2024 eine grosse Herausforderung für die Umsetzung des Betreuungsauftrags in den BAZ. Die Mitarbeitenden zeigten sowohl bei Eröffnungen als auch bei Schliessungen höchste Flexibilität. Dabei standen stets die Bedürfnisse der asylsuchenden Menschen und die Qualität der Betreuungsangebote im Zentrum ihrer Aufmerksamkeit. Diese ausgeprägte Professionalität verdient höchste Anerkennung und ein grosses Dankeschön.

Das SEM gelangte im Berichtsjahr mit der Anfrage an die AOZ, die Betreuung zusätzlicher Unter-kunftsstrukturen zu übernehmen. Neueröffnungen von temporären Aussenstellen (ASt) wurden erst nach gründlicher Prüfung und in enger Abstimmung mit dem SEM zugesagt.

Insgesamt wurden im Berichtsjahr fünf ASt geschlossen, zwei davon wurden temporär wiedereröffnet.

Asylregionen mit AOZ-Mandat: Bundesasylzentren 2024



Quelle: SEM, Stand 31. Dezember 2024

Aussenstellen	Schliessung	Wiedereröffnung	Erneute Schliessung
ASt Glarus	04.03.2024		
ASt Beringen	18.03.2024	02.09.2024	31.01.2025
ASt Steckborn	31.12.2024		
ASt Dübendorf Mehrzweckhalle	28.02.2024	16.09.2024	31.01.2025
ASt Turnerstrasse Zürich	31.12.2024		

Betreuung Bundesasylzentren

Tätigkeitsbericht

Unbegleitete minderjährige Asylsuchende

Insbesondere in den Jahren 2022 und 2023 hatten ungewöhnlich viele unbegleitete minderjährige Asylsuchende (UMA) ein Asylgesuch in der Schweiz gestellt (2022: 2 450 Personen; 2023: 3 271 Personen). Um den speziellen Bedürfnissen dieser vulnerablen Zielgruppe im Bereich der Unterbringung und Betreuung gerecht zu werden, hat die AOZ UMA-Strukturen (Betreuungspersonal, sozialpädagogisches Personal und administrative Leitung) in den BAZ eingeführt und etabliert.

Im Berichtsjahr nahm die absolute Zahl neuer UMA-Gesuche (2024: 2 639) ab. Ihr Anteil an allen Asylsuchenden in der Schweiz betrug 12,4 Prozent. Die AOZ hat im 2024 in den drei Asylregionen ihres Zuständigkeitsbereiches durchschnittlich noch 262 UMA in Bundesasylzentren betreut (Mittelwert 2023: 506 UMA). Die Prognosen des SEM seit Herbst 2024 stellten zudem in Aussicht, dass Ende 2024

und Anfang 2025 die UMA-Belegungen weiter tief sein werden.

Als Konsequenz verfügte das SEM ab September 2024 den Abbau von 77 der total 430 Vollzeitstellen (FTE) bei der UMA-Betreuung von BEB per 31. Dezember 2024. Die 2023 aufgebaute, spezifische sozialpädagogische Betreuung für unbegleitete minderjährige Asylsuchende konnte dennoch vollumfänglich beibehalten werden.

Infrastrukturelle Veränderungen im Tessin

In der Asylregion Zentralschweiz und Tessin eröffnete das SEM im Berichtsjahr das zwischen den Gemeinden Balerna und Novazzano (TI) gelegene neue Bundesasylzentrum mit Verfahrensfunktion Pasture. Der Umzug der BEB-Teams und der Asylsuchenden an den neuen Standort wurde extern begleitet und verlief erfolgreich.

Dank der neuen Infrastruktur im BAZ Pasture kann BEB Mahlzeiten für die Geflüchteten nun in

einer geeigneten Grossküche vor Ort zubereiten – unter der Leitung von Fachpersonal und Mitwirkung der Bewohner*innen. Zuvor wurde die Verpflegung der Asylsuchenden durch einen externen Anbieter angeliefert (Catering). Bereits früher gemachte Erfahrungen, dass diese Veränderung sowohl die Qualität der Mahlzeiten als auch die Zufriedenheit der Asylsuchenden spürbar erhöht, haben sich seither bestätigt.

Weiterentwicklung in Konfliktprävention und Qualitätsmanagement

Im Berichtsjahr wurde mit gezielten Massnahmen die Konfliktprävention in den BAZ weiter gestärkt, was die Atmosphäre und das Zusammenleben in den Zentren spürbar verbessert hat. Ziel der konfliktpräventiven Betreuung ist eine Früherkennung und Vorbeugung potenzieller Konflikte unter den Bewohner*innen, um einen ruhigen, sicheren Tagesablauf für die Klient*innen und die Mitarbeitenden zu gewährleisten. Zudem kann für die Konfliktbetroffenen rechtzeitig eine fachliche Begleitung organisiert werden.

Für alle BAZ wurden 2024 neu entwickelte Schulungen für Mitarbeitende mit Konfliktpräventionsaufgaben durchgeführt. Die fachlichen Kompetenzen für diese Aufgaben konnten damit deutlich erhöht werden. Im Rahmen der Schulungen für Konfliktpräventionsbetreuende (KPB) wurden theoretische und praktische Elemente in den Arbeitskontext übertragen. Bei den interaktiven Kursen profitierten die Teilnehmenden ausserdem von den Erfahrungen und Lösungsansätzen der anderen KPB. So konnten sie sich über ihre Rollen austauschen und gemeinsam Fallbeispiele besprechen. Die KPB sind ergänzend zur Regelbetreuung voll in den Tagesablauf in den BAZ involviert, suchen das Gespräch mit Bewohner*innen und stehen jederzeit für Fragen

zur Verfügung. Sie werden darauf geschult, im Vorfeld aufkommende Konflikte im Betrieb (Konflikte unter Zimmernachbar*innen, kulturelle Konflikte, Unsicherheit, Stress etc.) frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten. Die KPB arbeiten dabei eng mit der Sicherheitsorganisation in den BAZ zusammen.

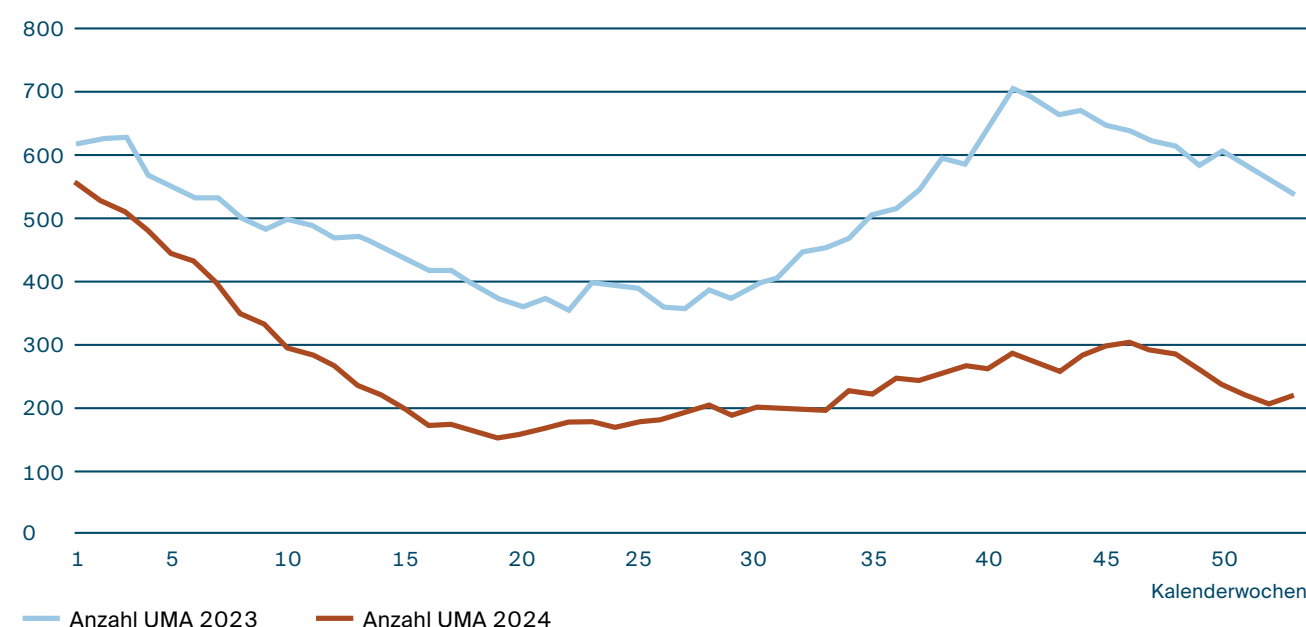
Parallel dazu wurde im Berichtsjahr das Qualitätsmanagement der Abteilung BEB durch die Bildung eines internen QM-Gremiums für Bundesasylzentren professionalisiert. Dieses Gremium sorgt für die kontinuierliche Optimierung der Betreuungsstandards über alle durch die AOZ betreuten Asylregionen hinweg und unterstützt die Teams vor Ort.

Aufsichtsbesuche in den Bundesasylzentren

Wie in den Vorjahren besuchte die Nationale Kommission zur Verhütung von Folter (NKVF) auch 2024 Zentren, die von der AOZ betreut werden. Die Rückmeldungen der Kommission werden im kontinuierlichen Verbesserungsprozess für die gezielte Weiterentwicklung genutzt, um die Lebensbedingungen der Asylsuchenden in den BAZ laufend zu verbessern.

Die Besuche 2024 verliefen positiv. So wurde beispielsweise festgehalten, dass der Zugang zur medizinischen Versorgung verbessert worden ist. Ärzt*innen stehen vermehrt zur Verfügung, was insbesondere für vulnerable Klient*innen wichtig ist. Ausserdem haben sich die Zahl und die Qualität der Betreuungs- und Beschäftigungsangebote verbessert. Diese Entwicklungen spiegeln die Bemühungen wider, die Lebensbedingungen der Asylsuchenden zu verbessern.

Durchschnittliche Anzahl UMA in Bundesasylzentren mit AOZ-Betreuung



Die Bundesasylzentren in Pasture (TI), Glaubenberg (OW), Embrach (ZH), Altstätten (SG) und Kreuzlingen (TG) wurden zudem durch den Vorsteher des Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartements, Bundesrat Beat Jans, besucht. Diese Treffen ermöglichten einen wiederholten offenen Austausch über die Herausforderungen vor Ort und den Beitrag, den die AOZ bei der Betreuung von asylsuchenden Personen in Bundeszuständigkeit leistet.



Bundesrat Beat Jans (8. v.l.) zu Besuch im BAZ Embrach

Vertragsverlängerung 2025–2026

Der Betreuungsauftrag der AOZ für die BAZ in drei Asylregionen wurde aufgrund der erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem SEM von 2020 bis 2024 für die Jahre 2025 und 2026 verlängert. Die enge Kooperation mit der Bundesbehörde zeichnet sich durch Verlässlichkeit und Professionalität aus. Dadurch konnten die Herausforderungen der letzten Jahre bewältigt und ein stabiles Fundament für die weitere Zusammenarbeit geschaffen werden.

Betreuung Bundesasylzentren
Kennzahlen

Auslastung der Zentren	Normkapazität		Prozentuale Auslastung	
	2024	2023	2024	2023
Region Ostschweiz				
Hauptzentren				
BAZmV Altstätten	340	340	66%	81%
BAZoV Kreuzlingen	348	348	53%	76%
Aussenstellen				
ASt Glarus	120	120	60%	47%
ASt Sulgen	70	120	51%	41%
ASt Schaffhausen Breite	100	100	40%	57%
ASt Steckborn	300	300	23%	48%
ASt Beringen	100	100	23%	48%
ASt Rehetobel	100	100	69%	35%
Region Tessin und Zentralschweiz				
Hauptzentren				
BAZmV Chiasso	144	144	72%	95%
BAZmV Pasture	320	278	73%	84%
BAZoV Glaubenberg	442	640	37%	92%
Region Zürich				
Hauptzentren				
BAZmV Zürich	360	534	75%	97%
BAZoV Embrach	360	360	46%	70%
Transitzentrum Zürich Flughafen	60	60	18%	8%
Aussenstellen¹				
ASt Dübendorf Mehrzweckhalle	200	200	26%	65%
ASt Dübendorf Kaserne	300	300	48%	86%
ASt Turnerstrasse	90	90	39%	89%
Total	3 754	4 134	50%	72%
Anzahl UMA				
Durchschnittliche Anzahl UMA	262	506	–	–

¹ Nicht mehr aufgenommen, da 2024 geschlossen: Aussenstellen Flawil, Bülach, Kloten, Embrach

Sozialhilfe und Unterbringung Facts & Figures

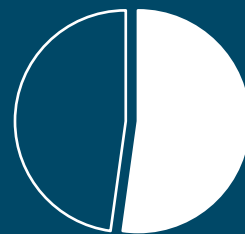
675

Mitarbeitende in der Abteilung Sozialhilfe und Unterbringung



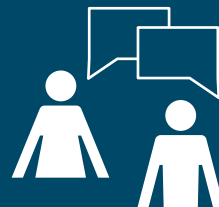
52.2%

Anteil der Abteilung am Gesamtertrag der AOZ (entspricht CHF 307.7 Mio.)



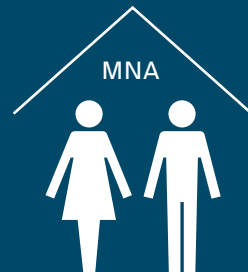
8093

Klient*innen in der Sozialberatung der Stadt Zürich und der Mandatsgemeinden



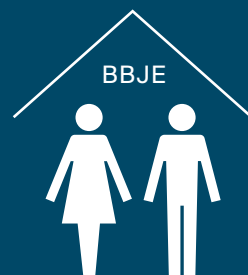
173

Betreuungspersonen an MNA-Standorten



50

Betreuungspersonen in BBJE-Strukturen



→ Detaillierte Zahlen auf S. 52

Sozialhilfe und Unterbringung Tätigkeitsbericht

Die Abteilung Sozialhilfe und Unterbringung (SHU) ist verantwortlich für die Unterbringung, Betreuung und Begleitung von geflüchteten Menschen in der Stadt Zürich sowie für alleinreisende minderjährige Geflüchtete im Kanton Zürich. Sie stellt sicher, dass die Klient*innen bedürfnisgerecht und gemäss den gesetzlichen und weiteren Vorgaben untergebracht und betreut werden. SHU unterstützt die Klient*innen zudem mit persönlicher und wirtschaftlicher Hilfe, beim Zugang zu Bildung und bei der Integration in die Gesellschaft in der Stadt Zürich und in mandatierten Gemeinden.

Kantonale und Städtische Kollektivunterkünfte

Der Bereich Kantonale und Städtische Kollektivunterkünfte (KSK) führt Unterkünfte im Auftrag der Stadt und des Kantons Zürich. Für den Kanton wurde bis 29. Februar 2024 die Unterbringung, Betreuung und Integration von erwachsenen Geflüchteten und Familien mit Kindern in kantonalen Durchgangszentren sichergestellt.

Städtische Kollektivunterkünfte

Der Fachbereich Städtische Kollektivunterkünfte (SKU) ist im Auftrag der Stadt Zürich für die Unterbringung und Betreuung von Geflüchteten auf Gemeindeebene zuständig. Mit den SKU haben die Stadt Zürich und die AOZ seit 2022 eine flexible Form der Unterbringung von Geflüchteten mit unterschiedlichen Status in der Zuständigkeit der Stadt geschaffen. Sie ermöglichen eine rasche Bereitstellung von Wohnraum und dienen den Klient*innen als erster Wohnort, bis eine individuelle Lösung gefunden ist. Gemeinschaftlich genutzte Räume und Angebote fördern den sozialen Austausch der Bewohner*innen, die ihren Tagesablauf weitgehend selbstständig organisieren.

Zu den städtischen Kollektivunterkünften zählten im Berichtsjahr die SKU Triemli, die SKU Schärenmoos (beide auf dem Gebiet der Stadt Zürich) sowie die SKU Buttenau (städtische Liegenschaft auf Gemeindegebiet von Adliswil).

Die SKU Schärenmoos in Zürich-Seebach ging am 13. Mai 2024 in Betrieb. Bis mindestens Ende 2025 stehen dort bis zu 400 Unterbringungsplätze für Geflüchtete bereit. Damit stieg die Gesamtkapazität aller SKU auf rund 1 400 Plätze. Dank eines innovativen Betriebskonzeptes können die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Bewohner*innen der SKU Schärenmoos gezielt abgedeckt werden. Sie bietet unter anderem Raum für junge Erwachsene, die in zwei integrierten Wohngruppen in der SKU leben. Die Wohngruppen werden geleitet durch den Fachbereich Betreuung und Begleitung junger Erwachsener (BBJE), einem Angebot der Stadt Zürich und der AOZ. Zusätzlich können Kinder innerhalb der SKU Schärenmoos – ebenso wie in der SKU Triemli – sogenannte Alphabetisierungs- und Schullernklassen besuchen. Die Klassen werden von den Kreisschulbehörden betrieben und sind für die Kinder eine Vorbereitung auf die Aufnahmeklassen an den Regelschulen.



Aussenansicht der SKU Schärenmoos in Zürich

Sozialhilfe und Unterbringung

Tätigkeitsbericht

Die SKU Schärenmoos fördert nicht nur soziale Integration durch grosszügige Gemeinschaftsräume und eine unterstützende Infrastruktur, sondern trägt auch aktiv zur Bildung und Perspektivenentwicklung ihrer Bewohner*innen bei.

Im Berichtszeitraum wurden Prozesse zur Ausgestaltung der Dienstleistungen in den SKU entscheidend vorangebracht. Nach der Einarbeitung von Pflegefachpersonen im Sommer 2023 konnte 2024 die Zusammenarbeit zwischen den Pflegefachpersonen und der Betreuung detailliert definiert werden. Der Prozess für die Bewilligung der Zentrumsapotheke der SKU Triemli bei der Kantonalen Heilmittelkontrolle wurde ebenfalls erfolgreich abgeschlossen. Im Bereich soziokulturelle Animation ist es gelungen, die wöchentlichen Aktivitätsprogramme weiter auszubauen. Ausserdem wurde seit dem Sommer die Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Gesellschaftliche Integration der AOZ verstärkt, sodass die Bewohnenden einen besseren Zugang zu Aktivitäten für Geflüchtete in der Stadt Zürich erhalten.

An allen SKU-Standorten fanden 2024 Treffen der jeweiligen Resonanzgruppen unter Leitung der AOZ und in Zusammenarbeit mit dem Sozialdepartement der Stadt Zürich (SD) statt. Resonanzgruppen dienen der Vernetzung der Bevölkerung und Institutionen im Quartier mit den Verantwortlichen der SKU, der gegenseitigen Information sowie der Koordination von Massnahmen, die das bestmögliche Zusammenleben gewährleisten.

Kantonale Kollektivunterkünfte

Bis Ende Februar des Berichtsjahres betrieb die AOZ die kantonalen Durchgangszentren Kollbrunn (Gemeinde Zell), Volketswil und Sihlau (Gemeinde Adliswil). Des Weiteren wurden die temporären kantonalen Kollektivunterkünfte (KKU) Peter und Paul sowie die Zivilschutzanlage

(ZSA) Katzenschwanzstrasse in der Stadt Zürich geführt. Nachdem die AOZ im November 2023 den öffentlich ausgeschriebenen Auftrag des Kantonalen Sozialamtes (KSA) für die weitere Betreuung der Durchgangszentren (DZ) nicht gewinnen konnte, übergab die AOZ die Führung der Durchgangszentren per 1. März 2024 planmässig, geordnet und bei laufendem Betrieb an die neuen Auftragnehmerinnen Caritas Schweiz und ORS Schweiz.

Aufgrund hoher Ankunftsahlen 2022 und 2023 wurden unbegleitete minderjährige Geflüchtete (MNA) auch 2024 innerhalb von DZ-Strukturen untergebracht und betreut. So beispielsweise im kantonalen DZ Regensbergstrasse in der Stadt Zürich. Dieses wurde bereits seit Ende 2022 für die Unterbringung von MNA genutzt. Der Standort verblieb daher auch nach der Übergabe der DZ an die neuen Auftragnehmer*innen unter der Leitung der AOZ. Er diente ab dem 1. März 2024 vollumfänglich als MNA-Zentrum unter Leitung der AOZ.

MNA und Junge Erwachsene

Der Bereich MNA und Junge Erwachsene (MJE) ist für die Betreuung, Begleitung, Förderung und Integration von unbegleiteten minderjährigen Geflüchteten (MNA) und jungen Erwachsenen mit Fluchterfahrung verantwortlich. Die vulnerablen Klient*innen erhalten bedarfsgerechte Unterbringung, sozialpädagogische Begleitung und Betreuung sowie Unterstützung bei der Alltagsbewältigung und der Integration in Bildung und Gesellschaft. Durch die enge Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen, Gesundheitsdiensten und lokalen Netzwerken trägt der Bereich MJE massgeblich dazu bei, jungen Menschen eine Perspektive in der Schweiz zu eröffnen.

Weiter führt MJE im Auftrag des Kantonalen Sozialamts Verwandten- und Pflegefamilienplatzierungen sowie Sonderunterbringungen (externe Platzierungen in Heimen oder anderen Sonderstrukturen) von minderjährigen Klient*innen durch. Zudem gewährleistet die AOZ deren Grundversorgung (Verpflegung, Bekleidung etc.), richtet Sozialhilfe- und Asylfürsorgeleistungen aus und stellt die medizinische Grundversorgung sicher. Die Förderung der schulischen Entwicklung, die Integrationsplanung sowie die sozialpädagogische Unterstützung im Alltag sind weitere zentrale Aufgaben, die in Abstimmung mit den entsprechenden Regelstrukturen wahrgenommen werden.

Unbegleitete minderjährige Geflüchtete

Im November 2023 hat die AOZ vom Sozialamt des Kantons Zürich (KSA) den Zuschlag für die Unterbringung und sozialpädagogische Betreuung von MNA erhalten. Der Vertrag erstreckt sich über vier Jahre vom 1. März 2024 bis 28. Februar 2028 und beinhaltet eine Verlängerungsoption um ein Jahr. Dem neuen Auftrag entsprechend betreibt die AOZ an den fünf Standorten Albisrieden, Aubuggweg, Obstgarten, Oerlikon (alle Stadt Zürich) und Lilienberg (Affoltern am Albis) insgesamt 12 Wohngruppen für 152 Jugendliche (Regelkapazität).

Die AOZ hat ihre Verhandlungen zum neuen Auftrag mit dem KSA im November 2024 abgeschlossen. Zum bisherigen MNA-Standort Regensbergstrasse konnte dabei keine Einigung erzielt werden. Die AOZ betreibt diesen Standort noch bis zum 31. Januar 2025 und wird ihn per 1. Februar 2025 an die Caritas Schweiz übergeben.

Bereits vor Abschluss der Verhandlungen hat die AOZ mit der Umsetzung des neuen MNA-Auftrags begonnen. Im Sinne ihrer Klient*innen stellte sie damit nahtlos die bedarfsgerechte Betreuung und

Förderung dieser besonders schutzbedürftigen Gruppe sicher. Die Ausführung des Auftrags erfolgt dabei sowohl unter Einhaltung der qualitativen Vorgaben im Leistungsauftrag der Stadt Zürich (Umsetzung in Anlehnung an das kantonale Kinder- und Jugendheimgesetz respektive dessen Verordnung) sowie der finanziellen Rahmenbedingungen der Auftraggeberin.

Das mit dem KSA erzielte Verhandlungsergebnis beinhaltet eine Gesamtkalkulation, die über die ganze Laufzeit hinweg eine qualitativ und finanziell nachhaltige Umsetzung des Auftrags für die AOZ gewährleistet. Das Jahr 2024 war das erste von insgesamt vier (bzw. fünf) Vertragsjahren. Es verzeichnete einen hohen ausserordentlichen Ertragsüberschuss. Aus der Umsetzung des MNA-Auftrags wird jedoch kein Gewinn angestrebt und die sich über die gesamte Vertragsdauer erstreckende Kalkulation geht von einem schlussendlich ausgeglichenen Ergebnis aus. Die erzielten Ertragsüberschüsse werden insbesondere für die leistungsauftragskonforme Umsetzung und die qualitative Weiterentwicklung der Dienstleistungen zugunsten der Klient*innen verwendet.



BBJE-Klienten am Empfang der SKU Schärenmoos

Sozialhilfe und Unterbringung

Tätigkeitsbericht

Begleitung und Betreuung von Jungen Erwachsenen

Die Angebote des Fachbereichs Begleitung und Betreuung von Jungen Erwachsenen (BBJE) richten sich im Auftrag der Stadt Zürich an unbegleitete Geflüchtete, in der Regel im Alter von 18 bis 25 Jahren. BBJE bietet im Übergang zwischen Jugend- und Erwachsenenstrukturen unterschiedliche Wohnsettings an. Diese unterscheiden sich in der Intensität der Betreuung und Begleitung und orientieren sich am Bedarf der jungen Erwachsenen in der Zuständigkeit der Stadt Zürich. Übertritte von einem Setting in ein anderes sind jederzeit möglich. So unterstützt das BBJE-Team die jungen Erwachsenen durchgehend auf dem Weg zum selbstständigen Wohnen.

Im Berichtszeitraum konnten die stark nachgefragten Kapazitäten von BBJE ausgebaut werden. An 18 Standorten wurden 143 junge Erwachsene durchgehend während des gesamten Berichtsjahres betreut und begleitet. 45 junge Erwachsene konnten in eine selbstständigere Wohnform wechseln (Mietwohnung oder AOZ-Wohnraum).

Fachliche Grundlagen

Im Berichtsjahr hat der Bereich MJE die Überarbeitung seiner Konzeptstruktur unter Berücksichtigung der Vorgaben des Leistungsauftrags der Stadt Zürich, weiterer AOZ-interner Vorgaben und der Richtlinien der Auftraggebenden abgeschlossen. Das Betreuungskonzept MJE steht dabei im Zentrum und definiert die Zielgruppe und deren Begleitung in den AOZ-Strukturen. Das übergeordnete Ziel der befristeten, professionellen Betreuung ist einerseits die Stabilisierung der Jugendlichen und jungen Erwachsenen, sodass sie sich unabhängig von ihren Voraussetzungen und (Flucht-)Erfahrungen sicher fühlen und eine Perspektive haben. Andererseits zielt die Betreuung auf die Befähigung, damit die

jungen Erwachsenen bei ihrem Austritt aus den betreuten Strukturen ausreichend für eine selbstständige Lebensführung vorbereitet sind. Das Verfolgen dieser beiden Ziele erfordert eine enge Begleitung der Klient*innen mit einem hohen Mass an Individualisierung. Standortkonzepte regeln den dezentralen Betrieb. Fachliche Standards etwa zur Traumapädagogik und zur Pädagogik des «Sicheren Ortes» für die stationäre Betreuung von Kindern und Jugendlichen, zu grenzverletzendem Verhalten oder zur Fallarbeit geben den weiteren Handlungsrahmen.

Drei Viertel aller Mitarbeitenden des Bereichs MJE inklusive der Fachbereiche Administration, Integrationscoaching, Gesundheit und PsychoSozialer Dienst (PSD) besuchen eine Weiterbildung in Traumapädagogik oder haben diese 2024 bereits abgeschlossen. Dies sichert die Verstetigung der Pädagogik des «Sicheren Ortes».

Zusatzteam MNA und Tagestreff Herman

Das Angebot des Zusatzteams MNA besteht seit Herbst 2020 als Teil des Fachbereichs BBJE. Es bietet MNA und jungen Erwachsenen ergänzende Begleitung und Betreuung während ihres Aufenthalts in Bundesasylzentren (BAZ) sowie danach. So unterstützt das Zusatzteam im Interesse der Beziehungskontinuität auch den Übergang der Jugendlichen von den BAZ- in die kantonalen MNA-Strukturen.

Ebenfalls innerhalb des Fachbereichs BBJE bietet der Tagestreff Herman in der Stadt Zürich eine ergänzende Tagesstruktur für MNA an. Der Tagestreff steht auch MNA offen, die nicht von der AOZ betreut sind. Er ist auf die Bedürfnisse der Jugendlichen zugeschnitten und bietet Raum für Ideen, Austausch, Kreativität, Schularbeiten, Bewegung oder auch einfach einen Moment der Ruhe.



Freizeitgestaltung im Tagestreff Herman

Die MNA können sich vom Asylverfahren ablenken, erhalten Orientierung in der Stadt Zürich, machen sich mit den lokalen Gegebenheiten vertraut, lernen Neues und erleben sich als selbstwirksam. Sie erwerben neue Kompetenzen, aktivieren bestehende Ressourcen und stärken ihre Orientierung sowie ihr Selbstvertrauen. Diese Fortschritte kommen ihnen besonders beim Wechsel in eine kantonale Betreuungsstruktur zugute. Beide Angebote werden von der Stadt Zürich im Rahmen der besonderen städtischen Integrationsleistungen finanziert.

Im Berichtsjahr lag der Fokus auf der aktiven Freizeitgestaltung, der Übergangsbegleitung und der individuellen Förderung besonders vulnerabler oder begabter Jugendlicher. Zu den Höhepunkten gehörten unter anderem Fussball- und Volleyballturniere, an denen sich die Jugendlichen und jungen Erwachsenen aus dem BAZ Zürich sowie aus kantonalen und städtischen BBJE-Strukturen vernetzen konnten. Diese Aktivitäten und das professionelle Beziehungsangebot des Zusatzteams fördern den sozialen Austausch der Klient*innen, sorgen für Kontinuität und Orientierung in ihrer Betreuung und stärken das Vertrauen und die Stabilität der Teilnehmenden.

Sozialberatung Stadt Zürich

Der Bereich Sozialberatung Stadt Zürich (SBS) erbringt im Auftrag der Stadt Zürich persönliche und wirtschaftliche Hilfe für Geflüchtete, die der Stadt Zürich zugewiesen wurden respektive in der Stadt wohnen. Der Schwerpunkt liegt auf der persönlichen und beruflichen Integration der Betroffenen. Der Fachbereich Wohnen unterstützt und begleitet dabei in aufsuchender Arbeit die von der AOZ in der Stadt untergebrachten Geflüchteten, damit sie sich in ihrem neuen Umfeld zurechtfinden.

Im Jahr 2024 konnte die Aufnahmekapazität der AOZ weiter erhöht und stabilisiert werden, sodass das kantonale Kontingent von 1,3 Prozent im Juni erreicht wurde. Mit Blick auf die neue, per 1. Juli 2024 erhöhte Aufnahmequote von 1,6 Prozent hat, die AOZ ihre Aufnahme- und Zuweisungskapazitäten durchgehend aufrechterhalten und ihre personellen Ressourcen hierfür weiter ausgebaut. Die Erhöhung des Kontingents von 1,3 auf 1,6 Prozent bedeutet für die Stadt Zürich einen Anstieg um 1 400 Personen auf rund 6 900 Personen. Die grössten Herausforderungen waren dabei die anhaltend hohe Fluktuationsrate in der Sozialberatung, der Bedarf an Neurekrutierung infolge Kontingenterhöhung sowie der erhöhte Aufwand in der Fallbearbeitung von Personen mit Schutzstatus S.

Strukturell wurde der Bereich Sozialberatung weiter konsolidiert, um den Bedürfnissen der zahlreichen Geflüchteten besser gerecht zu werden. Hervorzuheben ist die Einführung eines zusätzlichen Zahlungslaufs seit November 2024, um die Auszahlung an Klient*innen zu beschleunigen. Auch die Zusammenführung der Ressourcen des Fachstabs Sozialhilfe in ein Team und die Etablierung designierter Ressourcen für das Qualitätsmanagement haben Verbesserungen gebracht.

Sozialhilfe und Unterbringung

Tätigkeitsbericht

Administrative Fallführung – Neuorganisation und Integration

In den städtischen Kollektivunterkünften wurde die sogenannte Administrative Fallführung (AFS) eingeführt – ein dezentral arbeitendes Sozialberatungsteam, das in angepasster Form die Einzelfallhilfe für die Bewohnenden in den Kollektivunterkünften sicherstellt. Im Berichtsjahr wurde AFS in den Bereich SBS integriert, was eine umfassende Überarbeitung der Organisationsstruktur erforderte. Unter Führung einer neuen Stellenleitung, in Zusammenarbeit mit dem Team AFS und unterstützt durch den Fachstab der Abteilung SHU wurden die Aufgabenbereiche neu gegliedert und die internen Abläufe optimiert. Somit konnte die Sozialberatung am Hauptstandort entlastet werden.

Umsetzung der neuen Mietzinsrichtlinien

Im Berichtsjahr wurden wichtige Anpassungen umgesetzt wie beispielsweise die Einführung des neuen Prozesses «Jährliche Überprüfung der Mittellosigkeit» oder die Umsetzung der neuen Mietzinsrichtlinien der Sozialbehörde der Stadt Zürich (seit 1. Juli 2024 in Kraft). Die Anpassungen der Mietzinsrichtlinien berücksichtigen die gestiegenen Mietpreise, die allgemeine Teuerung und den erhöhten Referenzzinssatz in der Stadt Zürich und erleichtern den AOZ-Klient*innen somit den Zugang zu angemessenem Wohnraum auf dem Wohnungsmarkt.

Die neuen Richtlinien folgen den Empfehlungen der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS). Die Obergrenzen wurden entsprechend angehoben, wobei nun die Netto- statt Bruttomieten (ohne Nebenkosten) als Grundlage dienen. Nebenkosten werden neu nach Bedarf erstattet. Diese Änderungen tragen dazu bei, die finanzielle Belastung für Sozialhilfebeziehende zu reduzieren und die langfristige Sicherung ihres Wohnraums zu fördern.

Sozialberatung Gemeinden

Der Bereich Sozialberatung Gemeinden (SBG) erbrachte 2024 im Rahmen von 21 Gemeindemandaten diverse Dienstleistungen in unterschiedlichen Angeboten für insgesamt 23 Gemeinden im Kanton Zürich (Stand 31. Dezember 2024). Die Stadt Dietikon hat die Zusammenarbeit mit der AOZ per 31. Dezember 2024 beendet, um die Aufgaben zukünftig selbstständig auszuführen.

Gemeindemandate koordiniert am Standort Schlieren:

- Affoltern am Albis (inkl. Vertragsgemeinden Rifferswil und Kappel am Albis)
- Birmensdorf
- Dällikon
- Dietikon (Beendigung Mandat per 31. Dezember 2024)
- Dietlikon
- Geroldswil
- Niederhasli
- Opfikon
- Schlieren
- Winkel

Gemeindemandate koordiniert am Standort Wetzikon:

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

Der Fokus von SBG liegt in der Beratung, Fallführung und Ausrichtung von wirtschaftlicher Sozialhilfe für Geflüchtete. SBG stützt sich dabei auf das Sozialhilfegesetz des Kantons Zürich, die Asylverordnung des Kantons Zürich, gemeindeeigene Kompetenzregelungen sowie die AOZ-Unterstützungsrichtlinien im Asylfürsorgebereich. Zudem übernimmt SBG die Beratung und Vermittlung der Klient*innen hinsichtlich ihrer persönlichen und beruflichen Integration. Je nach Mandatsausgestaltung unterstützt SBG ergänzend die Unterbringung von Geflüchteten, die den Mandatsgemeinden seitens des Kantons Zürich zugewiesen werden, sowie die Betreuung in Kollektivunterkünften und das Führen von Beschäftigungsprogrammen.

Umzug am Standort Schlieren

Zu Beginn des Jahres 2024 konnte das Team der Sozialberatung und Asylbetreuung am Standort Schlieren neue Räumlichkeiten beziehen. Aufgrund der Verdopplung der Zahl der Klient*innen und Mitarbeitenden im Vorjahr wurden die bisherigen, zunehmend beengten Räume zu einer wachsenden Belastung. Am neuen Standort stehen der SBG-Schlieren moderne Räume zur Verfügung, die optimale Bedingungen für Mitarbeitende und Klient*innen bieten. Die Büroarbeitsplätze sind von den Beratungs- und Empfangsbereichen klar getrennt, wodurch eine professionelle Beratung der Klient*innen und die Wahrung der Privatsphäre bei Beratungsgesprächen sichergestellt werden. Die Verbesserungen tragen auch zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit und zu effizientem Arbeiten bei und erhöhen die Qualität der Dienstleistungen von SBG zuhanden der auftraggebenden Gemeinden.

Verbesserte Personalsituation

Im Berichtsjahr konnte die Personalsituation bei

SBG substantiell verbessert werden. Offene Stellen werden nun in der Regel zeitnah besetzt, und dank der breiteren Leitungsstruktur (Einführung einer zweiten Stellenleitung an den beiden Standorten Schlieren und Wetzikon) können Führungsaufgaben besser wahrgenommen werden. Mit Blick auf die Erfüllung der neuen Aufnahmequote vom 1. Juli 2024 ist SBG damit gut aufgestellt.

Besonderes Augenmerk galt dem Ausbau von Ausbildungsfunktionen. Für Mitarbeitende in Ausbildung im Bereich der Sozialen Arbeit wurden sowohl die entsprechenden Stellen als auch die Begleitstrukturen (Fachkurs Praktikumsbegleitung durch ausgebildete Sozialarbeiter*innen) geschaffen.

Auch der gemeinsam durch die AOZ und die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) neu geschaffene Fachkurs für Sachbearbeiter*innen stiess im Berichtsjahr auf reges Interesse. Ziel des Kurses ist die fachliche und didaktische Schulung von Sachbearbeiter*innen der AOZ in spezifischen Themen, die sich in der AOZ-Sozialberatung ergeben. Geschulte Sachbearbeiter*innen arbeiten zusammen mit den Klient*innen, unterstützen diese und entlasten damit die Sozialarbeiter*innen.

Sozialhilfe und Unterbringung Kennzahlen

Betreuung und Unterbringung im kantonalen Auftrag	Übernachtungen		Auslastung	
	2024	2023	2024	2023
Total Durchgangszentren (bis 29.2.2024)	31 085	149 395	85%	73%
Total kantonale Kollektivunterkünfte	17 721	106 614	87%	77%
Total Durchgangszentren und kantonale Kollektivunterkünfte	48 806	256 009	86%	75%
MNA-Zentrum Lilienberg ¹	29 081	30 345	108%	92%
MNA-Aussenstelle Aubruggweg ¹	19 628	20 700	108%	99%
MNA-Wohngruppen ²	32 674	28 073	78%	91%
MNA-Zentrum Regensbergstrasse ³	17 837	–	91%	–
Sonderplatzierungen: Pflegefamilien und Verwandtenunterbringung ⁴	3 663	3 483	–	–
Unterbringung MNA	102 883	82 601	96%	90%
Flüchtlingswohnen	Fälle per 31.12.		Personen per 31.12.	
	2024	2023	2024	2023
Total	91	94	261	285
Betreuung und Unterbringung in städtischen Kollektivunterkünften	Übernachtungen		Auslastung*	
	2024	2023	2024	2023
Triemli	153 298	86 394	62%	69%
Buttenau	49 945	32 305	80%	55%
Schärenmoosstrasse (ab Mai 2024)	36 188	–	51%	–
Total	239 431	118 699	63%	62%

¹ Überbelegung aufgrund der neu vereinbarten Maximalauslastung per März 2024

² MNA-Wohngruppen: Oerlikon, Obstgartensteig, Albisrieden, Römerhof, Plattenstrasse

³ Ab März 2024 MNA-Standort

⁴ Bei den Sonderplatzierungen handelt es sich um Plätze bei Pflegefamilien und bei Verwandten.
Weitere Sonderplatzierungen, zum Beispiel in Kinderheimen, sind hier nicht abgebildet.

* Anpassung der Berechnung neu nach Nettokapazität

Sozialhilfe und Betreuung im kommunalen Auftrag	Fälle per 31.12.		Personen per 31.12.	
	2024	2023	2024	2023
Stadt Zürich	2024	2023	2024	2023
Asylsuchende / Nothilfe	525	359	751	450
Vorläufig Aufgenommene	1 121	1 099	1 364	1 404
Schutzbedürftige S / Notfallhilfe	1 590	1 471	2 349	2 147
Flüchtlinge	395	279	666	478
Total	3 631	3 208	5 130	4 479
Unterbringung in AOZ-Wohnraum	–	–	2 980	2 119
Gemeinden ⁵	Fälle per 31.12.		Personen per 31.12.	
	2024	2023	2024	2023
Asylsuchende / Nothilfe	336	317	452	427
Vorläufig Aufgenommene	442	426	584	631
Schutzbedürftige S / Notfallhilfe	963	1 113	1 522	1 813
Flüchtlinge	192	240	405	510
Total	1 933	2 096	2 963	3 381
Besondere städtische Integrationsleistungen				
	2024	2023	2024	2023
Betreuung und Begleitung Junge Erwachsene (BBJE)	2024	2023	2024	2023
Auslastung Wohnen Leicht ⁶	72%	–	–	–
Auslastung Wohnen Mittel ⁷	77%	–	–	–
Auslastung Betreutes Wohnen ⁸	76%	–	–	–
Zusatzteam MNA BAZ	2024	2023	2024	2023
Anzahl durchgeführter Freizeitaktivitäten	377	448	–	–
Tagestreff Herman	2024	2023	–	–
Anzahl Besucher*innen ⁹	4 533	2 625	–	–

⁵ Gemeinden: Affoltern am Albis (inkl. Vertragsgemeinden Rifferswil und Kappel am Albis), Birmensdorf, Bubikon, Dällikon, Dietikon, Dietlikon, Fischenthal, Geroldswil, Küsnacht, Niederhasli, Opfikon, Rüti, Schlieren, Schwerzenbach, Seuzach, Volketswil, Wald, Wangen-Brüttisellen, Wetzikon, Winkel, Zell
Zusätzliche Gemeinden 2023: Buchs, Brütten, Erlenbach (ZH), Hinwil, Kilchberg, Mönchaltorf, Zumikon

⁶ Zusätzlich 16 Plätze per KW 5 2024 durch Eröffnung Witikonstrasse

⁷ Zusätzlich 32 Plätze per KW 19 2024 durch Eröffnung BBJE Schärenmoosstrasse

⁸ Zusätzlich 17 Plätze per KW 35 2024 durch Eröffnung BBJE Schärenmoosstrasse

⁹ Eröffnung des Tagestreffs Herman am 3. Mai 2023

Berufliche und soziale Integration Facts & Figures

498

Mitarbeitende in der Abteilung Berufliche und soziale Integration



18.2%

Anteil der Abteilung am Gesamtertrag der AOZ (entspricht CHF 107.4 Mio.)



316

Teilnehmende am Arbeitsintegrationscoaching



100%

Quote der vermittelten Lehrabsolvent*innen in den ersten Arbeitsmarkt nach Lehrabschluss



46327

Medios-Einsätze (Interkulturelles Dolmetschen vor Ort)



→ Detaillierte Zahlen auf S. 62

Berufliche und soziale Integration Tätigkeitsbericht

Die Abteilung Berufliche und soziale Integration (BSI) fördert die Integration von geflüchteten und migrierten Personen in die Arbeitswelt und die Gesellschaft. Teilnehmende können dank massgeschneiderter Kurse und Angebote, individueller Beratung und gezielter Qualifikationsangebote ihre Kompetenzen ausbauen, neue berufliche Perspektiven entwickeln und nachhaltig am gesellschaftlichen Leben teilnehmen. Die enge Zusammenarbeit mit Behörden, Bildungseinrichtungen und Unternehmen ist dabei zentral, um Brücken in den Arbeitsmarkt zu bauen und Integration langfristig erfolgreich zu gestalten.

Im Berichtsjahr setzte BSI wichtige Impulse in der beruflichen und sozialen Integration von geflüchteten und migrierten Personen. Die Arbeitsintegrations- und Bildungsprogramme, aber auch die Angebote des PsychoSozialen Dienstes (PSD) und von Medios, verzeichneten eine durchweg hohe Auslastung. Dies ist unter anderem auf die langjährige etablierte Zusammenarbeit mit verschiedenen Auftraggebern zurückzuführen. Innovationskraft zeigte sich in neuen Pilotprojekten wie dem Jobcoaching für gehörlose Geflüchtete oder der tiergestützten Therapie beim PsychoSozialen Dienst. Auch die erfolgreiche Rezertifizierung nach eduQua und neue Kursformate wie «Deutsch mit Ziel Arbeitsmarkt im semi-intensiv-Format» (DZA Semi) sind Ausdruck des Engagements der Abteilung.

Die Intensivierung des Zuweisermarketings sowie Veranstaltungen wie «Durchblick in der Angebotslandschaft Integration AOZ» stärkten 2024 die Vernetzung mit externen Partner*innen. Gleichzeitig erhöhte sich dadurch die Sichtbarkeit der Integrationsangebote erheblich, was in Anbetracht des kompetitiven Umfelds im Integrationsbereich von hoher Wichtigkeit ist.

Der zweimal angebotene «Durchblick» fand sowohl intern als auch extern grossen Anklang und bot den Besucher*innen mit Marktplätzen und Präsentationen praxisnahe Einblicke in die unterschiedlichen Integrationsangebote der AOZ. Besonders geschätzt wurde das direkte Gespräch mit den Jobcoaches, den Bildungsfachpersonen und weiteren Expert*innen aus dem Integrationsbereich. Dank dieser Vernetzungsarbeit können zuweisende Stellen passende und auf die Bedürfnisse ihrer Klient*innen zugeschnittene AOZ-Integrationsangebote einfacher finden. So werden die Chancen auf eine erfolgreiche und nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt und die Gesellschaft weiter verbessert.



Veranstaltung «Durchblick in der Angebotslandschaft»

Fachbereich Arbeit

Zahlreiche Personen, die ab 2021 in die Schweiz geflüchtet waren, traten nach dem Aufbau der notwendigen Sprachkompetenzen – was in der Regel rund zwei Jahre dauert – in die Phase der Arbeitsintegration ein. Die Zahl der Teilnehmenden an Angeboten des Fachbereichs Arbeit (FBA) stieg deshalb im Jahr 2024, an und die Angebote verzeichneten eine hohe Auslastung. Voraussichtlich wird die hohe Nachfrage an Arbeitsintegrationsangeboten noch bis 2026 anhalten.

Als Herausforderung erwies sich die Bewilligungspflicht (Arbeitsbewilligung) für Personen mit

Berufliche und soziale Integration

Tätigkeitsbericht

Schutzstatus S. Sie führte häufig zu Verzögerungen bei Einsatzstarts oder zu Unterbrechungen bei Verlängerungen. Diese Rahmenbedingungen erzeugten erheblichen administrativen Aufwand, um die Integration von Personen mit Status S nachhaltig zu fördern.

Bei den gemeinnützigen Einsatzplätzen (GEP) führte die hohe Nachfrage zu längeren Wartezeiten. Um dem entgegenzuwirken, wurden im Herbst 2024 zusätzliche Coaches eingestellt. Weitere Stellen sind für 2025 geplant.

Im Restaurant Riedbach glänzten im Berichtsjahr die fünf Lernenden mit hervorragenden Lehrabschlüssen. Seit 2017 konnten dort insgesamt 45 Lernende ihre Ausbildungen erfolgreich abschliessen und in den Arbeitsmarkt integriert werden. Die Gastrobetriebe der AOZ erzielten im Berichtsjahr gute Ergebnisse. Das Restaurant Paprika und die Produktionsküche Tasteria verzeichneten hohe Umsätze im Bereich Catering.



Lehrabschlussfeier im Restaurant Riedbach

Die von der Fachstelle für Integration im Berichtsjahr neu akkreditierte Branchenqualifizierung «Assistenz Fahrradmechaniker*in», die in der Velowerkstatt von «Züri rollt» angeboten wird, erleichtert fortgeschrittenen Teilnehmenden den Einstieg in die Berufswelt. Auch das Brockenhaus

Brockito etablierte sich 2024 als Ausbildungsbetrieb, der neue Perspektiven im Detailhandel bietet.

Unter den Geflüchteten wurde eine Zunahme an gehörlosen Personen festgestellt, für die es kaum passende Angebote gab. Mit dem Pilotprojekt «Jobcoaching für gehörlose Geflüchtete» wurde gezielt auf ihre spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen bei der Integration in den Arbeitsmarkt eingegangen. Das Projekt wurde in Kooperation mit dem Verein DIMA (Verein für Sprache und Integration) umgesetzt. Dieser ist spezialisiert auf die Unterstützung sowie auf die berufliche und gesellschaftliche Integration gehörloser und schwerhöriger Menschen. Im April 2024 starteten die ersten Teilnehmenden. Die ersten Erfahrungen zeigten, dass bedarfsgerechte Angebote und individuelle Unterstützung entscheidend für die berufliche Integration gehörloser Geflüchteter sind. Deshalb wurde eine Gebärdensprache-Jobcoachin eingestellt, während eine zweite Jobcoachin die Gebärdensprache in einer Weiterbildung erlernt.

Fachbereich Bildung

Der Fachbereich Bildung (FBB) ist für die Planung, Durchführung und Weiterentwicklung von Alphabetisierungs- und Deutschkursen sowie Branchenqualifizierungskursen zuständig. Teilnehmende erwerben jedoch nicht nur Sprach- und Branchenkenntnisse, sondern gleichzeitig auch Kompetenzen für die Bewältigung ihres Alltags (soziale Integration) respektive für die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit (berufliche Integration).

Ein zentrales Thema war im Jahr 2024 die Nachfrage nach Alphabetisierungskursen, da der Bedarf an Kursen für Teilnehmende mit geringer oder fehlender Lese- und Schreibfähigkeit deutlich angestiegen ist. Gleichzeitig

war die Rekrutierung qualifizierter Kursleitender eine Herausforderung. Um darauf zu reagieren, wurden gezielte Weiterbildungen für bestehende Kursleitende angeboten. Diese wurden mit Lehrmethoden und -materialien vertraut gemacht, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Teilnehmenden und die Anforderungen der Alphabetisierung eingehen. Dank der neu erworbenen Kompetenzen konnten die Kursleitenden die Lernfortschritte der Teilnehmenden zielführend unterstützen und ihnen so den Zugang zu weiteren Bildungs- und Integrationsangeboten ermöglichen.

Um der hohen Nachfrage nach arbeitsmarktorientierten Sprachkursen gerecht zu werden, wurde im Berichtsjahr das neue Kursformat DZA Semi eingeführt. Es richtet sich an Teilnehmende mit mittleren Sprachkenntnissen (B1 und B2), die sich gezielt auf den Einstieg in den Arbeitsmarkt vorbereiten möchten.

FBB durchlief im Berichtsjahr erfolgreich die eduQwa-Rezertifizierung nach dem neuen Standard eduQwa:2021. Aufgrund der neuen Norm mussten Anpassungen in den Qualitätsmanagementprozessen umgesetzt werden. Das Audit unterstrich die Qualität der Bildungsangebote, die konsequente Umsetzung der Standards sowie die innovative und anpassungsfähige Gestaltung des Kursangebots.

Fachbereich Abklärung und Vermittlung

Eine wesentliche Entwicklung im Fachbereich Abklärung und Vermittlung (FBV) war die steigende Nachfrage nach dem Angebot Support Kurzassessments (SKA). SKA richtet sich an fallführende Stellen (FFST), welche Unterstützung oder eine Zweitmeinung für eine gezielte Integrationsplanung der Teilnehmenden benötigen. Die Kurzassessments bieten eine zielgerichtete

Abklärung der beruflichen Kompetenzen und Potenziale der Teilnehmenden und wurden 2024 auf Personen im laufenden Asylverfahren ausgeweitet. Gestützt auf die Kurzassessments geben Jobcoaches fundierte Empfehlungen zuhanden der FFST ab, was diese entlastet. Die bis zu 22 Abklärungen pro Woche lieferten wertvolle Hinweise für die weitere Unterstützung der Teilnehmenden und wurden von den FFST durchweg positiv bewertet.

Arbeitsintegrationscoaching (AIC) war im Berichtsjahr ein zentrales Handlungsfeld von FBV. Um der gestiegenen Nachfrage gerecht zu werden, wurde in der zweiten Jahreshälfte ein zusätzliches Team aufgebaut. Ein besonderer Fokus lag auf der kontinuierlichen Weiterentwicklung der zur Verfügung stehenden Arbeitsinstrumente. FBV orientiert sich dabei an den Bedürfnissen der Klient*innen und den Anforderungen des Arbeitsmarktes, um die beruflichen Perspektiven von geflüchteten und migrierten Personen weiter nachhaltig zu verbessern.

Im Berichtsjahr wurden zwei innovative Beratungstools getestet, die eine individuellere Betreuung und zielführende Massnahmenplanung ermöglichen:

– **Laufbahn Mosaik:** Dieses Instrument hilft Klient*innen dabei, ihre beruflichen Ziele klarer und realistischer zu definieren. Es unterstützt Teilnehmende und Coaches, indem es visuell und strukturiert die vorhandenen Kompetenzen sowie die nächsten möglichen Schritte aufzeigt. Das Tool kam in verschiedenen Angeboten zum Einsatz und unterstützte Klient*innen mittels Interessen- und Fähigkeitsprofilen, mögliche Berufsfelder zu definieren.

Berufliche und soziale Integration

Tätigkeitsbericht

– **Pilotprojekt Jobmate:** Jobmate dient der digitalen Unterstützung von Beratungsprozessen. Ziel des Pilotprojekts war, die Effizienz der Arbeitsabläufe zu erhöhen und die Teilnehmenden stärker in die Gestaltung ihres Integrationsprozesses einzubinden. Das Tool ermöglicht es Klient*innen, eigenständig Informationen zu recherchieren und Fortschritte zu dokumentieren, während die Coaches darauf aufbauend gezielte Unterstützung leisten konnten. Die Pilotphase zeigte grosses Potenzial, und die Rückmeldungen von Teilnehmenden und Fachpersonen waren überwiegend positiv. Für 2025 sind eine Überarbeitung des Tools und dessen definitive Einführung geplant.

Fachbereich Jugendförderung

Der Fachbereich Jugendförderung (FBJ) unterstützt junge Menschen mit dem Ziel, dass sie eine für sie stimmige Ausbildungs- oder Arbeitsstelle finden. FBJ erzielte im Jahr 2024 einige Erfolge, darunter die Akkreditierung des Programms Basics Intensiv (BasIn). Die Anerkennung stärkte die Position von FBJ als Anbieter hochwertiger Bildungsprogramme für Jugendliche mit Fluchthintergrund. Basics Intensiv richtet sich sowohl an Minderjährige, die sich für den Übertritt in ein ganztägiges vollschulisches Bildungsangebot vorbereiten, als auch an junge Geflüchtete aus der Ukraine, die halbtags online am Unterricht in ihrem Heimatland teilnehmen. Gleichzeitig erhielt FBJ bei der Rezertifizierung nach eduQua durchwegs positive Rückmeldungen, die das Engagement für hohe Bildungsstandards und bedarfsgerechte Förderung der Jugendlichen bestätigten.

Die Nachfrage nach vollschulischen Bildungsangeboten nahm 2024 spürbar zu, was sich in den Anmeldungen und Klassenauslastungen bei den Programmen Integration Intensiv (InIn) und Trampolin Basic (TramBa) zeigte. Auch die Nach-

frage nach tagesstrukturierenden Angeboten im Alphabetisierungsbereich ist gegenüber dem Jahr 2023 gestiegen. Um dieser Entwicklung gerecht zu werden, wurde das Angebot TAST-Integral (Ganztagesstruktur mit Alphabetisierung für Jugendliche) ausgebaut. Als weitere wichtige Entwicklung im Berichtsjahr kam bei den vollschulischen Angeboten zusätzlich zum Deutschunterricht A1- bis B1-Niveau das Niveau B2 hinzu. Als Reaktion darauf wurden Lehrmittel und Lehrpläne überarbeitet und an die neuen Anforderungen angepasst.

Alle Angebote der Jugendförderung (Ausnahme: Trampolin Basic) sind für die kantonale Integrationsagenda (IAZH) akkreditiert. Bei Klient*innen, die innerhalb der IAZH nicht finanziert werden können, springt die Stadt Zürich im Rahmen der besonderen städtischen Integrationsleistungen ein. Dies ermöglicht beispielsweise auch Personen mit Status N, ein vollschulisches Bildungsangebot beziehungsweise die Chance auf eine Integration wahrzunehmen.

Die Zusammenarbeit mit FFST, Fachstellen und Partnerorganisationen innerhalb des Kantons Zürich wurde im Berichtsjahr intensiviert (zum Beispiel Schulen, Sozialdienste, Fachstelle Integration, Zentralstelle MNA sowie Organisationen wie ORS, städtische Kollektivunterkünfte und Integrationscoaches in Einrichtungen der AOZ für Minderjährige und junge Erwachsene). Durch diese Kooperationen konnte der Übergang der Jugendlichen in weiterführende Bildungs- und Qualifizierungsprogramme sowie in die Arbeitswelt gezielt unterstützt werden.

Eine Werbekampagne mit dem Slogan «Spring mit!», die auch einen überarbeiteten Webauftritt sowie neue Plakate und Flyer beinhaltete, erhöhte die Sichtbarkeit und Attraktivität der Angebote

des Fachbereichs. Dies führte zu einer stärkeren Wahrnehmung der FBJ-Angebote bei der Zielgruppe und bei Partnerorganisationen (Laufbahnenzentrum Stadt Zürich, Fachschule Viventa, Solinetz, Gemeinschaftszentren, Offene Jugendarbeit Zürich, AOZ-interne Fachbereiche der Abteilung BSI).



«Spring mit!»: Kampagne der Jugendförderung

Workcenter

2024 lag der Fokus des Fachbereichs Workcenter (WCZ) auf den Ausschreibungen des kantonalen Amtes für Arbeit (AFA) für die drei Programme Motivationssemester (SEMO), Programm zur vorübergehenden Beschäftigung (PvB) und JobCoaching Plus. Das AFA legt den Fokus insbesondere auf die Durchlässigkeit der einzelnen Programme und die Stärkung der individuellen Entwicklung der Teilnehmer*innen. Dabei wurden die Konzepte grundlegend überarbeitet und weiterentwickelt. Im Falle eines Zuschlags im Jahr 2025 können die Programme weitere vier plus zwei (optional) Jahre weitergeführt werden.

PvB sowie JobCoaching Plus verzeichneten 2024 eine hohe Auslastung, was die Nachfrage und Relevanz der Angebote im Bereich der beruflichen Integration unterstreicht. Im PvB werden Teilnehmende durch praktische Arbeitserfahrungen in verschiedenen Branchen gezielt auf den Wiedereinstieg in die Berufswelt

vorbereitet. Besonders hervorzuheben ist einerseits die hohe Anschlussquote – die Teilnehmenden können häufig direkt in eine Ausbildung oder Arbeitsstelle vermittelt werden – und andererseits die gute Auslastung in den Werkstätten (Schreinerei und Technik). Ebenfalls gut ausgelastet waren die Motivationssemester für Jugendliche. Für diese Klient*innen wurden durchgehend individuelle Anschlussmöglichkeiten gefunden.

Medios

Medios konnte im Berichtsjahr die steigende Nachfrage nach Dolmetschdienstleistungen erfolgreich bewältigen. Die Rekrutierung von über 90 neuen interkulturellen Dolmetschenden erweiterte den Pool auf insgesamt 422 Personen, wodurch ein breites Sprachangebot und eine verbesserte Verfügbarkeit gewährleistet wurden.



Sommerfest 2024 für Medios-Dolmetschende

Das Sprachangebot wurde auf 75 Sprachen ausgebaut, um auch seltene Sprachbedürfnisse abzudecken. Meistgefragt waren unter anderem Türkisch, Ukrainisch, Arabisch, Dari und Paschtu. Zudem wurde das Weiterbildungsangebot für Dolmetschende ergänzt. Themen wie Transkulturalität, Ethik, Einführung ins Sozialhilfe- und Versicherungswesen sowie Asylwesen Schweiz wurden praxisnah aufbereitet, um die Fachkompetenz der Dolmetschenden weiter zu stärken.

Berufliche und soziale Integration

Tätigkeitsbericht

PsychoSozialer Dienst

Der PsychoSoziale Dienst (PSD) der AOZ unterstützt und ergänzt die fachliche Betreuung von Personen mit Migrationshintergrund bei psychosozialen Problemstellungen – durch Beratung, Begleitung und Vermittlung. Im Berichtsjahr stärkten neue Leitungsstrukturen und die fachliche Weiterentwicklung seine Positionierung und Effizienz. Zudem verbesserten Pilotprojekte wie die tiergestützte Therapie und die Digitalisierung im Familiencoaching das PSD-Angebot.

Das Pilotprojekt zur tiergestützten Therapie wurde konzipiert, um die Niederschwelligkeit der therapeutischen Unterstützung für junge Erwachsene zu verbessern. Das neue Setting fördert den empathischen und verantwortungsvollen Umgang mit sich selbst und der Umwelt und wird als wichtige Ergänzung des therapeutischen Angebots betrachtet. Die ersten positiven Erfahrungen deuten darauf hin, dass das Setting die emotionale Stabilität der Teilnehmenden und deren soziale Interaktion unterstützt. Das Projekt legt den Grundstein für die weitere fachliche Entwicklung des PSD-Angebotes.

Am Standort Lilienberg und an den weiteren kantonalen MNA-Standorten wurde das Unterstützungsangebot von PSD für unbegleitete minderjährige Asylsuchende (MNA) intensiviert. Dabei lag der Fokus auf der Bereitstellung transkultureller psychotherapeutischer Fachkompetenz und der Förderung der psychosozialen Gesundheit der Jugendlichen. Das erweiterte Angebot wurde von den Klient*innen und den Mitarbeitenden vor Ort als wertvolle Ergänzung wahrgenommen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor in der interdisziplinären Unterstützung der Klient*innen lag und liegt in der engen fachlichen Vernetzung und den Kooperationen mit involvierten Institutionen wie der

Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie (KJPP) oder dem Verein family-help, die ausgebaut wurden.

Zürcher Anlaufstelle Rassismus

Ein externes Audit im Berichtsjahr bestätigte der Zürcher Anlaufstelle Rassismus (ZÜRAS) die hohe Qualität der Beratungsansätze sowie die Wirksamkeit der Unterstützungsangebote. Die positive Resonanz der Auftraggeber*innen von ZÜRAS sowie der fachlich involvierten Institutionen der Regelstruktur unterstreicht die Bedeutung der ZÜRAS als Anlaufstelle für Betroffene von rassistischer Diskriminierung. Die Nachfrage nach dem Angebot übersteigt die aktuellen Kapazitäten. Daher wurden im Jahr 2024 Gespräche mit den auftraggebenden Stellen geführt (Fachstelle Integration Kanton Zürich und Integrationsförderung Stadt Zürich), damit das Angebot ab 2025 ausgebaut werden kann.

Berufliche und soziale Integration

Kennzahlen

		2024	2023
Deutschkurse intensiv	Programmtteilnehmende	7 734	6 873
Deutschkurse semi-intensiv¹	Programmtteilnehmende	2 206	1 745
Gemeinnützige Einsatzplätze GEP	Programmtteilnehmende	557	412
	Einsatzplätze	731	786
Gruppenprogramme (Brockito, Paprika, Züri rollt, Handwerkstatt, Restaurant Riedbach, Tasteria)	Programmtteilnehmende	197	99
	Jahresplätze	250	148
GEP Berufliche Integration / Gruppenprogramme	Vermittlungsquote²	32%	41%
	Teilnehmende mit Bewerbungscoaching	44	76
Branchenqualifizierungskurse			
Pflegekurs	Programmtteilnehmende	29	35
	Vermittlungsquote²	64%	90%
Reinigungskurs	Programmtteilnehmende	36	30
	Vermittlungsquote²	64%	85%
Programme zur vorübergehenden Beschäftigung Technik (Metall, Mechanik und Holz), Gastronomie und Hausdienst	Programmtteilnehmende³	336	253
	Jahresplätze³	65	67
	Vermittlungsquote² Gastro/Hausdienst	30%	39%
	Vermittlungsquote² Technik	53%	41%
Begleitete Ausbildungen			
Gastronomie		11	11
Schreinerei		1	2
Brückenangebote für Jugendliche			
Next Level	Programmtteilnehmende	53	50
	Vermittlungsquote²	73%	81%
Trampolin Basic	Programmtteilnehmende⁴	68	74
Integration Intensiv	Programmtteilnehmende⁴	156	184
Basics Intensiv	Programmtteilnehmende⁴	78	81
TAST-Integral	Programmtteilnehmende⁴	163	58
Praxis CHECK / Ressourcenabklärung	Programmtteilnehmende	207	170
Strategiekurse D	Programmtteilnehmende	1 025	905
Arbeitsintegrationscoaching	Programmtteilnehmende	316	176
	Vermittlungsquote²	79%	62%
	davon in einem Lehrverhältnis (EFZ/EBA)	25%	12%
Arbeitsvermittlung (inkl. Bewerbungscoaching)	Anzahl Teilnehmende	368	417
	Vermittlungsquote²	44%	40%

		2024	2023
Medios			
Interkulturelles Dolmetschen (Vor-Ort-Übersetzungen)	Einsätze	46 327	46 241
	Einsatzstunden	63 016	62 910
Telefondolmetschdienst für Deutschschweizer Kantone	Einsätze	4 482	4 658
	Verkaufte Minuten	109 047	109 196
PsychoSozialer Dienst			
Psychologische Beratung und Begleitung PBB	Fälle	203	147
	Beratungsstunden	2 006	1 938
Psychologische Unterstützung Fachbereich MJE	Fälle	304	–
	Beratungsstunden	2 700	–
ZüRAS	Beratungsstunden	740	606
Familiencoaching	Fälle	119	98
	Beratungsstunden	9 692	8 264

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

⁴ Pro Schuljahr, Stand Dezember 2024

Gesellschaftliche Diversität Facts & Figures

88

Mitarbeitende in der Abteilung Gesellschaftliche Diversität,
davon 57 mit Kleinpensen (bspw. Integrationsberater*innen)



7178

Beratungsgespräche durch den Fachbereich Gesellschaftliche Integration



23688

Geleistete Stunden in der Freiwilligenarbeit
(Fachbereich Gesellschaftliche Integration und Fachbereich Freiwilligenarbeit)



207

Durch Future Kids unterstützte Kinder



120

Teilnehmende Familien aus der Stadt Zürich im Programm AHOI



→ Detaillierte Zahlen auf S. 70

Gesellschaftliche Diversität Tätigkeitsbericht

Die Abteilung Gesellschaftliche Diversität (GES) der AOZ fördert die soziale und kulturelle Teilhabe von Menschen mit Flucht- und Migrationsgeschichte. Mit Programmen und Projekten, die zivilgesellschaftliches Engagement, sprachliche Integration und Chancengerechtigkeit stärken, baut GES Brücken zwischen AOZ-Klient*innen und der Gesellschaft. Durch Kooperationen mit Organisationen, Bildungsinstitutionen und freiwilligen Initiativen hilft GES, Barrieren abzubauen, Begegnungen zu fördern und Integration nachhaltig zu gestalten. Ziel ist, Diversität als Stärke zu leben und den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu unterstützen. Der Fachbereich Kommunikation wechselte per 1. Januar 2024 in die Zuständigkeit der Direktion.

Fachbereich Gesellschaftliche Integration

Der Fachbereich Gesellschaftliche Integration (FGI) entwickelt Angebote im Bereich der sozialen Integration für Geflüchtete und Migrant*innen. Dazu gehören die Angebote Einstieg Deutsch, muttersprachliche Erstinformation, zivilgesellschaftliches Engagement und frühe Kindheit. Umgesetzt werden sie im Auftrag der Stadt, des Kantons Zürich und von Gemeinden. Zusätzlich produziert FGI die MAPS Züri Agenda, eine kostenlose Kultur- und Freizeitbroschüre in 16 Sprachen.

Swiss Info etabliert sich

Die muttersprachlichen Swiss-Info-Kurse unterstützen Geflüchtete, die noch nicht lange in der Schweiz wohnen, mit alltagsnahen Informationen über das Leben in der Schweiz. Sie behandeln die Themen Ankommen in der neuen Gesellschaft, Zusammenleben und Wohnen, Sozialhilfe und Behördenkontakte, Gesundheit und Gesundheitssystem, Schule, Ausbildung und Arbeit.

Die Kurse sind interaktiv und workshopartig aufgebaut. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden ihre Erfahrungen und Bedürfnisse aktiv einbringen. So knüpfen die Kurse an die Lebensrealität, Bedürfnisse und Erfahrungen der Teilnehmenden an.

Am 1. März 2024 startete das Programm «Swiss Info – Muttersprachliche Erstinformation», nachdem die AOZ nach erfolgter Submission einen neuen Leistungsauftrag des Kantonalen Sozialamts Zürich erhalten hatte. Die Erfahrungen der mehrjährigen Pilotphasen seit 2020 wurden für die Umsetzung des neuen Auftrags genutzt. Somit ist «Swiss Info – Muttersprachliche Erstinformation» seit 2024 Teil der Integrationsagenda Zürich (IAZH). Junge Erwachsene mit Wohnsitz in der Stadt Zürich profitieren zusätzlich vom städtisch finanzierten Programm «Swiss Info Juniors».

Die Kurse werden seit der Pilotphase mittels qualitativer Nachbefragung bei den Teilnehmenden ausgewertet. Die Auswertungen zeigen eine positive Resonanz: Der Kurs wird als praxisnah und hilfreich bei der Orientierung erlebt. Eine Herausforderung im Berichtsjahr war, das neue Integrationsangebot bei Fachpersonen und Mitarbeitenden in Kollektivunterkünften, die mit dem Angebot noch nicht vertraut waren, bekannt zu machen. Dies erforderte intensive Informations- und Aufbauarbeit.

Im Jahr 2024 nahmen an 104 durchgeführten Kursen 1 321 Personen teil. Die Kurse wurden durchgeführt in den Sprachen Arabisch, Dari/Farsi, Englisch, Französisch, Kurdisch, Paschtu, Russisch, Somali, Tamil, Tigrinya, Türkisch und Ukrainisch. Sie fanden am AOZ-Hauptsitz in Zürich-Oerlikon, in kantonalen Durchgangszentren, in Strukturen für unbegleitete Minderjährige sowie online statt.

Gesellschaftliche Diversität

Tätigkeitsbericht

AHOI – Ankommen mit Kindern im Vorschulalter

Geflüchteten Familien fällt der Zugang zu bestehenden städtischen Integrationsangeboten (familienergänzende Betreuungsangebote, Eltern-Kind-Gruppen in Gemeinschaftszentren etc.) aus diversen Gründen nicht immer leicht. Im Rahmen von AHOI informieren deshalb muttersprachliche Integrationsberater*innen die Eltern in persönlichen Treffen über Angebote der frühen Kindheit, Anlauf- und Beratungsstellen sowie über die Sprachförderung. Das Programm bildet somit eine Brücke zwischen den spezifischen Bedürfnissen geflüchteter Familien und bestehenden Sprach-, Informations- und Integrationsangeboten.

AHOI wird im Auftrag der Stadt Zürich im Rahmen der IAZH durchgeführt. Das Angebot hat sich in der städtischen Landschaft der frühkindlichen Integrationsprogramme etabliert und ist ein wichtiger Bestandteil des städtischen Massnahmenplans «Frühe Kindheit».

Im Jahr 2024 nahmen rund 120 Familien aus der Stadt Zürich an AHOI teil. Es leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Teilhabe und Integration geflüchteter Kinder und ihrer Eltern.



AHOI: Sprachfördernde Freizeitgestaltung

Förderung des zivilgesellschaftlichen Engagements und der sozialen Teilhabe

Der Fachbereich FGI begleitete auch 2024 im Auftrag der Stadt Zürich über 20 zivilgesellschaftliche Initiativen wie Schwimm- und Radfahrkurse und unterstützte so die Teilhabe von Geflüchteten an Kultur- und Freizeitangeboten in der Stadt Zürich. Auch Kooperationen mit Organisationen wie beispielsweise dem Sogar Theater, der Pfadi Zürich oder dem Lernfestival «Zürich lernt» fördern die soziale Integration und die Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden. Der Fachbereich FGI begleitete die Initiativen und Institutionen bei ihrem Engagement insbesondere auch mit seiner transkulturellen Erfahrung.

Neues Förderfeld: Geflüchtete als Volunteers

Eine im Juni 2024 durch die AOZ veröffentlichte Bedarfsanalyse «Geflüchtete als Volunteers» unterstreicht das grosse Interesse von Menschen mit Fluchtgeschichte, sich zu engagieren und an der Gesellschaft teilzuhaben. Die Analyse liefert wichtige Erkenntnisse, um dieses Potenzial weiterzuentwickeln und auszubauen, beispielsweise:

- **Niederschwelligkeit:** Der Zugang zu Informationen über Einsatzmöglichkeiten soll niederschwellig gestaltet werden. Schnuppereinsätze, geringe Deutschanforderungen und eine unbürokratische Aufnahme erleichtern den Einstieg in eine freiwillige Tätigkeit.
- **Soziale Teilhabe:** Volunteering soll das Vernetzen und den Aufbau sozialen Kapitals ermöglichen.
- **Partizipation:** Geflüchtete sollen in die Entwicklung neuer Einsatzmöglichkeiten einbezogen werden, um ihre Kompetenzen einzubringen – dies fördert Integration und nützt der Gesellschaft.

Im Berichtsjahr engagierten sich Geflüchtete gemeinsam mit Freiwilligen an acht verschiedenen Veranstaltungen wie dem Idaplatzfest, dem Lindenplatzfest oder dem Zurich City Triathlon. Der Fachbereich FGI begleitete diese Einsätze. Das Engagement von Geflüchteten an Veranstaltungen verdeutlicht exemplarisch den Mehrwert der gesellschaftlichen Partizipation von geflüchteten Menschen. Es ist ein Beitrag an die Gesellschaft und schafft für alle Beteiligten Kontakt- und Austauschmöglichkeiten. Das neue Förderfeld ist Teil des IAZH-Programms «qualifiziert engagiert», bei dem die Stadt Zürich das Angebot einreichen konnte.

Fachbereich Freiwilligenarbeit

Freiwillige leisten einen wichtigen Beitrag dazu, dass sich Geflüchtete besser zurechtfinden und sich willkommen fühlen – ob in Tandemprogrammen (1:1), in Gruppenangeboten oder in Integrations- und Bildungsprogrammen. Der Fachbereich Freiwilligenarbeit (FBF) fördert und begleitet deshalb das Engagement von Personen, die sich freiwillig für Geflüchtete einsetzen. Alle Angebote von FBF werden finanziell von der Stadt Zürich unterstützt, Tandemprogramme und Gruppenangebote zudem auch durch den Kanton Zürich sowie das SEM.

Begleitevaluation Tandemprogramm

Eine von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) durchgeführte Begleitevaluation des kantonalen Tandemprogramms bestätigte im Berichtsjahr die positive Wirkung von Tandemprogrammen: Regelmässige Treffen von Freiwilligen und Geflüchteten fördern die Zufriedenheit der Teilnehmenden. Sie erleichtern die Orientierung in der Wohngemeinde, bieten emotionale Unterstützung und Hilfe bei administrativen Aufgaben. Freiwillige gewinnen ein besseres Verständnis für die Lebenssituation der

Geflüchteten, während zuweisende Stellen das Programm als Entlastung empfinden.

Verstärkte Freiwilligengewinnung

Die positive Wirkung der Tandems ist sowohl den Geflüchteten als auch den zuweisenden Stellen bekannt und sorgt für eine hohe Nachfrage bei FBF. Obwohl die AOZ das Tandemprogramm in den letzten Jahren stark ausgebaut hat, überstieg die Nachfrage im Berichtsjahr weiterhin das Angebot an Freiwilligen. Um mehr Freiwillige zu gewinnen, verstärkte der Fachbereich gezielt die Freiwilligengewinnung – etwa durch Social-Media-Aktivitäten oder Werbung in Kinos und öffentlichen Verkehrsmitteln. Dabei begegnete er aktiv den Herausforderungen der sich wandelnden Freiwilligenlandschaft – wie kürzerer Bindungsdauer und höherem Vermittlungsaufwand. Die Kampagnen waren erfolgreich und führten zu bedeutend mehr Anmeldungen von Freiwilligen. Besonderen Einfluss hatte auch die Kampagne «zhusammen» der kantonalen Fachstelle Integration, welche die Stärkung von Tandemprogrammen im ganzen Kanton Zürich zum Ziel hat.

Weiterentwicklungen und Kooperationen

Damit möglichst viele Geflüchtete optimal von einem Tandem profitieren können, muss sich die Freiwilligenarbeit einerseits den wandelnden Bedürfnissen der (potenziellen) Teilnehmenden anpassen. Andererseits muss sie auch den gesellschaftlichen Wandel und die veränderten Interessen und Möglichkeiten der Zivilgesellschaft miteinbeziehen.

So stellten in den Jahren 2022 und 2023 ungewöhnlich viele MNA ein Asylgesuch in der Schweiz. Um den speziellen Bedürfnissen dieser vulnerablen Zielgruppe gerecht zu werden, hat FBF gemeinsam mit dem Bereich MJE das

Gesellschaftliche Diversität

Tätigkeitsbericht

bestehende Tandemprogramm auf die Bedürfnisse von Minderjährigen angepasst und insbesondere die bestehenden fachlichen Grundlagen im Hinblick auf Grenzverletzungen und Kinderschutz überarbeitet (Verhaltenskodex für die Freiwilligen, Konzept, Anmelde- und Begleitprozesse, Gesprächsleitfäden und die Praxisanleitung für das Programm «Tandems mit MNA»). Seit August 2024 sind die Grundlagen sowohl im Fachbereich Freiwilligenarbeit als auch im Fachbereich MNA implementiert und gemäss den Anforderungen des Kinderschutzes angepasst. Das neue, eigenständige Programm «Tandems mit MNA» erfreut sich bei jungen Geflüchteten bereits grosser Beliebtheit.

Weiter wurde ein Pool von Freiwilligen für Kurzeinsätze aufgebaut, was dem Bedürfnis nach einem niederschweligen, lebensphasenorientierten Einstieg in die Freiwilligenarbeit entgegenkommt. Ebenso wurden erste Kooperationen mit Unternehmen für «Corporate Volunteering» geschlossen.



Corporate Volunteering mit Cricket-Training

Für die Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit in der Stadt Zürich ist der Fachbereich in regelmässigem Austausch mit den für die Freiwilligenarbeit zuständigen Personen der Sozialen Dienste, des Gesundheits- und Umweltschutzes sowie der Integrationsförderung.

Vernetzung mit Refugee-Led Organizations

Im Rahmen des kantonalen Förderprogramms «qualifiziert engagiert» organisierte FBF im Auftrag der Stadt Zürich das dritte Vernetzungstreffen für Organisationen mit Freiwilligenangeboten im Fluchtbereich. 2024 lag der Fokus auf den Refugee-Led Organizations (RLO), den von Geflüchteten geführten Vereinen. Eine vorab durchgeführte Bedarfsabfrage ermittelte die Bedürfnisse aktiver RLO in Zürich. Die Veranstaltung im November 2024 bot den Teilnehmenden die Gelegenheit, ihre Arbeit vorzustellen, Erfahrungen auszutauschen und neue Kooperationen zu bilden.

Future Kids Mentoring

Das Programm Future Kids Mentoring (FKM) begleitet seit 2010 Primarschüler*innen, die zu Hause nur begrenzt schulische Unterstützung erfahren und deren Erfolgchancen im hiesigen Schulsystem deshalb verringert sind. Studierende von Zürcher Hochschulen stehen den Schulkindern als Mentor*innen zur Seite, fördern diese fachlich und überfachlich und erhalten dafür ECTS-Credits angerechnet oder einen Stundenlohn. Im Jahr 2024 profitierten insgesamt über 200 Kinder an 12 Primarschulen in 5 Zürcher Gemeinden vom Mentoringprogramm, davon 102 in der Stadt Zürich. Das Angebot von FKM erfreut sich grosser Beliebtheit und die Nachfrage nach Mentoring-Plätzen übersteigt die Anzahl verfügbarer Mentor*innen um ein Vielfaches. Ein Ausbau des Programms mit zusätzlichen Mentor*innen wäre aufgrund des grossen Interesses wünschenswert. Die AOZ prüft verschiedene Möglichkeiten, die Teilnahme attraktiver zu gestalten.

Erweiterte Hochschulk Kooperationen

FKM etablierte im Berichtsjahr erfolgreich die Zusammenarbeit mit der Universität Zürich (UZH).

Im Juli 2024 schlossen die ersten 20 Studierenden das im September 2023 gestartete Mentoring-Jahr erfolgreich ab. Während dieser Zeit besuchten die Studierenden das ihnen zugewiesene Kind einmal pro Woche und unterstützten es. Die von den Mentor*innen verfassten Reflexionsberichte ergaben ein sehr positives Gesamtbild der ersten Durchführung. Im Frühling 2024 begann FKM mit den Vorbereitungen für die zweite Durchführung des UZH-Moduls, und im September starteten weitere 10 UZH-Studierende als Future-Kids-Mentor*innen.



Future Kids Mentoring: Joel im Interview

Neben der Kooperation mit der UZH wird Future Kids Mentoring auch weiterhin in enger Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH), der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und dem Institut Unterstrass durchgeführt. An allen genannten Hochschulen erhalten die Studierenden ECTS-Credits für die Teilnahme.

Finanzielle Herausforderungen

Die finanzielle Sicherung von FKM bleibt trotz der hohen Nachfrage an Mentoring-Plätzen eine zentrale Herausforderung. Im Jahr 2024 wurde das Programm erstmals ohne Unterstützung des Fonds «Gemeinnütziger Fonds Bildung» der kantonalen Bildungsdirektion durchgeführt, der das Angebot zuvor acht Jahre lang substantiell

mitfinanziert hatte. Die entstandene Finanzierungslücke konnte durch einstweilige Zuwendungen privater Stiftungen sowie durch Beiträge der Stadt Zürich im Rahmen der «besonderen Städtischen Integrationsleistungen» gedeckt werden. Letztere decken die Kosten für Kinder aus der Stadt Zürich. Hinzu kommen Beiträge der teilnehmenden Schulen sowie Beiträge des Amts für Jugend- und Berufsberatung (AJB) für die Jahre 2024–2027.

Trotz dieser Finanzierungserfolge und einer bereits erfolgten Erhöhung der Beiträge der teilnehmenden Primarschulen, die dem QUIMS-Programm (Qualität in multikulturellen Schulen) angehören, bleibt die langfristige Sicherung von FKM herausfordernd. Die vollständige Finanzierung im Kanton – ausgenommen Stadt Zürich – ist aktuell nur bis Ende 2025 bestätigt.

Gesellschaftliche Diversität

Kennzahlen

		2024	2023
Gesellschaftliche Integration			
(Erst-)Information und Orientierung	Teilnehmende Kurse/ Informationsveranstaltungen (Swiss Info)	1 321	1 239
	Beratungsgespräche	4 052	5 283
	Teilnehmende kommunale Tour der offenen Türen für Neuzugezogene	111	122
Sprachförderung /IntroDeutsch	Anzahl Teilnahmen Schnupperkurse	2 472	–
	Beratungsgespräche (Deutsch, E-Learning)	2 151	1 728
MAPS Züri Agenda	Ausgaben pro Jahr	12	12
	Durchschnittliche Auflage	4 108	4 000
	Newsletterabonnent*innen per Jahresende	3 019	2 906
Freiwilligenarbeit			
Tandemprogramme und Gruppenangebote	Freiwillige im Einsatz während des Jahres	612	539
	Neue Freiwillige während des Jahres	256	206
	Freiwilligentandems Einzelpersonen/ Familien	222	243
	Anzahl Tandems mit MNA¹	41	–
	Freiwilligeneinsätze in Gruppenangeboten²	87	114
	Anzahl Freiwillige im Pool für Kurzeinsätze¹	90	–
	Geleistete Stunden durch Freiwillige	23 688	15 100
Future Kids			
Future Kids Mentoring	Unterstützte Kinder	207	199³
	Total geleistete Arbeitsstunden Mentor*innen	5 700	5 450
Zivilgesellschaftliches Engagement			
	Realisierte Aktionen/Aktivitäten	21	18
	Beratungen/Unterstützungsleistungen für Akteur*innen	42	44
Frühe Kindheit	Beratungsgespräche	933	453

¹ Per 31. Dezember 2024
 ² Übergabe der kantonalen Durchgangszentren per 1. März 2024
 ³ Anpassung der Berechnung. Umfasst neu alle betreuten Primarschüler*innen eines Kalenderjahres.

Zentrale Dienste Facts & Figures

136

Mitarbeitende in der Abteilung Zentrale Dienste



34 707

Eingegangene Rechnungen in der Finanzbuchhaltung



152 597

Erhaltene Rechnungen für Klient*innen im Support Sozialberatung



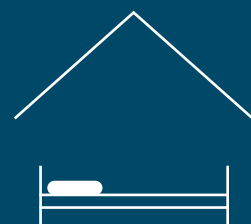
4 383

Verarbeitete Support-Aufträge durch den Fachbereich Informatik (ICT)



3 087

Zimmer für Klient*innen in der Stadt Zürich



→ Detaillierte Zahlen auf S. 78

Zentrale Dienste Tätigkeitsbericht

Die Abteilung Zentrale Dienste (ZDI) stellt mit den Finanzen, der Immobilienverwaltung, der Informatik und dem Support Sozialberatung die infrastrukturellen, administrativen, finanziellen und technischen Grundlagen bereit, um allen AOZ-Abteilungen eine effiziente Arbeit zu ermöglichen.

Das Jahr 2024 war geprägt von organisatorischen Veränderungen und personellen Wechseln in der Abteilung ZDI. Organisatorische Entwicklungen wurden einerseits durch eine externe Untersuchung angestossen, andererseits dienten sie der Vorarbeit in Hinblick auf die gesamtorganisatorischen Veränderungen, die ab Januar 2025 umgesetzt werden. Dabei wurden drei Schwerpunkte definiert: die Überarbeitung der Prozesse der Immobilienverwaltung (IMV) und des Supports Sozialberatung (SUP) sowie die Weiterentwicklung des Beschaffungswesens. Letztere wurde 2024 noch nicht abgeschlossen.

Im Oktober 2024 übernahm der Betriebsökonom und langjährige Finanzchef Daniel Boller die Leitung der Abteilung Zentrale Dienste und des Bereichs Finanzen. Davor führte eine externe Fachperson interimistisch die Abteilung und stellte die interne Koordination sowie die Abstimmung mit der Geschäftsleitung sicher.

Auch in den Fachbereichen kam es zu personellen Wechseln. Der Bereich Finanzen wurde nach dem Weggang des bisherigen Leiters durch einen externen Finanzspezialisten geführt. Ab Juli 2024 übernahmen die Leiterin Controlling und der Leiter Finanzbuchhaltung gemeinsam übergangsweise die Verantwortung. Die langjährige Leiterin des Bereichs Support Sozialberatung verliess im Januar 2024 die AOZ, die Position konnte durch einen internen Wechsel neu besetzt werden.

Fachbereich Finanzen

Der Fachbereich Finanzen (FIN) spielt eine zentrale Rolle für die Steuerung und Stabilität der AOZ. Mit den Teams Finanzbuchhaltung und Controlling deckt er Aufgaben von der Bearbeitung laufender Geschäftsvorgänge bis zur Bereitstellung strategischer Entscheidungsgrundlagen ab. Die Finanzbuchhaltung fokussiert auf Debitoren- und Kreditorenverarbeitung, Inkasso, Kassawesen, Treasury und Sachversicherungen. Das Controlling sichert die Transparenz der Unternehmenszahlen, plant Budgets und Erwartungsrechnungen und führt Wirtschaftlichkeitsanalysen durch. Zusätzlich unterstützt das Controlling die einzelnen Abteilungen der AOZ bei Submissionen und der Kalkulation von Leistungs- und Projektanträgen.

2024 stand der Fachbereich im engen Austausch mit dem Sozialdepartement der Stadt Zürich. Gemeinsam wurden neue Grundlagen und Reportings im städtischen Leistungsbereich erarbeitet, die zusätzliche Transparenz und Erkenntnisse für die Synchronisation von Budgetprozessen brachten. In der Folge wurde ein neues Reporting für Prozesskosten, städtische Kollektivunterkünfte, Unterbringungstarif und besondere städtische Integrationsleistungen eingeführt, um die Anforderungen an die Offenlegung finanzieller Daten zu erfüllen. Dies hatte im Vergleich zum Vorjahr einen deutlich höheren Arbeitsaufwand zur Folge. Die neu eingeführten Reports wurden in den regulären Quartalsgesprächen analysiert und verbesserten sowohl das Monitoring als auch die Transparenz. Für das Jahr 2025 sind weitere Detailreports geplant, um den erhöhten Transparenzbedarf zu befriedigen. Die Prognosegenauigkeit blieb eine zentrale im volatilen Umfeld des Flucht- und Migrationsbereichs sehr anspruchsvolle Aufgabe.

Zentrale Dienste Tätigkeitsbericht

Kalkulatorische Begleitung des neuen MNA-Vertrags

Ein weiterer Schwerpunkt 2024 war die intensive Begleitung der Verhandlungen für den neuen Vertrag mit dem Kantonalen Sozialamt (KSA) zur «Submission Leistungsverträge MNA-Wohngruppen». Der Fachbereich Finanzen unterstützte die Verhandlungen mit zahlreichen kalkulatorischen Berechnungen. Die Verträge mit dem KSA wurden im November 2024 unterzeichnet.

Fachbereich Informatik

Der Fachbereich Informatik (ICT) ist in zwei Teams gegliedert. Das Team Applikationsverantwortung (APV) sorgt für den stabilen Betrieb und die Verwaltung der Fachapplikationen sowie für ein funktionierendes Change-, Incident- und Problemmanagement. Es gewährleistet, dass alle User*innen die richtigen Rollen und Berechtigungen haben und bezieht und koordiniert Leistungen von externen Lieferanten.

Das Team Technik und Infrastruktur (TEC) ist für den User*innen-Support (IT-Hotline und Service-Mailbox) und die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, Standard-Applikationen und IT-Equipment zuständig. Gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum Organisation und Informatik der Stadt Zürich (OIZ) überwacht es Netzwerke, Server-Infrastruktur und Datenbanken. Weitere Aufgaben umfassen Dateiablagen, Computerrichtlinien, Back-ups und Sicherheitsmassnahmen.

Organisatorische Entwicklungen

Im Jahr 2024 festigte der Bereich ICT die im Vorjahr beschlossenen neuen Strukturen und setzte wichtige Projekte zur Optimierung der IT-Dienstleistungen um. Die Einführung eines ITSM-Ticketing-Systems (IT-Service-Management) verbesserte die Bearbeitung von Anfragen und die Kommunikation zwischen ICT und

Nutzer*innen. Zudem wurden Service Level Agreements (SLA) etabliert, um die Qualität der IT-Services messbar und nachvollziehbar zu gestalten.

Angebote und Initiativen

Im Rahmen einer Anti-Phishing-Kampagne zur Verbesserung der IT-Sicherheit wurden für alle Mitarbeitenden obligatorisch Online-Lehrgänge eingeführt. Die Kampagne umfasste auch Test-Mails zur Überprüfung der Lernziele.

Zusammen mit OIZ und einem externen Berater wurden Datenmodelle für Power BI – einem Reporting- und Kennzahlentool zur Schaffung finanzieller Transparenz – (weiter)entwickelt, die vertiefte strukturierte Analysen und Auswertungen ermöglichen. Neu werden die Daten in der Azure Cloud von Microsoft gespeichert, was in der städtischen Verwaltung ein Novum darstellt. Der Umstand, dass diesbezüglich keine Erfahrung vorhanden war, verzögerte und verteuerte das Projekt.

Mit der Software Abacus werden zentrale Abläufe abgewickelt (Auszahlung der Löhne, Zuweisung passender Unterkünfte für Klient*innen, Verwaltung von Liegenschaften, Prüfung und Bezahlung von Rechnungen, Abbildung von Finanzströmen in der Buchhaltung etc.). Die Einführung des neuen Abacus-Updates wurde zuerst in verschiedenen Anwender*innengruppen umfassend getestet, um einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Das Update bietet nicht nur erhöhte Sicherheit, sondern auch zahlreiche funktionale Verbesserungen. So können im HRM beispielsweise die ZBG (Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche) und Lohnrunden direkt digital über MyAbacus durchgeführt werden. Zudem eröffnen neue Funktionen wie die Applikation Abaclick zusätzliche Möglichkeiten, um Geschäftsprozesse noch effizienter zu digitalisieren.

Laufende Projekte und Herausforderungen

2024 stellte ICT die Weichen für die Umsetzung zentraler Projekte:

Standard-Informatik-Büroarbeitsplatz (SIBAP): Anpassungen und Standardisierungen wurden vorbereitet, um für 2025 ein einheitliches IT-Arbeitsplatzmodell im Einklang mit dem Standard der Stadt Zürich zu entwickeln. Das bedeutet, die AOZ wird die Arbeitsplatzlösung vollständig von OIZ beziehen. Dadurch werden Personalressourcen zu OIZ verschoben, da die AOZ keinen eigenen Helpdesk mehr betreiben muss.

Identity and Access Management (IAM): Die Implementierung der IAM-Lösung zielt darauf ab, die Benutzer*innen- und Berechtigungsverwaltung weiter zu automatisieren und zu optimieren.

Projekt Optimus: Anpassungen im Rahmen des Projekts für die neue Aufbauorganisation der AOZ stellten den Bereich vor anspruchsvolle Aufgaben bei der Abbildung der neuen Organisationsstrukturen in den IT-Systemen.

Zusammenarbeit mit OIZ

Die enge Zusammenarbeit mit OIZ war ein wichtiger Bestandteil der ICT-Arbeit im Berichtsjahr. Insbesondere die Einführung des neuen Ticketing-Tools trug zur Verbesserung der internen Prozesse und der Zusammenarbeit bei.

Fachbereich Immobilienverwaltung

Die Immobilienverwaltung (IMV) ist unter anderem für die Beschaffung, Bereitstellung und Bewirtschaftung von Wohn- und Geschäftsliegenschaften sowie für die Unterbringung von Geflüchteten in der Stadt Zürich zuständig – in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Sozialhilfe und Unterbringung (SHU). Zudem trägt das Team Empfang und Administration in seiner

Rolle als erste Anlaufstelle der AOZ nachhaltig dazu bei, dass sich Klient*innen, Besucher*innen und auch Mitarbeitende der AOZ am Hauptstandort Eggbühlstrasse willkommen fühlen.

Im Jahr 2024 realisierte IMV umfangreiche Projekte, die sowohl die Qualität der bestehenden Wohninfrastruktur für Klient*innen als auch die Entwicklung neuer Unterkünfte prägten.

Bereitstellung und Sanierung von Wohnraum

Die Bereitstellung der neuen städtischen Kollektivunterkunft (SKU) Schärenmoos wurde durch die Umnutzung zweier ehemaliger Bürogebäude im Quartier Seebach in kurzer Zeit realisiert. Bis Januar 2024 durch das Schweizer Radio und Fernsehen SRF genutzt, wurden die Gebäude bis Ende April zur Unterkunft für bis zu 400 Klient*innen umgebaut und eingerichtet. Die SKU konnte termingerecht an den Betrieb vor Ort übergeben werden. Sie bietet eine hohe Wohnqualität, Gemeinschaftsräume und Kochmöglichkeiten in Gemeinschaftsküchen für die Bewohner*innen.



Bezugsbereiter Wohnraum in der SKU Schärenmoos

Zentrale Dienste

Tätigkeitsbericht

Weiter wurden umfassende, sicherheitsrelevante Sanierungsarbeiten (Mängelbehebung) an den Laubengängen in allen temporären Wohnsiedlungen (TWS) an die Hand genommen. Grösste Herausforderungen waren und sind dabei die Witterungsabhängigkeit und die Durchführung bei laufendem Betrieb. Schliesslich konnten mehrere Wohngebäude angemietet und nach teilweise umfangreicheren Bereitstellungsarbeiten in Betrieb genommen werden.

Sicherstellung und Zuteilung von adäquatem Wohnraum

Die Qualitätsstandards des Wohnraums wurden im Berichtsjahr überprüft. Der Zustand mehrerer Liegenschaften wurde untersucht, und wo nötig wurden entsprechende Massnahmen ergriffen. Darüber hinaus wurden die Kontrollprozesse bezüglich Qualität des Wohnraums erweitert.

Schädlingsbefälle in Liegenschaften verursachten erhebliche Aufwände, insbesondere der Befall von Bettwanzen. Es waren Bekämpfungen in grösserem Ausmass erforderlich, was zusätzliche Ressourcen beanspruchte – teilweise waren auch Umplatzierungen von Bewohner*innen notwendig. Unter Einbezug von städtischen Fachstellen wurde die Erarbeitung eines neuen Präventions- und Einsatzkonzepts in Angriff genommen, welches rasch implementiert werden soll.

Die Prozesse für die Platzzuteilung der vom Kantonalen Sozialamt an der Stadt Zürich zugewiesenen Geflüchteten sowie für Umzüge innerhalb von AOZ-Wohnraum wurden in enger Zusammenarbeit mit den involvierten internen Stellen überprüft und angepasst. Dadurch konnten Fragen der Zuständigkeiten geklärt, Abläufe verbessert und Kriterien geschärft werden. Dies dient als neue Grundlage für eine optimale Belegung des regulären Wohnraums und der betreuten Kollektivunterkünfte.

Aufbau Fachteam Sicherheitsbeauftragte Brandschutz

Im Bereich Brandschutz konnte zu Beginn des Berichtsjahres ein Fachteam von drei Sicherheitsbeauftragten (SiBe) aufgebaut und in den Betrieb integriert werden. Die neuen SiBe haben diverse Standorte überprüft, Sicherheits- und Evakuationskonzepte erstellt und Evakuierungsübungen durchgeführt. Mitarbeitende wurden laufend geschult, und die Sicherheitsstandards konnten gezielt erhöht werden – beispielsweise durch den Einbau von Beschallungsanlagen in städtischen Kollektivunterkünften.



Evakuierungsübung am AOZ-Hauptstandort Eggbühlstrasse

Fachbereich Support Sozialberatung

Der Fachbereich Support Sozialberatung (SUP) ist verantwortlich für die Prüfung und Verarbeitung aller finanziellen Anliegen der Klient*innen. Zu den Kernaufgaben zählen die Debitoren- und Kreditorenverarbeitung sowie das Gesundheitskostenmanagement, das unter anderem Anmeldungen bei Krankenversicherungen und der Sozialversicherungsanstalt des Kantons Zürich (SVA) umfasst. Dabei spielen auch Abstimmungen und der Datenaustausch zwischen den beteiligten Stellen eine zentrale Rolle. Hinzu kommen die Weiterverrechnung von Transferleistungen (Sozialhilfegelder, die den Klient*innen zugutekommen) an den Kanton Zürich und an die mandatierten Gemeindesozialämter sowie die

Überwachung offener Forderungen. Darüber hinaus erstellt SUP Datenanalysen und Berichte mit der Fallführungssoftware Tutoris, die internen und externen Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden.

Herausforderungen im Berichtsjahr

Im Rahmen der Abgabe der kantonalen Durchgangszentren (DZ) per 28. Februar 2024 mussten Datenbereinigungen und Abschlüsse sowie die Übergabe an die übernehmenden Organisationen ORS und Caritas Schweiz durchgeführt werden. Gleichzeitig führten die stark gestiegenen Fallzahlen zu einer erhöhten Arbeitsbelastung. SUP startete ausserdem ein umfassendes Projekt zur Überprüfung und Optimierung sämtlicher Prozesse im Bereich Support Sozialberatung. Mit der Einführung eines zweiten Zahlungsverlaufs per November 2024 erhalten die Klient*innen neu zweimal wöchentlich Überweisungen. Dies entspricht einem grossen Bedürfnis.

Entwicklung und Optimierung

Die Einführung eines strukturierten Prozessmanagements markierte einen wichtigen Schritt, um die gestiegenen Anforderungen und Fallzahlen nachhaltig zu bewältigen. Durch die Analyse bestehender Abläufe konnten erste Massnahmen entwickelt werden, um die Effizienz und Qualität der Arbeit langfristig zu verbessern.

Zentrale Dienste

Kennzahlen

		2024	2023
Finanzen			
Ausgestellte Rechnungen	Anzahl	84 698	71 552
Erhaltene Rechnungen	Anzahl	34 707	23 909
Support Sozialberatung			
Erhaltene Rechnungen für Klient*innen	Anzahl	152 597	165 532¹
Erfolgte Sozialhilfeauszahlungen an Klient*innen	Anzahl	103 645	115 782¹
Informatik			
Verarbeitete Supportaufträge	Anzahl	4 383	3 775
Betreute ICT-Geräte	Anzahl	1 750	1 882
Immobilienverwaltung			
Geschäftsliegenschaften			
Arbeitsplätze	Anzahl	576	529
Bewirtschaftungsfläche	Fläche in m²	38 808	57 308
Wohnliegenschaften			
Zimmer in der Stadt Zürich	Anzahl	3 087	2 800
Bewirtschaftungsfläche	Fläche in m²	68 472	61 776
Empfang			
Schalterbesuche	Anzahl	31 572	27 035
Bearbeitete Postsendungen	Anzahl	167 924	113 111
Technischer Dienst			
Aufträge in Geschäftsliegenschaften	Anzahl	1 161	1 286¹
Aufträge in Wohnliegenschaften	Anzahl	10 228	8 366¹

¹ Werte neu berechnet und korrigiert.

Personal Facts & Figures

38

Mitarbeitende in der Abteilung Personal



172

Dienstjubiläen von Mitarbeitenden



15848

Eingegangene Bewerbungen



274

Teilnehmende Mitarbeitende an der Schulung «Schutz der persönlichen Integrität»



652

Eintritte neuer Mitarbeitender



Personal Tätigkeitsbericht

Die Abteilung Personal (PER) rekrutiert in Zusammenarbeit mit den vorgesetzten Personen alle Mitarbeitenden der Fachorganisation. Sie unterstützt deren erfolgreiche Integration in die AOZ und begleitet sie bis zum Austritt. Das Team steht den Vorgesetzten und Mitarbeitenden der AOZ in operativen und strategischen Personalthemen beratend zur Seite, verantwortet die Lohnadministration sowie die Zeiterfassung und gewährleistet die umfangreiche Personaladministration. Schwerpunkte im Berichtsjahr waren die Abwicklung des Betriebsübergangs bei den Durchgangszentren, ein Kapazitätsausbau im Zuge der Erhöhung der Aufnahmequote im Kanton Zürich, der Personalabbau bei der Betreuung in den Bundesasylzentren und die korrekte rechtliche Bearbeitung von Fragestellungen bei zahlreichen Anstellungsverhältnissen.

Der Bereich Personal, zuvor Teil der AOZ-Direktion, ist seit dem 1. April 2024 als eigenständige Abteilung organisiert. Der langjährige Direktor für Human Resources Management am Universitäts-Kinderspital Zürich, Matthias Bisang, übernahm ab diesem Datum die Führung der Abteilung und nahm zugleich Einsitz in der AOZ-Geschäftsleitung. Mit diesen Anpassungen ist gewährleistet, dass dem Personal als wichtigste Ressource für qualitativ hochstehende Dienstleistungen der AOZ Rechnung getragen wird und das Thema Human Resources langfristig das notwendige Gewicht in der Führung der Fachorganisation hat.

Transformation und interne Reorganisation

Im Berichtsjahr wurde ein umfassender Transformationsprozess der Abteilung PER durchgeführt. Der Prozess wurde extern begleitet und war partizipativ gestaltet, mit Fokusgruppen und unter Beteiligung des gesamten Teams.

Ausgangslage war ein Personalmanagement-Geschäftsmodell, das an die Bedürfnisse und Herausforderungen der AOZ angepasst wurde. Dies führte zu einer Optimierung der HR-Dienstleistungen wie z. B. der Personaladministration, der Führungsunterstützung oder dem Personalmarketing.

Parallel dazu wird eine Personalstrategie entwickelt, um die Personalarbeit systematisch und zielgerichtet auf die Geschäftsziele der AOZ und die übergeordnete Strategie auszurichten. Diese Strategie dient als Leitfaden für die Planung, Steuerung und Umsetzung von Massnahmen in den Bereichen Personalgewinnung, -entwicklung, -bindung und -führung. Sie bildet die Basis für eine nachhaltige Personalpolitik, die den langfristigen Erfolg der AOZ sicherstellt. Zu den zentralen Reorganisationsmassnahmen der Abteilung PER gehörten die Einführung eines betrieblichen Case Managements, eines Personalcontrollings sowie die Etablierung eines Fachbereichs HR-Projekte, der die Steuerung und erfolgreiche Umsetzung der vielfältigen Projekte der Abteilung gewährleistet. Zudem wurde eine abteilungsinterne Netzwerkorganisation geschaffen, um die zahlreichen Prozesse und Fachthemen effizient und mit hoher Qualität zu bearbeiten.

Im Berichtsjahr startete die Abteilung zudem ein Projekt zur gezielten Optimierung des Wissensmanagements. Damit wurde die Grundlage geschaffen, den Wissenstransfer und die Zusammenarbeit im Team nachhaltig zu fördern sowie sicherzustellen, dass entscheidungsrelevante Informationen effizient und jederzeit verfügbar sind.

Personal Tätigkeitsbericht

Gesamtarbeitsvertrag und Personalregularien

Der bestehende Gesamtarbeitsvertrag (GAV) der AOZ und ihres Sozialpartners VPOD (Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste) aus dem Jahr 2014 wurde 2023 gekündigt, da er sich auf widersprüchliche rechtliche Grundlagen stützt und den Mitarbeitenden der AOZ zu wenig Rechtssicherheit bietet. Die Wirkung der Kündigung haben die beiden Parteien bis Ende 2026 aufgeschoben. Bis dahin sollen die offenen Fragen geklärt werden.

Für die externe juristische Unterstützung im komplexen Prozess der Erarbeitung neuer Personalregularien führte PER im Berichtsjahr eine Submission durch. Die Komplexität besteht darin, dass gleichzeitig differenzierte personalrechtliche Fragen zu klären sind und die AOZ auch zukünftig in der Lage sein muss, eine gute Arbeitgeberin in einem volatilen Geschäftsfeld zu sein.

Rekrutierung und Massnahmen gegen Fachkräftemangel

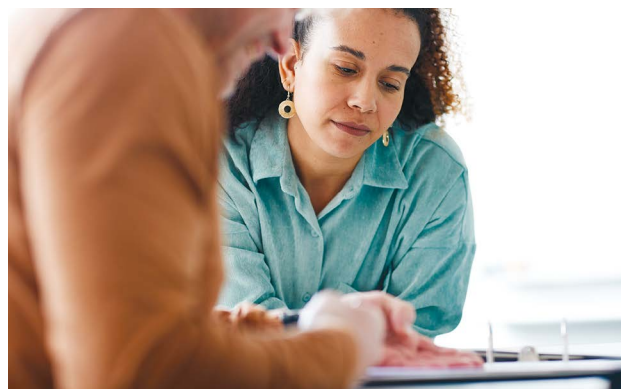
Im Berichtsjahr hat die Abteilung ein HR-Marketingkonzept erarbeitet – ein zentrales Arbeitsinstrument, ist es doch insbesondere in Aufbauphasen der AOZ äusserst anspruchsvoll, die nötigen Fachkräfte wie etwa Sozialpädagog*innen in genügender Zahl zu rekrutieren. Die neue HR-Marketingstrategie hat in einem ersten Schritt drei vordringliche Ziele: die Arbeitgeberpositionierung zu stärken, eine moderne Karrierewebsite zu erstellen, koordiniert mit dem laufenden Projekt für eine neue AOZ-Website, und die Stelleninserate der AOZ insgesamt zu optimieren.

Zur Bewältigung der Aufnahmequote und des dadurch notwendigen schnellen Personalaufbaus hat die AOZ zusätzliche HR-Recruitingpartner*innen für Rekrutierung, Lohnberechnungen, Einholung von Arbeitsbewilligungen, Talentakquise etc.

eingestellt. Dies hat zu einer Entlastung der HR-Businesspartner*innen geführt, die als primäre Ansprechpersonen für Führungskräfte und Mitarbeitende bereits stark gefordert waren.

Für die Rekrutierung von Führungskräften wurde 2024 das Online-Assessment SHL (Saville & Holdsworth Ltd.) eingeführt. SHL bietet Unternehmen Instrumente an (Persönlichkeitsverfahren und Leistungstests), um das traditionelle Selektionsverfahren zu ergänzen und die passenden Kandidat*innen für eine Rolle effizient auszuwählen.

Um den neu gewonnenen Mitarbeitenden einen guten Start bei der AOZ zu ermöglichen, wurde der Einführungstag vollständig überarbeitet. Dieser wird neu als Präsenzveranstaltung durchgeführt, anstelle der Onlinemeetings, die als Reaktion auf die Bedingungen während der Covid-Pandemie eingeführt wurden. Die persönliche Interaktion erleichtert den Aufbau von Beziehungen über die Abteilungen hinweg und fördert das Gemeinschaftsgefühl. Auch die individuellen Einführungsprogramme für die ersten Wochen der Probezeit wurden ausgebaut. Damit wird die Identifikation der neuen Mitarbeitenden mit der AOZ gefördert und von Beginn weg eine positive Bindung aufgebaut.



Einführungsschulung für neue Mitarbeitende

Zeiterfassung und Absenzenmanagement

Die AOZ sah sich aufgrund des starken Personalwachstums bereits seit längerer Zeit zunehmend in der Verantwortung, die Arbeitszeiten effizienter und wirtschaftlicher zu verwalten. Sie hatte deshalb gegen Ende des Jahres 2023 einen externen Bericht zum aktuellen Zeiterfassungssystem E3 erstellen lassen. Der Bericht stellte Verbesserungsbedarf fest, und es wurden fünf Handlungsfelder mit Empfehlungen zur Optimierung der E3-Lösung identifiziert: Erhöhung des Abdeckungsbereichs, Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit, Förderung der Benutzerbedürfnisse, Reduktion von Workarounds und Erhöhung der Transparenz. Im Berichtsjahr wurde versucht, im bestehenden System erste Massnahmen umzusetzen, diese zeigten jedoch noch nicht den gewünschten Erfolg. Im weiteren Verlauf muss deshalb die grundlegende Frage geklärt werden, ob das aktuelle Tool die Bedürfnisse der AOZ auch künftig abdecken kann.

Anfang 2025 wird die AOZ ein Absenzenmanagement einführen, das Vorgesetzte dabei unterstützen wird, Mitarbeitende bei ihrer Rückkehr an den Arbeitsplatz nach Absenzen besser zu begleiten. Ziel ist, in persönlichen Gesprächen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu erkennen und entsprechende Massnahmen umzusetzen. Dazu wurde 2024 die Applikation Carema Care konfiguriert. Die Implementierung erfolgt nach Abschluss der notwendigen Schulungen.

Mitarbeitenden-Leitsätze und Schulungen

2024 wurden die neuen Mitarbeitenden-Leitsätze – im Vorjahr entwickelt – in den Arbeitsalltag integriert und durch eine gezeichnete Broschüre für alle Mitarbeitenden anschaulich aufbereitet.



Illustrierte Broschüre zu den Mitarbeitenden-Leitsätzen

Die im Vorjahr begonnenen Schulungen zum Thema «Schutz der persönlichen Integrität» wurden 2024 fortgeführt, unter anderem mittels spezialisierter Trainings für Führungskräfte und Mitarbeitenden mit Klient*innen-Kontakt. Zudem steht allen Mitarbeitenden seit 1. Februar 2024 die externe Vertrauensstelle MOVIS zur Verfügung, die bei Konflikten oder Integritätsverletzungen (unter anderem Mobbing, Belästigung, Diskriminierung) unabhängige Unterstützung bietet.

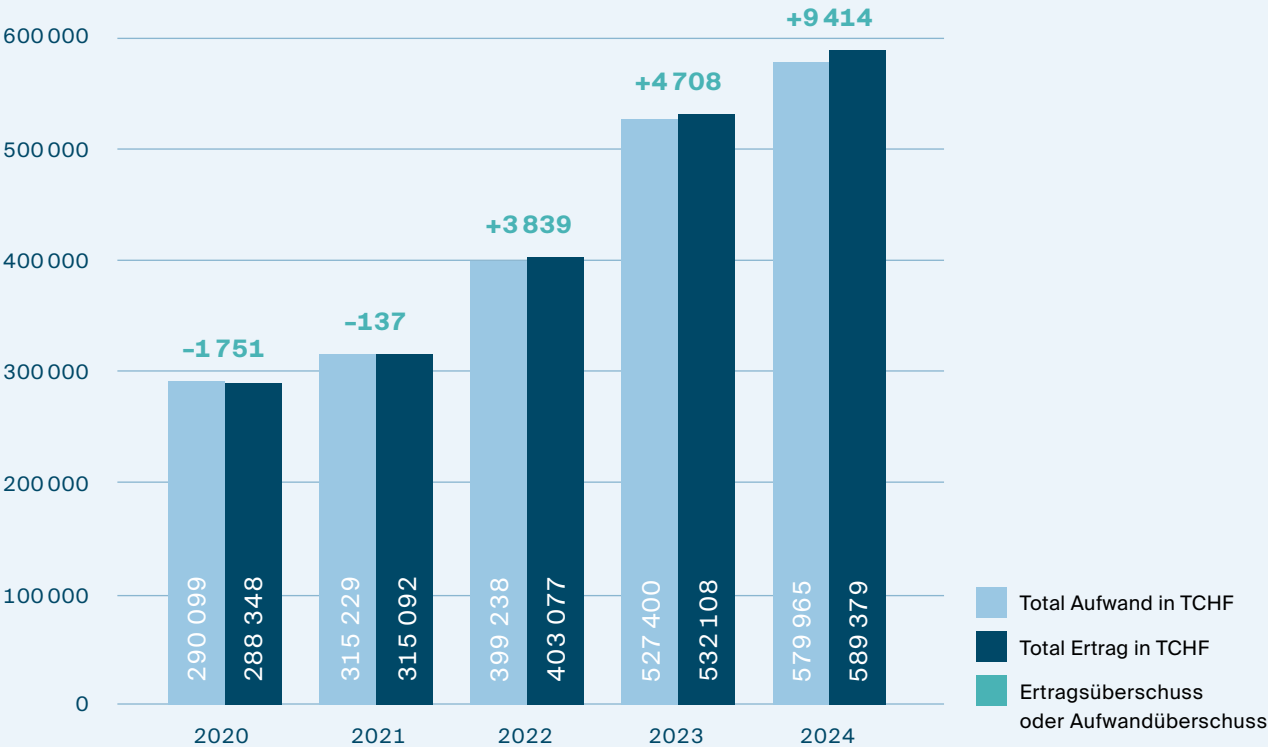
Stellenplan und Personalcontrolling

Um dem Management und den Vorgesetzten in strategischen und operativen Personalfragen fundierte Entscheidungsgrundlagen bereitstellen zu können und die Steuerbarkeit der Organisation zu verbessern, wurde Ende 2024 im Bereich Payroll ein spezialisiertes Personalcontrolling etabliert, dies in enger Zusammenarbeit mit dem Fachbereich Finanzen. Zu Beginn liegt der Schwerpunkt auf der Einführung und Bewirtschaftung eines Stellenplans. Anschliessend werden relevante Kennzahlen definiert und diese mittels des Geschäftsanalyse-Tools Power BI den Führungskräften zur Verfügung gestellt.

Jahresrechnung 2024

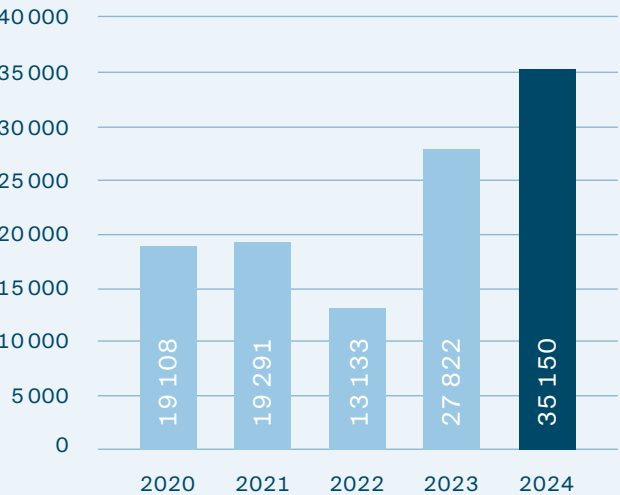
Die wichtigsten Zahlen im Mehrjahresvergleich

Gesamtergebnis Erfolgsrechnung in TCHF

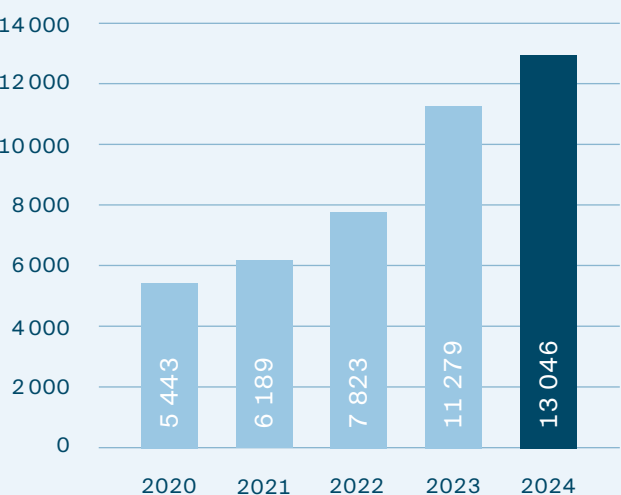


Leistungen Stadt Zürich im Mehrjahresvergleich

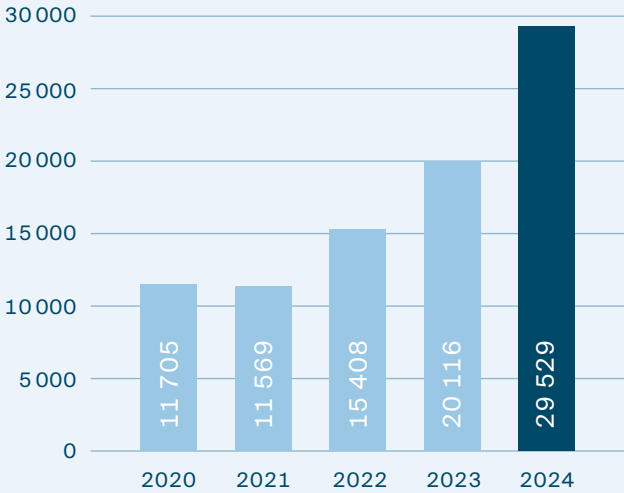
Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe in TCHF



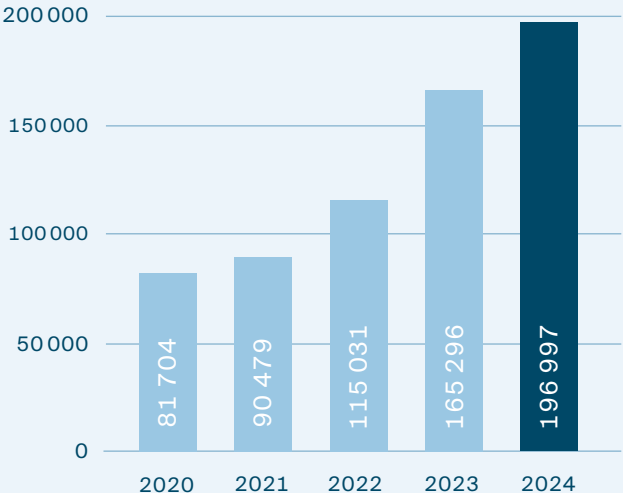
Integrationsleistungen in TCHF



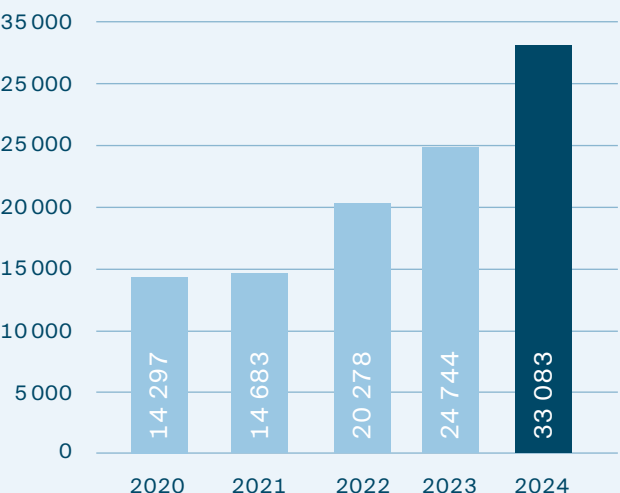
Total Eigenkapital in TCHF



Personalaufwand 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 kosten-deckend 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, Handwerkstatt).

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 2024 betrug die Gesamtentschädigung des AOZ-Verwaltungsrats CHF 280 377. Mit der Entschädigung des AOZ-Verwaltungsrats sind sämtliche Aufwände seiner Mitglieder abgegolten. Die Gesamtentschädigung der AOZ-Geschäftsleitung betrug im Jahr 2024 CHF 1 678 711. 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)		
Aktiven	31.12.2024	31.12.2023
100 Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen	10 843.2	14 483.1
101 Forderungen	76 103.8	55 543.3
104 Aktive Rechnungsabgrenzungen	99 768.3	69 445.5
106 Vorräte und angefangene Arbeiten	349.5	400.3
Umlaufvermögen	187 064.7	139 872.2
Total Finanzvermögen	187 064.7	139 872.2
140 Sachanlagen VV	22 530.2	26 585.5
142 Immaterielle Anlagen	845.9	209.7
145 Beteiligungen, Grundkapitalien	559.3	485.7
Anlagevermögen Verwaltungsvermögen	23 935.4	27 280.9
Total Verwaltungsvermögen	23 935.4	27 280.9
Total Aktiven	211 000.2	167 153.1
Passiven	31.12.2024	31.12.2023
200 Laufende Verbindlichkeiten	-127 954.9	-111 102.1
201 Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-23.8	0.0
204 Passive Rechnungsabgrenzungen	-30 481.6	-22 195.2
205 Kurzfristige Rückstellungen	-8 565.5	-8 709.1
Kurzfristiges Fremdkapital	-167 025.9	-142 006.4
208 Langfristige Rückstellungen	-14 061.5	-4 449.4
209 Verbindlichkeiten gegenüber Fonds im Fremdkapital	-383.4	-581.7
Langfristiges Fremdkapital	-14 444.9	-5 031.2
Total Fremdkapital	-181 470.8	-147 037.5
299 Bilanzüberschuss/-fehlbetrag	-29 529.4	-20 115.6
Zweckfreies Eigenkapital	-29 529.4	-20 115.6
Total Eigenkapital	-29 529.4	-20 115.6
Total Passiven	-211 000.2	-167 153.1

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)			
Gestufferter Erfolgsausweis	Rechnung 2024	Budget 2024	Rechnung 2023
30 Personalaufwand	196 996.7	217 412.5	165 295.6
31 Sach- und übriger Betriebsaufwand	83 225.5	58 260.2	77 214.9
33 Abschreibungen Verwaltungsvermögen	9 211.7	10 846.2	6 362.0
35 Einlagen in Fonds und Spezialfinanzierungen	443.6	0.0	135.1
36 Transferaufwand	132 850.1	172 786.6	144 159.2
Total betrieblicher Aufwand	422 727.6	459 305.4	393 166.8
42 Entgelte	5 553.9	2 899.9	5 342.4
43 Verschiedene Erträge	24 638.7	23 453.8	20 093.1
45 Entnahmen aus Fonds und Spezialfinanzierungen	642.0	0.0	1.8
46 Transferertrag	397 609.5	428 592.0	369 591.7
Total betrieblicher Ertrag	428 444.1	454 945.7	395 029.0
Ergebnis aus betrieblicher Tätigkeit¹	5 716.4	-4 359.7	1 862.2
34 Finanzaufwand	891.1	1 037.0	621.5
44 Finanzertrag¹	4 588.5	3 932.7	3 466.9
Ergebnis aus Finanzierung	3 697.4	2 895.7	2 845.5
Operatives Ergebnis	9 413.8	-1 464.0	4 707.6
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	9 413.8	-1 464.0	4 707.6
Ertragsüberschuss (+) / Aufwandüberschuss (-)			
39 Interne Verrechnungen: Aufwand	156 346.8	142 167.9	133 612.2
49 Interne Verrechnungen: Ertrag	156 346.8	142 167.9	133 612.2
Total Aufwand	579 965.5	602 510.3	527 400.5
Total Ertrag	589 379.3	601 046.2	532 108.1

¹ Nach HRM2 müssen Mieterträge aus gemieteten Liegenschaften als Finanzertrag ausgewiesen werden. Bei der AOZ haben diese jedoch einen betrieblichen Charakter.

Revisionsbericht

Die Finanzkontrolle der Stadt Zürich hat die ausführliche Jahresrechnung geprüft und mit dem Bericht vom 24. Februar 2025 empfohlen, die geprüfte Jahresrechnung zu genehmigen.

Rechnung nach Produktgruppen

Erfolgsrechnung: Produktgruppen-Jahresabschluss 2024

Produktgruppen (in TCHF)	Rechnung 2023			Budget 2024			Rechnung 2024		
	Aufwand	Ertrag	Saldo	Aufwand	Ertrag	Saldo	Aufwand	Ertrag	Saldo
1 Städtische Aufträge	155 964.8	154 421.5 *)	-1 543.3	183 956.0	181 507.5 *)	-2 448.4	170 695.6	169 236.2 *)	-1 459.4
2 Andere Aufträge	371 435.7	377 686.6	6 250.9	418 554.3	419 538.7	984.4	409 269.9	420 143.1	10 873.3
TOTAL	527 400.5	532 108.1	4 707.6	602 510.3	601 046.2	-1 464.0	579 965.5	589 379.3	9 413.8

*) wovon Beiträge der Stadt Zürich 63 867.7 90 044.0 81 278.4

Aufteilung der Produktgruppe «Städtische Aufträge»

(in TCHF)	Rechnung 2023			Budget 2024			Rechnung 2024		
	Aufwand	Ertrag ¹)	Saldo	Aufwand	Ertrag ¹)	Saldo	Aufwand	Ertrag ¹)	Saldo
Städtische Pflichtleistungen	144 338.0	142 682.2	-1 655.7	162 139.4	159 371.1	-2 768.3	157 221.7	155 471.1	-1 750.6
Prozesskosten Sozialberatung, Unterbringung, Wohnberatung, Arbeitsvermittlung	28 146.7	26 491.0 *)	-1 655.7	35 272.0	32 503.7 *)	-2 768.3	35 595.7	33 845.1 *)	-1 750.6
Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe	116 191.3	116 191.3	0.0	126 867.4	126 867.4	0.0	121 626.0	121 626.0	0.0
Transferleistungen Asylfürsorge	91 786.4	91 786.4 *)	0.0	107 498.5	107 498.5 *)	0.0	109 270.6	109 270.6 *)	0.0
Transferleistungen Existenzsicherung SHG	24 041.1	24 041.1 *)	0.0	18 973.9	18 973.9 *)	0.0	12 168.2	12 168.2 *)	0.0
AHV-Beiträge für Bedürftige	363.7	363.7	0.0	395.0	395.0	0.0	187.2	187.2	0.0
Besondere städtische Integrationsleistungen	11 626.8	11 739.3 *)	112.4	21 816.5	22 136.5 *)	319.9	13 473.9	13 765.1 *)	291.1
Total Produktgruppe	155 964.8	154 421.5	-1 543.3	183 956.0	181 507.5	-2 448.4	170 695.6	169 236.2	-1 459.4

*) wovon Beiträge der Stadt Zürich für			
Prozesskosten (Konto 5500 3634 00 104)	24 743.8	32 503.7	33 082.8
davon Prozesskosten Pandemie	0.0	0.0	0.0
davon Prozesskosten Organisation und Betreuung Zusatzzentren	4 247.0	9 241.0	10 381.0
Asylfürsorge und wirtschaftliche Hilfe (Konto 5500 3634 00 100)	27 822.1	36 057.9	35 150.1
davon Asylfürsorge	25 672.5	34 387.4	32 211.5
davon wirtschaftliche Hilfe	1 785.9	1 275.5	2 751.4
davon AHV-Beiträge für Bedürftige	363.7	395.0	187.2
Beiträge an öffentliche Unternehmungen (Konto 5550 3634 00 000)	23.0	0.0	0.0
davon Notfallhilfe	23.0	0.0	0.0
Integrationsleistungen (Konto 5500 3634 00 105)	11 278.8	21 482.4	13 045.5

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 Hilfen», 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 Beiträgen 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

PG 1: Städtische Aufträge

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 organisiert und vermittelt gemeinnützige Beschäftigungseinsätze für Sozialhilfebezüger*innen. Die gemeinnützigen Einsätze können innerhalb der Verwaltung der Stadt Zürich und in Non-Profit-Organisationen geleistet werden.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 556.9 | davon Beitrag Stadt Zürich | 556.9 |
| Aufwand | TCHF | 491.8 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 65.2 | | |
- 1.2.2 Trampolin Basic bietet Jugendlichen (vorwiegend mit Migrationshintergrund) eine Zwischenlösung, um ihnen so den Zugang zu Brückenangeboten und Berufsbildung zu erschliessen.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 664.2 | davon Beitrag Stadt Zürich | 664.2 |
| Aufwand | TCHF | 662.7 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 1.5 | | |
- 1.2.3 Zürcher Anlaufstelle Rassismus ZürRAS.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 267.4 | davon Beitrag Stadt Zürich | 96.0 |
| Aufwand | TCHF | 280.7 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | -13.3 | | |
- 1.2.4 Der Veranstaltungskalender MAPS Züri Agenda informiert monatlich und in 16 Sprachen über günstige und vielfältige Kultur- und Freizeitangebote in der Stadt Zürich.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 166.8 | davon Beitrag Stadt Zürich | 165.4 |
| Aufwand | TCHF | 188.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | -21.2 | | |
- 1.2.5 Die Freiwilligenarbeit vermittelt und unterstützt Freiwillige, die Personen mit Fluchthintergrund helfen, sich besser in der Schweiz und in Zürich zurechtzufinden.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 997.1 | davon Beitrag Stadt Zürich | 574.5 |
| Aufwand | TCHF | 901.9 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 95.2 | | |
- 1.2.6 IntroDeutsch entwickelt und praktiziert neue Methoden, um Migrant*innen, welche vom existierenden Sprachförderangebot nicht erreicht werden, für das Deutschlernen zu gewinnen.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 93.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 93.0 |
| Aufwand | TCHF | 93.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |

PG 1: Städtische Aufträge

- 1.2.7 Future Kids ist ein Lern- und Integrationsförderungsangebot für Primarschüler*innen in Stadt und Kanton Zürich. Es richtet sich an Kinder, welche zu Hause in schulischen Belangen nicht genügend Unterstützung erhalten. Sie werden von Studierenden unterschiedlicher Fachrichtungen im Rahmen eines Mentorings individuell gefördert.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 230.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 230.0 |
| Aufwand | TCHF | 230.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.8 «Zivilgesellschaftliches Engagement» unterstützt die Zivilbevölkerung bei ihrem freiwilligen Einsatz zugunsten Geflüchteter (Koordination von Sach- und Kleiderspenden, Fahrrad- oder Schwimmkurse, Gruppeneinsätze in Unterkünften etc.).
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 300.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 300.0 |
| Aufwand | TCHF | 300.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.9 Integration Intensiv: Grundlagenschulung Deutsch und Integration für asylsuchende Jugendliche und junge Erwachsene.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 229.1 | davon Beitrag Stadt Zürich | 229.1 |
| Aufwand | TCHF | 182.5 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 46.6 | | |
- 1.2.10 Gastrokurs mit Zertifikat von Gastro Zürich.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 90.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 90.0 |
| Aufwand | TCHF | 90.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.11 Züri rollt: Beschäftigungsprogramm
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 185.2 | davon Beitrag Stadt Zürich | 138.0 |
| Aufwand | TCHF | 225.5 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | -40.4 | | |
- 1.2.12 Begleitung und Betreuung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen (BBJE): Individuelle Begleitung in der Wohnsituation; begleitete, dezentrale Wohngruppen; betreute Wohngruppe Aubruggweg; externe Unterbringung mit Begleitung und Betreuung.
- | | | | | |
|---------------|------|---------|----------------------------|---------|
| Ertrag | TCHF | 6 785.6 | davon Beitrag Stadt Zürich | 6 708.6 |
| Aufwand | TCHF | 6 775.1 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 10.5 | | |
- 1.2.13 Ergänzende Betreuung und Begleitung von MNA des BAZ Zürich: Ergänzende Betreuung und Begleitung von unbegleiteten Minderjährigen des Bundesasylzentrums Zürich und zweckgebundene Schulsozialarbeit-Ressourcen (125%) durch das SOD.
- | | | | | |
|---------------|------|---------|----------------------------|---------|
| Ertrag | TCHF | 1 392.1 | davon Beitrag Stadt Zürich | 1 392.1 |
| Aufwand | TCHF | 1 397.1 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | -5.0 | | |
- 1.2.14 Swiss Info Juniors: Muttersprachliches Erstinformationsangebot für junge Erwachsene.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 85.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 85.0 |
| Aufwand | TCHF | 85.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.15 Bereitstellung einer Hotline für Anliegen bezüglich ukrainischer Geflüchteter.
- | | | | | |
|---------------|------|-----|----------------------------|-----|
| Ertrag | TCHF | 0.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 0.0 |
| Aufwand | TCHF | 0.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.16 Bereitstellung von Erstinformationen (Infoline in Muttersprache) bezüglich ukrainischer Geflüchteter.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 30.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 30.0 |
| Aufwand | TCHF | 30.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.17 Basics Intensiv: Vermittlung von Grundlagen in Deutsch, Mathematik und IKT für Jugendliche und junge Erwachsene.
- | | | | | |
|---------------|------|-------|----------------------------|-------|
| Ertrag | TCHF | 355.3 | davon Beitrag Stadt Zürich | 355.3 |
| Aufwand | TCHF | 248.7 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 106.6 | | |
- 1.2.18 Kantonale MNA-Wohngruppen: Beitrag an neue MNA-Wohngruppen in der Stadt Zürich.
- | | | | | |
|---------------|------|---------|----------------------------|---------|
| Ertrag | TCHF | 1 034.8 | davon Beitrag Stadt Zürich | 1 034.8 |
| Aufwand | TCHF | 1 034.8 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.19 Massnahmen Bereich MNA: Beitrag Stadt Zürich.
- | | | | | |
|---------------|------|-----|----------------------------|-----|
| Ertrag | TCHF | 0.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 0.0 |
| Aufwand | TCHF | 0.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |
- 1.2.20 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 | 225.6 | davon Beitrag Stadt Zürich | 225.6 |
| Aufwand | TCHF | 180.1 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 45.4 | | |
- 1.2.22 Besserer Zugang zum Wohnraum für Geflüchtete: Klient*innen werden individuell und bedarfsgerecht bei ihrer Wohnungssuche begleitet.
- | | | | | |
|---------------|------|------|----------------------------|------|
| Ertrag | TCHF | 77.0 | davon Beitrag Stadt Zürich | 77.0 |
| Aufwand | TCHF | 77.0 | | |
| Ergebnis 2024 | TCHF | 0.0 | | |

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 2024 bis 30. Juni 1.3 Prozent und ab 1. Juli 1.6 Prozent der zivilrechtlichen Bevölkerung, das heisst von 432 552 Personen (Stand 31.12.2023). Das ergibt 6 254 Personen des Asylbereichs, welche im Jahresdurchschnitt in der Stadt Zürich unterzubringen waren. Davon waren im Jahr 2024 bis zu 1 061 Personen in der Zuständigkeit des Kantons (kantonale Durchgangszentren, MNA-Wohngruppen und kantonales Flüchtlingswohnen) und bis zu 450 Personen in der Zuständigkeit des Bundes (Bundesasylzentrum Zürich), die der städtischen Aufnahmequote angerechnet wurden. Durchschnittlich 4 894 Personen mussten von der Stadt Zürich betreut werden. Die Stadt erfüllte die Aufnahmequote der von ihr zu betreuenden Personen im Jahr 2024 durchschnittlich zu 90.3 Prozent.
- 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 2024 wurden durchschnittlich 546 Personen mit Sozialhilfeleistungen unterstützt.

Abkürzungsverzeichnis

AFA	Amt für Arbeit des Kantons Zürich
AFS	Administrative Fallführung Sozialberatung
AIC	Arbeitsintegrationscoaching
AJB	Amt für Jugend- und Berufsberatung
AOZ	Asyl-Organisation Zürich
APV	Applikationsverantwortung, ein Team im Fachbereich Informatik
ASGS	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
ASt	Aussenstelle (Bundesasylzentren)
BAZ	Bundesasylzentrum
BAZmV	Bundesasylzentrum mit Verfahrensfunktion
BAZoV	Bundesasylzentrum ohne Verfahrensfunktion
BBJE	Betreuung und Begleitung junger Erwachsener, ein Fachbereich der AOZ
BEB	Betreuung Bundesasylzentren, eine Abteilung der AOZ
BIA	Bildung und Arbeit, eine Abteilung der AOZ (ab 2025)
BSI	Berufliche und soziale Integration, eine Abteilung der AOZ (bis Ende 2024)
DIR	Direktion
DZ	Durchgangszentrum, Kollektivstruktur des Kantons Zürich
EBA	Eidgenössisches Berufsattest; wird nach einer erfolgreichen 2-jährigen beruflichen Grundbildung (Lehre, Berufslehre) erlangt
ECTS	European Credit Transfer System; ein Punktesystem, das an europäischen Hochschulen eingeführt wurde, um die Anerkennung von Studienleistungen im In- und Ausland zu strukturieren
eduQua	Schweizer Qualitätslabel für Anbieter in der Weiterbildung
EFZ	Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis; wird nach einer erfolgreichen 3–4-jährigen beruflichen Grundbildung (Lehre, Berufslehre) erlangt
FBA	Fachbereich Arbeit, ein Fachbereich der AOZ
FBB	Fachbereich Bildung, ein Fachbereich der AOZ
FBF	Fachbereich Freiwilligenarbeit, ein Fachbereich der AOZ
FBJ	Fachbereich Jugendförderung, ein Fachbereich der AOZ
FBV	Fachbereich Abklärung und Vermittlung, ein Fachbereich der AOZ
FFST	Fallführende Stellen
FGI	Fachbereich Gesellschaftliche Integration, ein Fachbereich der AOZ

FI	Fachstelle Integration des Kantons Zürich
FII	Finanzen und Infrastruktur, eine Abteilung der AOZ (ab 2025)
FIN	Finanzen, ein Fachbereich der AOZ
FKM	Future Kids Mentoring, ein Angebot der AOZ
FTE	Full-Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)
GAV	Gesamtarbeitsvertrag
GEP	Gemeinnützige Einsatzplätze, ein Integrationsprogramm der AOZ
GES	Gesellschaftliche Diversität, eine Abteilung der AOZ (bis Ende 2024)
GPK	Geschäftsprüfungskommission
HR	Human Resources (Personalwesen)
HRM	Human Resources Management, eine Abteilung der AOZ (ab 2025)
IAM	Identity and Access Management
IAZH	Integrationsagenda Zürich
ICT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IMV	Fachbereich Immobilienverwaltung, ein Fachbereich der AOZ
IN-Qualis	Qualitätsstandard für Dienstleistungen im Bereich Arbeitsintegration
ISO	Internationale Organisation für Normung
KJPP	Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie
KKU	Kantonale Kollektivunterkunft
KOM/GES	Kommunikation und gesellschaftliche Diversität, eine Abteilung der AOZ (bis Ende 2024)
KPB	Konfliktpräventionsbetreuung in Bundesasylzentren
KSA	Kantonales Sozialamt des Kantons Zürich
KSK	Kantonale und städtische Kollektivunterkünfte
LGBTIQ+	Schwul, Bisexuell, Trans, Intergeschlechtlich und Queer
MJE	MNA und Junge Erwachsene, ein Fachbereich der AOZ
MNA	Mineurs non accompagnés, unbegleitete Minderjährige; werden im Umfeld der Bundesasylzentren auch UMA genannt
MOVIS	Externe Anlauf- und Vertrauensstelle für persönliche Integrität
NGO	Nichtregierungsorganisation
NKVF	Nationale Kommission zur Verhütung von Folter
OIZ	Organisation und Informatik, Kompetenzzentrum der Stadt Zürich

Abkürzungsverzeichnis

PBB	Psychologische Beratung und Begleitung
PER	Personal, eine Abteilung der AOZ
PHZH	Pädagogische Hochschule Zürich
PSD	PsychoSozialer Dienst, ein Fachbereich der AOZ
PvB	Programme zur vorübergehenden Beschäftigung (für Erwachsene)
QUIMS	Qualität in multikulturellen Schulen
RAV	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum
RLO	Refugee-Led Organization
SBG	Sozialberatung Gemeinden, ein Fachbereich der AOZ
SBS	Sozialberatung Stadt Zürich, ein Fachbereich der AOZ
SD	Sozialdepartement der Stadt Zürich
SEM	Staatssekretariat für Migration
SEMO	Motivationssemester
SHG	Sozialhilfegesetz
SHU	Sozialhilfe und Unterbringung, eine Abteilung der AOZ (bis Ende 2024)
SiBe	Sicherheitsbeauftragte*r
SKA	Support Kurzassessments
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SKU	Städtische Kollektivunterkunft
SOD	Soziale Dienste der Stadt Zürich
SQS	Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme
SUB	Soziales und Beratung, eine Abteilung der AOZ (ab 2025)
SUP	Support Sozialberatung, ein Fachbereich der AOZ
TAST	Ganztagesstruktur für Jugendliche und junge Erwachsene mit Alphabetisierungsbedarf
TEC	Technik und Infrastruktur
TGNS	Transgender Network Switzerland
TWS	Temporäre Wohnsiedlung zur Unterbringung von Geflüchteten in der Stadt Zürich
UMA	Unbegleitete minderjährige Asylsuchende, werden im Kanton Zürich auch MNA genannt

UZH	Universität Zürich
VPOD	Schweizerischer Verband des Personals öffentlicher Dienste; Gewerkschaft für Angestellte im Service public
VR	Verwaltungsrat
WCZ	Workcenter, ein Fachbereich der AOZ
WGE	Wohnen und Gesellschaft, eine Abteilung der AOZ (ab 2025)
ZDI	Zentrale Dienste, eine Abteilung der AOZ
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
ZIB	Zentrale Interne Beschwerdestelle
ZSA	Zivilschutzanlage
ZÜRAS	Zürcher Anlaufstelle Rassismus

Impressum

Herausgeberin

AOZ
Eggbühlstrasse 15
8050 Zürich
Telefon 044 415 65 00
www.aoz.ch
April 2025

Auflage

1000 Exemplare deutsch, 30 Exemplare italienisch
Beide Versionen auf www.aoz.ch als PDF verfügbar
Gedruckt auf Z-Offset Natural

Konzept und Gestaltung

AOZ Unternehmenskommunikation

Bildnachweis

Fotografie Reportage: Annick Ramp, erschienen in der Zeitschrift «Annabelle», Nr. 12/2024
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

