



Hier wächst Zukunft

Jahresbericht 2025

Inhalt

Editorial

Seite 4

1

Hier wächst Zukunft

Menschen auf ihrem Weg in Ausbildung und Arbeitswelt
Seite 6

2

Wirkung, die sichtbar wird

Das Jahr 2025 auf einen Blick
Seite 12

3

APPISBERG entwickelt sich weiter

Weichen stellen für eine starke Zukunft
Seite 16

4

Gemeinsam bewirkt mehr

Zusammenarbeit, die Perspektiven schafft
Seite 20

5

Verantwortung, die trägt

Wirtschaftliche Stabilität schafft Handlungsspielraum
Seite 26

Ausblick

Seite 34

Den Wandel gestalten

Weichenstellung für eine nachhaltige berufliche Integration

Berufliche Integration im Wandel

Der Einstieg ins Berufsleben ist für viele Jugendliche schwieriger geworden. Unterschiedliche Ausgangslagen, psychische Belastungen und steigende Anforderungen im Arbeitsmarkt erschweren heute häufig den Einstieg in eine Ausbildung oder eine erste berufliche Perspektive. Institutionen der beruflichen Integration stehen deshalb vor der Aufgabe, junge Menschen noch individueller zu begleiten und gleichzeitig wirksame und nachhaltige Integrationsangebote zu entwickeln.

Auch der APPISBERG hat sich im vergangenen Jahr intensiv mit diesen Entwicklungen auseinandergesetzt. Das Jahr 2025 war für unsere Organisation ein Jahr der Standortbestimmung und der strategischen Klärung. Neben wichtigen organisatorischen Veränderungen stand der Betrieb auch vor finanziellen Herausforderungen, die eine sorgfältige strategische Neuausrichtung erforderlich machten.

Strategische Neuausrichtung

Vorstand und Geschäftsleitung haben diese Situation genutzt, um den Betrieb umfassend zu analysieren und eine strategische Neuausrichtung einzuleiten. Ziel ist es, den APPISBERG langfristig als wirtschaftlich stabile und leistungsfähige Institution der beruflichen Integration zu sichern und unsere Angebote konsequent auf eine nachhaltige Integration junger Menschen in den ersten Arbeitsmarkt auszurichten.

Eine wichtige Grundlage dafür war der Verkauf der Immobilien am Rosenweg. Dieser Entscheid ermöglichte es uns, die finanzielle Stabilität des Betriebs zu sichern und gleichzeitig die strategische Weiterentwicklung des APPISBERG voranzutreiben. Parallel dazu wurde im Juni 2025 eine umfassende Analyse des Betriebs durchgeführt.

Auf dieser Grundlage wurden strukturelle Anpassungen beschlossen, um Ressourcen gezielter einzusetzen und die Steuerung des Betriebs zu stärken. Ein zentraler Bestandteil sind die Teams Ausbildung, Vorbereitung und Integration. Sie bündeln künftig zentrale Funktionen der Abklärung, Begleitung und Integrationsvorbereitung und stärken damit die individuelle Unterstützung der Jugendlichen auf ihrem Weg in den Arbeitsmarkt.

Darüber hinaus investieren wir in die Weiterentwicklung unserer Ausbildungsangebote sowie in eine intensivere Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben des ersten Arbeitsmarktes. Gleichzeitig prüfen wir Möglichkeiten zur Weiterentwicklung unserer Organisationsstruktur, um den Betrieb langfristig stabil und wirkungsvoll weiterführen zu können.

Perspektiven

Die vergangenen Monate haben von allen Beteiligten viel Engagement und Veränderungsbereitschaft verlangt. Mein besonderer Dank gilt unseren Mitarbeitenden, der Geschäftsleitung, meinen Kolleginnen und Kollegen im Vorstand sowie unseren Partnern und Unterstützern.

Wir sind überzeugt, dass die eingeleiteten Schritte eine solide Grundlage für die Zukunft schaffen. Der APPISBERG soll auch künftig ein Ort bleiben, an dem junge Menschen Orientierung finden, ihre Fähigkeiten entwickeln und den Weg in eine nachhaltige berufliche Integration finden.



Giovanni Weber
Vereinspräsident

Hier wächst Zukunft

Entwicklung braucht Raum.
Und den Weg in die Realität.

Berufliche Integration bedeutet mehr als einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss. Sie bedeutet, junge Menschen so zu begleiten, dass sie zunehmend selbstständig handeln, ihre Fähigkeiten entwickeln und sie im Arbeitsalltag erproben können – und den Mut gewinnen, ihren nächsten Schritt zu gehen.

Dafür braucht es das Zusammenspiel verschiedener Menschen und Systeme: junge Menschen, die ihren eigenen Weg gestalten. Fachpersonen, die individuell begleiten. Und Unternehmen, die bereit sind, Möglichkeiten zu eröffnen. **Wie dieses Zusammenspiel gelingen kann, zeigt der Weg von Joshua Wohler.**

#1



Joshua Wohler
Abschluss: 2025
Partnerbetrieb:
Reichle & De-Massari AG

2025 schloss Joshua Wohler seine Ausbildung zum Logistiker EBA am APPISBERG ab und erreichte den 1. Platz beim Lehrlingspreis 2025 des Gewerbevereins Männedorf in der Kategorie EBA.

Drei Perspektiven. Ein Weg.

Joshuas Geschichte zeigt, wie berufliche Integration entsteht: durch persönliche Entwicklung, professionelle Begleitung und Möglichkeiten im realen Arbeitsmarkt.

Joshua ist diesen Weg selbst gegangen. Der APPISBERG hat ihn dabei begleitet. Praktika haben ihm ermöglicht, seine Fähigkeiten unter realen Bedingungen zu erproben. Reichle & De-Massari hat erkannt, was er mitbringt – und ihm den nächsten Schritt zugetraut. **Heute absolviert Joshua dort seine Ausbildung zum Logistiker EFZ im ersten Arbeitsmarkt.**



«Potenzial zeigt sich, wenn man die Möglichkeit bekommt, es zu zeigen.»

*Im Gespräch mit Frau Buschauer,
HR-Managerin und Verantwortliche Berufsbildung
Reichle & De-Massari AG*

Reichle & De-Massari arbeitet im Rahmen von Praktikumseinsätzen mit dem APPISBERG zusammen. Dadurch können junge Menschen Erfahrungen im regulären Arbeitsmarkt sammeln – und Unternehmen unmittelbar erleben, was jemand mitbringt. Auch Joshua absolvierte während seiner Ausbildung mehrere Einsätze im Unternehmen.

Was hat Sie bei Joshua überzeugt?

Joshua ist bei seinen Einsätzen durch seinen Einsatz, seine Freude an der Arbeit und dadurch aufgefallen, wie gut er zu uns gepasst hat. Wir haben einen jungen Mann erlebt, der weiss, wie Arbeiten funktioniert, der pünktlich ist, arbeitet und mitdenkt.

Wenn Joshua bei uns im Einsatz war, wussten wir: Er kommt – und es läuft. Als für ihn die Frage aufkam, ob er nach dem EBA noch das EFZ machen möchte, war für uns klar, dass wir ihm diese Möglichkeit geben möchten.

Welche Bedeutung haben solche Praktika für den Übergang in den ersten Arbeitsmarkt?

Durch die Zusammenarbeit mit dem APPISBERG lernen wir die jungen Menschen bereits während ihrer Praktika kennen. Wir erleben, wie sie arbeiten, wo ihre Stärken liegen und wo vielleicht noch Unterstützung notwendig ist. **Das schafft Vertrauen –**

auf beiden Seiten. Nicht jeder Mensch startet mit den gleichen Voraussetzungen. Praktika geben die Möglichkeit, Fähigkeiten unter realen Bedingungen zu zeigen, die in einem klassischen Bewerbungsverfahren vielleicht nicht sofort sichtbar würden.

Was macht die Zusammenarbeit mit dem APPISBERG für Sie wertvoll?

Vor allem die offene und ehrliche Kommunikation. Wir wissen, worauf wir uns einstellen können. Und wenn etwas nicht funktioniert, können wir es genauso offen ansprechen. Auch das Jobcoaching ist wertvoll. Damit gibt es eine Vertrauensperson, die den jungen Menschen bereits kennt und Themen aufnehmen und einordnen kann. Das unterstützt nicht nur die Lernenden, sondern auch uns als Unternehmen. Integration kann manchmal mehr Gespräche, Verständnis oder einen anderen Weg brauchen. Gleichzeitig ist sie eine Bereicherung – auch für unsere Mitarbeitenden.

Was würden Sie anderen Unternehmen empfehlen, die überlegen, einem jungen Menschen eine solche Möglichkeit zu geben?

«Seien Sie mutig und machen Sie den Schritt.» Zu erleben, wie sich ein junger Mensch entwickelt und seinen nächsten Meilenstein erreicht, ist für mich der schönste Lohn.



«Eigenständigkeit war für mich die grösste Herausforderung»

*Im Gespräch mit Joshua Wohler,
Logistiker EBA, 1. Platz Lehrlingspreis 2025,
Kategorie EBA*

Seine Ausbildung erfolgreich abzuschliessen, hatte sich Joshua fest vorgenommen. Mit einem Lehrlingspreis gerechnet hat er nicht. Die Auszeichnung freut ihn – wichtiger ist für ihn jedoch, was danach kommt.

Was hast du während deiner Zeit am APPISBERG gelernt?

Beim Arbeiten habe ich das Arbeiten kennengelernt. Wie das ist und wie ich damit umgehe. Ich habe mich daran gewöhnt, zu arbeiten. Beim Wohnen ging es für mich eher um das Soziale und darum, selbstständig zu sein.

Was war deine grösste Herausforderung?

Ich glaube, die Eigenständigkeit. Ich musste selbst Verantwortung übernehmen. Beim Wohnen musste ich alles selber machen. Und beim Arbeiten auch: selber pünktlich aufstehen, neue Sachen machen und wirklich selbst dafür verantwortlich sein.

Was mit Begleitung beginnt, wird Schritt für Schritt zum eigenen Weg.

Warum willst du nach dem EBA noch das EFZ machen?

Wegen der besseren Möglichkeiten. Ich möchte später eine gute Arbeitsstelle haben – und auch mehr verdienen.

Hättest du dir das EFZ bereits zu Beginn deiner Ausbildung zugetraut?

Nein. Damals war ich nicht so zuversichtlich, dass ich das EFZ schaffen würde.

Was hat sich seither verändert?

Ich habe mehr Selbstvertrauen gewonnen.

«So viel Begleitung wie nötig. So viel Selbstständigkeit wie möglich.»

*Im Gespräch mit Talitha Linguanti,
Case Managerin und Jobcoach, APPISBERG*

Talitha Linguanti begleitete Joshua während seiner Ausbildung bei persönlichen und beruflichen Themen sowie bei der Suche nach einer Anschlusslösung im regulären Arbeitsmarkt. Auch während seines nächsten Schrittes bleibt sie als Jobcoach an seiner Seite.

Welche Entwicklung hast du bei Joshua erlebt?

Während seiner Ausbildung konnte Joshua sein Selbstvertrauen nach und nach wieder aufbauen – auch durch seine Erfolge in Praktika im regulären Arbeitsmarkt. Gleichzeitig entwickelte er sich persönlich weiter und wurde zunehmend selbstständiger und eigenständiger. Noch während seiner Ausbildung konnte er eine eigene Wohnung beziehen.

Was hat diese Entwicklung möglich gemacht?

Es gab nicht den einen Schlüssel. Verschiedene Faktoren haben in dieser Entwicklung zusammen-

gespielt – die enge Zusammenarbeit der Bezugspersonen ebenso wie die Erfahrungen während der Praktika im ersten Arbeitsmarkt. Entscheidend war dabei immer auch Joshua selbst: seine Kooperation, sein Wille, sein Engagement und seine Persönlichkeit. Entwicklung lässt sich nicht verordnen. Wir können einen unterstützenden Rahmen schaffen und gemeinsam Schritt für Schritt begleiten. Gehen muss diesen Weg aber der junge Mensch selbst.

Warum ist die Zusammenarbeit zwischen APPISBERG und Unternehmen beim Übergang so wichtig?

Das ist sehr individuell. Je nachdem, welche Unterstützung ein junger Mensch benötigt und welche Unterstützung ein Unternehmen bieten kann, braucht es eine sehr enge oder eine eher lose Zusammenarbeit. Der Schritt in ein neues Unternehmen bringt viel Neues mit sich – viel Spannendes und manchmal auch Herausforderndes. Dann kann es hilfreich sein, weiterhin eine vertraute Person an der Seite zu haben.

Auch für Unternehmen ist ein Jobcoach unterstützend: Er kennt den jungen Menschen bereits und kann bei Bedarf Themen aufnehmen, einordnen und begleiten. Wie eng diese Zusammenarbeit sein muss, ist individuell. Entscheidend ist, dass Unterstützung dort verfügbar ist, wo sie gebraucht wird.

Wie erlebst du die Zusammenarbeit mit Reichle & De-Massari?

Absolut vorbildlich. Die verantwortlichen Personen engagieren sich stark für eine erfolgreiche Integration. Sie sind sozial kompetent, offen und wohlwollend. Gleichzeitig kommunizieren sie klar, wo die Grenzen des Machbaren liegen. **Die Zusammenarbeit zwischen Berufsbildnern, Abteilungsverantwortlichen, HR und Jobcoach funktioniert hervorragend.** Bei Joshua kam hinzu, dass die Integration sehr einfach und unkompliziert verlief. Reichle & De-Massari und Joshua – das war einfach ein Perfect Match.



Wirkung, die sichtbar wird

Was zählt, ist, was daraus entsteht.

Berufliche Integration zeigt ihre Wirkung nicht allein darin, wie viele Menschen begleitet werden. Entscheidend ist, was daraus entsteht: ein erfolgreicher Ausbildungsabschluss, eine passende Anschlusslösung, der Schritt in den ersten Arbeitsmarkt oder eine berufliche Perspektive, die weiterträgt.

2025 haben 20 junge Menschen am und mit dem APPISBERG ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen: 13 direkt am APPISBERG, 7 bereits in externen Partnerbetrieben mit Begleitung durch den APPISBERG.

Die unterschiedlichen Ausbildungsniveaus, Berufsfelder und Lernorte zeigen: Nicht jeder Weg ist gleich. **Entscheidend ist, dass Ausbildung und Begleitung dort ansetzen, wo ein junger Mensch steht – und ihn auf den nächsten realistischen Schritt in Richtung Arbeitswelt vorbereiten.**

So entstehen berufliche Perspektiven auf unterschiedlichen Wegen: am APPISBERG, in Partnerbetrieben und im ersten Arbeitsmarkt.

#2

2025 auf einen Blick:

259

Teilnehmende
2025 begleitet

7

Abschlüsse in
externen Partner-
betrieben

Mit Begleitung durch den APPISBERG

20

Erfolgreiche
Ausbildungs-
abschlüsse

65

Teilnehmende mit
Leistungen für den
ersten Arbeitsmarkt

13

Abschlüsse
am APPISBERG

70

Partnerbetriebe für
Praktika, Ausbildung
und Integration

Vielfalt, die Perspektiven schafft

Drei Ausbildungsniveaus. Vielfältige Berufsfelder.

Die erfolgreichen Abschlüsse 2025 zeigen die fachliche Bandbreite der beruflichen Ausbildung am und mit dem APPISBERG. Je nach individuellen Voraussetzungen und beruflicher Perspektive führen unterschiedliche Ausbildungswege zum nächsten Schritt.

EFZ

Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
Automatiker · Schreiner

EBA

Eidgenössisches Berufsattest
Logistiker · Mechanikpraktiker · Schreiner ·
Detailhandelsassistent · Unterhaltspraktiker ·
Gärtner · Praktiker Hotellerie-Hauswirtschaft

PrA

Praktische Ausbildung
Mechanik · Logistik · Betriebsunterhalt · Gärtnerei ·
Schreinerei

Von Technik und Logistik über Handwerk und Gartenbau bis zu Detailhandel und Hauswirtschaft eröffnet der APPISBERG unterschiedliche Zugänge zu beruflicher Qualifikation.

Die Vielfalt ist dabei kein Selbstzweck. Sie ermöglicht, Ausbildung an unterschiedlichen Voraussetzungen, Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten auszurichten – und gleichzeitig den Blick auf die Anforderungen der Arbeitswelt zu richten.

Wirkung entsteht Schritt für Schritt

Nicht jeder Entwicklungsweg verläuft geradlinig und nicht jeder nächste Schritt sieht gleich aus. Wirkung zeigt sich deshalb nicht in einer einzelnen Kennzahl.

Sie zeigt sich dort, wo junge Menschen Kompetenzen entwickeln, Verantwortung übernehmen, einen anerkannten Abschluss erreichen, sich unter realen Arbeitsbedingungen bewähren und daraus einen nächsten beruflichen Schritt entwickeln können.

Die Zahlen zeigen einen Teil davon. Die Wege dahinter zeigen, was daraus entstehen kann.



APPISBERG entwickelt sich weiter

Den Auftrag stärken.
Die Zukunft gestalten.

2025 war auch für den APPISBERG selbst ein Jahr der Veränderung. Finanzielle Herausforderungen und veränderte Rahmenbedingungen machten es notwendig, Prioritäten zu überprüfen und wichtige Weichen für die Zukunft zu stellen.

Im Zentrum stand dabei eine grundlegende Frage: Was braucht der APPISBERG, um seinen Auftrag auch unter veränderten Bedingungen langfristig und wirksam erfüllen zu können?

Die Auseinandersetzung damit führte zu konkreten Entscheidungen. Bestehende Strukturen und Angebote wurden überprüft, Kompetenzen neu gebündelt und die Ausrichtung auf berufliche Integration und den ersten Arbeitsmarkt weiter geschärft.

Dabei ging es nicht darum, Bewährtes grundsätzlich infrage zu stellen. Sondern darum, vorhandene Stärken gezielter zu verbinden und dort Veränderungen einzuleiten, wo sie für eine langfristig wirksame und wirtschaftlich tragfähige Entwicklung notwendig sind.

Kompetenzen verbinden

Ein wichtiger Schritt war die Schaffung des Projektes CAVI – Coaching, Ausbildung, Vorbereitung und Integration, welches die Bereiche enger miteinander verbinden und entlang des beruflichen Entwicklungsweges junger Menschen eng zusammenspielen soll.

Coaching, Ausbildung, Vorbereitung und Integration werden dabei nicht als voneinander unabhängige Leistungen verstanden. Die stärkere Verbindung soll Übergänge besser aufeinander abstimmen, vorhandene Kompetenzen gezielter zusammenführen und Verantwortlichkeiten klarer gestalten.

Damit wurde 2025 eine wichtige organisatorische Grundlage geschaffen. Wie sich die neue Struktur in der Praxis bewährt und wo Anpassungen notwendig werden, wird sich in der weiteren Zusammenarbeit der Fachbereiche zeigen.

Der Anspruch dahinter bleibt klar: Die Strukturen sollen den Entwicklungsweg der jungen Menschen unterstützen – nicht umgekehrt.

Näher an der Realität der Arbeitswelt

Berufliche Integration braucht Entwicklungsräume. Gleichzeitig braucht sie den Bezug zur Arbeitswelt.

Deshalb wurden 2025 auch die Ausbildungsangebote überprüft und weiterentwickelt. Denn mit der Arbeitswelt verändern sich die Anforderungen an berufliche Qualifikation, Selbstständigkeit und Anschlussfähigkeit.

Für den APPISBERG bedeutet das, die eigene Ausbildung kontinuierlich mit diesen Anforderungen abzugleichen. Junge Menschen sollen fachliche und persönliche Kompetenzen entwickeln – und zunehmend die Möglichkeit erhalten, diese auch ausserhalb des APPISBERG unter realen Arbeitsbedingungen einzusetzen.

2025 wurde deshalb die Zusammenarbeit mit Unternehmen und Partnerbetrieben intensiviert und die Ausrichtung der Ausbildungsangebote auf den ersten Arbeitsmarkt weiter gestärkt.



#3



Die Nähe zu Unternehmen schafft dabei mehr als mögliche Praktikums-, Ausbildungs- oder Arbeitsplätze. Sie ermöglicht einen direkten Austausch mit dem Arbeitsmarkt: Welche Kompetenzen werden gebraucht? Wie verändern sich Berufsbilder und Anforderungen? Und was brauchen junge Menschen, um unter diesen Bedingungen ihren Platz zu finden?

So verbindet der APPISBERG Entwicklung, Ausbildung und Arbeitsmarkt zunehmend enger miteinander.

Veränderung braucht eine tragfähige Basis

Fachliche Wirkung braucht auch wirtschaftliche und organisatorische Stabilität.

2025 blieb die operative finanzielle Situation des APPISBERG anspruchsvoll. Gleichzeitig wurden Entscheidungen getroffen, um die finanzielle Basis zu stärken und Handlungsspielraum für die weitere Entwicklung zu schaffen.

Eine wichtige Voraussetzung dafür war der Verkauf der Liegenschaft am Rosenweg. Der daraus entstandene ausserordentliche Ertrag stärkte die finanzielle Basis des APPISBERG. Er verändert jedoch nicht die

Notwendigkeit, auch das operative Geschäft langfristig tragfähiger aufzustellen. Die finanzielle Situation und deren Auswirkungen werden in Kapitel 5 transparent eingeordnet.

Parallel dazu wurden Strukturen und Ressourceneinsatz überprüft. Im Fokus standen klarere Verantwortlichkeiten, schlankere Entscheidungswege und eine stärkere strategische Steuerung.

Diese Entwicklungen gehören zusammen: fachliche Qualität, organisatorische Leistungsfähigkeit und wirtschaftliche Stabilität bilden gemeinsam die Grundlage dafür, dass der APPISBERG seinen Auftrag langfristig erfüllen kann.

Weiterentwicklung mit klarem Fokus

2025 wurden wichtige Veränderungen angestoßen: Kompetenzen wurden stärker gebündelt, Ausbildungsangebote weiterentwickelt, die Verbindung zum Arbeitsmarkt intensiviert und wirtschaftliche sowie organisatorische Voraussetzungen überprüft und angepasst.

Dieser Prozess ist nicht abgeschlossen. Entscheidend wird deshalb nicht allein sein, was verändert wurde, sondern was diese Veränderungen bewirken. Schaffen sie bessere Übergänge? Unterstützen sie eine vernetztere Begleitung? Bringen sie Ausbildung und Arbeitsmarkt näher zusammen? Und tragen sie dazu bei, den APPISBERG langfristig fachlich wirksam und wirtschaftlich stabil aufzustellen? Daran wird sich die weitere Entwicklung messen lassen.



Gemeinsam bewirkt mehr

Integration gelingt
nicht allein.

Berufliche Integration entsteht im Zusammenspiel. Junge Menschen gestalten ihren eigenen Weg. Fachpersonen begleiten ihre Entwicklung. Zuweisende Stellen schaffen Zugänge und ermöglichen passende Massnahmen. Ausbildungs- und Partnerbetriebe eröffnen reale Arbeitswelten. Gemeinden, Fachstellen und weitere Institutionen ergänzen dort, wo zusätzliche Unterstützung notwendig ist. Und Unternehmen schaffen dort Möglichkeiten, wo berufliche Integration letztlich wirksam werden soll: im Arbeitsmarkt.

Der APPISBERG versteht sich als Teil dieses Systems. Seine Aufgabe besteht nicht darin, alle Leistungen selbst zu erbringen, sondern die eigene fachliche Kompetenz mit den Möglichkeiten und Kompetenzen anderer zu verbinden. **So können aus unterschiedlichen Perspektiven und Verantwortlichkeiten tragfähige berufliche Wege entstehen.**

Zusammenarbeit schafft Möglichkeiten

Besonders sichtbar wird diese Zusammenarbeit dort, wo Ausbildung und Arbeitswelt aufeinandertreffen. Partnerbetriebe ermöglichen Praktika, Ausbildungsplätze und Erfahrungen unter realen Arbeitsbedingungen. Junge Menschen können ihre Fähigkeiten

erproben und weiterentwickeln. Gleichzeitig lernen Unternehmen Menschen und ihre Potenziale unmittelbar kennen – auch dort, wo diese in einem klassischen Bewerbungsverfahren möglicherweise nicht vollständig sichtbar würden.

Für den APPISBERG sind diese Unternehmen deshalb weit mehr als externe Einsatzorte. Sie sind Partner im Integrationsprozess.



Viele Perspektiven. Ein gemeinsames Ziel.

Nachhaltige Integration braucht mehr als die Verbindung zwischen Ausbildung und Unternehmen.

IV-Stellen, RAV, Gemeinden und weitere zuweisende und finanzierende Stellen schaffen wichtige Rahmenbedingungen und ermöglichen Zugänge zu passenden Angeboten.

Unternehmen und Partnerbetriebe bringen die Realität des Arbeitsmarkts ein und eröffnen Möglichkeiten für Praktika, Ausbildung und berufliche Anschlüsse.

Fachstellen und Netzwerkpartner ergänzen mit spezifischen Kompetenzen dort, wo zusätzliche Unterstützung gefragt ist.

Mitarbeitende, Berufsbildende, Case Manager und Jobcoaches des APPISBERG verbinden diese unterschiedlichen Anforderungen mit der individuellen Situation und dem Entwicklungsweg der jungen Menschen.

Dabei verfolgen nicht immer alle Beteiligten dieselbe Perspektive. Zuweisende Stellen, Unternehmen, Fachpersonen und junge Menschen bringen unterschiedliche Erwartungen, Möglichkeiten und Anforderungen mit. Gerade darin liegt die Qualität guter Zusammenarbeit: diese Perspektiven zusammenzubringen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die fachlich sinnvoll, im Arbeitsmarkt realistisch und für den weiteren Weg tragfähig sind. **Integration wird damit nicht zur Leistung einer einzelnen Institution, sondern zum Ergebnis eines funktionierenden Zusammenspiels.**

Menschen machen Zusammenarbeit wirksam

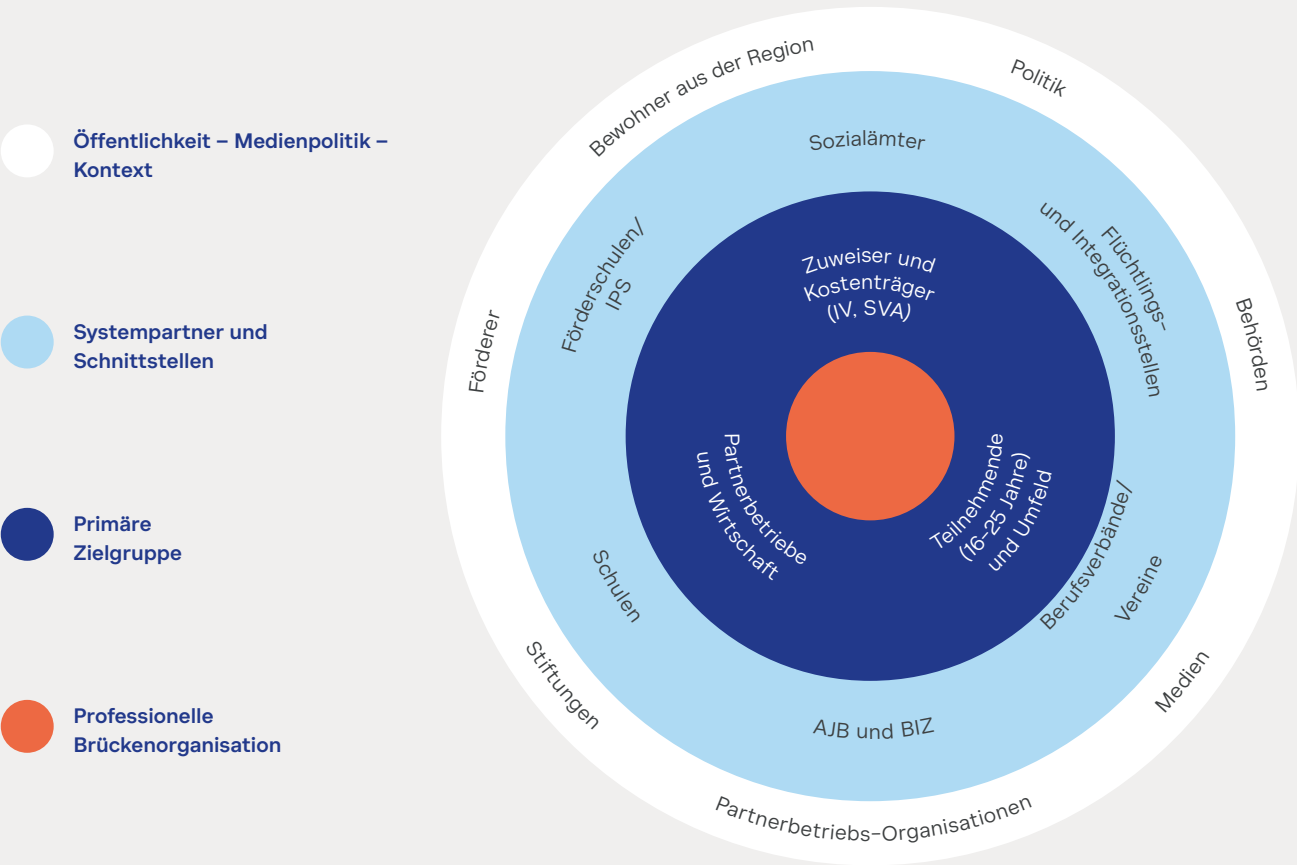
Strukturen und Netzwerke allein schaffen noch keine Integration. Entscheidend ist, wie die Beteiligten zusammenarbeiten: mit klaren Rollen, verlässlicher Kommunikation, unterschiedlichen Kompetenzen und der Bereitschaft, Verantwortung miteinander abzustimmen.

Gerade bei komplexeren Ausgangslagen liegt die Qualität nicht darin, dass eine Stelle alles leisten kann. Sie liegt darin, die richtigen Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt miteinander zu verbinden. Das gilt auch für die Zusammenarbeit mit Unternehmen. Wie bereits Joshuas Weg in Kapitel 1 zeigt, können Praktika und externe Ausbildungsplätze dort besonders wirksam werden, wo Betrieb, junger Mensch und professionelle Begleitung miteinander im Austausch bleiben. So entsteht aus einzelnen Kontakten ein tragfähiges Netzwerk.

+

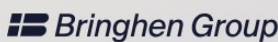
Ein Netzwerk, das trägt

Jede dieser Verbindungen erfüllt eine andere Aufgabe. Gemeinsam schaffen sie Möglichkeiten, die kein Akteur allein schaffen könnte.





Wir danken
unseren Partnern,
die Perspektiven
ermöglichen.



Verantwortung, die trägt

Wirtschaftliche Stabilität schafft Handlungsspielraum

Berufliche Integration braucht fachliche Kompetenz, verlässliche Partnerschaften und eine Organisation, die ihren Auftrag langfristig tragen kann.

2025 war für den APPISBERG finanziell ein anspruchsvolles Jahr. Das operative Geschäft blieb unter Druck. Gleichzeitig wurden wichtige Entscheidungen getroffen, um die finanzielle Basis zu stärken und Handlungsspielraum für die weitere Entwicklung zu schaffen.

Die Jahresrechnung zeigt ein differenziertes Bild des Geschäftsjahres 2025: Einer weiterhin anspruchsvollen operativen Situation mit seit Jahren rückläufigen ordentlichen Erträgen und einer noch nicht ausreichend angepassten Kostenbasis stehen ausserordentliche Sondereffekte gegenüber, die das Jahresergebnis positiv beeinflusst haben.

Das Ergebnis richtig einordnen

Der APPISBERG erzielte 2025 einen Nettoerlös von CHF 7,94 Mio. Gleichzeitig führten insbesondere die Personal- und Betriebskosten zu einem betrieblichen Ergebnis von CHF –1,74 Mio. Damit bleibt die operative wirtschaftliche Stabilisierung eine zentrale Aufgabe.

Insbesondere der Verkauf der Liegenschaften prägte das Jahresergebnis: Von den ausserordentlichen Erträgen von insgesamt CHF 4,30 Mio. entfielen CHF 4,22 Mio. auf den Immobilienverkauf. Dadurch resultierte vor Zuweisungen an Fonds und Eigenkapital ein positives Ergebnis von CHF 2,56 Mio.

#5

Dieses positive Gesamtergebnis 2025 darf jedoch nicht mit einer bereits erreichten operativen Stabilität gleichgesetzt werden.

2025 in Zahlen

CHF **7,94** Mio.
Nettoerlös

CHF **–1,74** Mio.
betriebliches Ergebnis

CHF **2,56** Mio.
Ergebnis vor
Zuweisungen

CHF **3,14** Mio.
Eigenkapital per
31. Dezember 2025

CHF **8,55** Mio.
Bilanzsumme

Die dargestellten Kennzahlen geben einen kompakten Überblick über die finanzielle Situation des APPISBERG im Geschäftsjahr 2025.



Verein APPISBERG

Jahresrechnung

alle Angaben in CHF

Betriebsrechnungen

vom 1. Januar bis 31. Dezember 2025 und 2024

	Kompetenz- zentrum APPISBERG	Fonds Teilnehmende	Fonds Personal	Vereins- rechnung	APPISBERG gesamt 2025	APPISBERG gesamt 2024
IV-Tarifleistungen	5'534'483	0	0	0	5'534'483	6'112'636
Nicht-IV-Tarifleistungen	380'983	0	0	0	380'983	354'748
Produktionserlöse	1'654'948	0	0	0	1'654'948	1'862'293
Leistungen an Personal und Dritte	165'062	0	-199	0	164'863	111'962
Mietzinsertrag	27'547	0	0	115'760	143'307	161'170
Spendeneinnahmen, Subventionen	55'631	0	0	0	55'631	351'806
Mitgliederbeiträge	0	0	0	7'150	7'150	5'700
Nettoerlös	7'818'654	0	-199	122'910	7'941'365	8'960'315
Bestandesänderung fertige/unfertige Erzeugnisse	1'416	0	0	0	1'416	31'942
Materialaufwand	-378'229	0	0	0	-378'229	-337'617
Personalaufwand	-7'328'287	-88	-34'691	0	-7'363'066	-7'052'359
Übriger betrieblicher Aufwand						
Aufwand für Hauswirtschaft und Küche	-230'617	0	0	0	-230'617	-264'132
Aufwand für Unterhalt, Reparaturen und Anlagennutzung	-425'361	0	0	-6'103	-431'464	-564'350
Energieaufwand	-106'355	0	0	0	-106'355	-167'067
Schulung und Ausbildung Betreute	-46'267	0	0	0	-46'267	-53'232
Verwaltungsaufwand	-399'960	0	-50	-2'000	-402'010	-393'490
Übriger Sachaufwand	-178'221	-3'960	0	-912	-183'093	-243'302
Total übriger betrieblicher Aufwand	-1'386'782	-3'960	-50	-9'015	-1'399'806	-1'685'571
Betriebliches Ergebnis vor Abschreibungen und Zinsen	-1'273'228	-4'048	-34'940	113'895	-1'198'320	-83'290
Abschreibungen	-452'726	0	0	-40'000	-492'726	-492'589
Betriebliches Ergebnis vor Zinsen	-1'725'954	-4'048	-34'940	73'895	-1'691'046	-575'879
Kapitalzinsen und Bankspesen	-44'288	0	0	0	-44'288	-42'757
Betriebliches Ergebnis	-1'770'242	-4'048	-34'940	73'895	-1'735'334	-618'636
Ausserordentlicher Aufwand	-10'000	0	0	0	-10'000	-352'382
Ausserordentlicher Ertrag	84'944	0	0	4'217'736	4'302'680	57'004
Ergebnis vor Zuweisung Fonds und Eigenkapital	-1'695'298	-4'048	-34'940	4'291'631	2'557'346	-914'014
Zuweisung Fonds		4'048	34'940		38'987	45'477
Zuweisung Eigenkapital	1'695'298			-4'291'631	-2'596'333	868'538
Ergebnis nach Zuweisung Fonds und Eigenkapital	0	0	0	0	0	0

Verein APPISBERG

Jahresrechnung

alle Angaben in CHF

Bilanz

per 31. Dezember 2025 und 2024

	Kompetenz- zentrum APPISBERG	Fonds Teilnehmende	Fonds Personal	Vereins- rechnung	APPISBERG gesamt 2025	APPISBERG gesamt 2024
Aktiven						
Flüssige Mittel	68'990	114'716	57'286	4'387'699	4'628'691	1'753'060
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	602'482				602'482	790'189
Delkretere	-35'000				-35'000	-35'000
Übrige kurzfristige Forderungen	595				595	472
Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen	109'260				109'260	77'029
Aktive Rechnungsabgrenzungen	3'600				3'600	25'726
Total Umlaufvermögen	749'928	114'716	57'286	4'387'699	5'309'629	2'611'475
Wertschriften, Mietzinsdepots	20'241				20'241	21'238
Mobile Sachanlagen	671'089				671'089	739'599
Immobilie Sachanlagen Betrieb	2'430'949				2'430'949	2'618'106
Immobilie Sachanlagen neutral	0			120'000	120'000	160'000
Total Anlagevermögen	3'122'279	0	0	120'000	3'242'279	3'538'943
Total Aktiven	3'872'207	114'716	57'286	4'507'699	8'551'908	6'150'418
Passiven						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	198'885				198'885	282'393
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	704				704	2'177
Passive Rechnungsabgrenzungen	227'221				227'221	223'151
Total kurzfristiges Fremdkapital	426'810	0	0	0	426'810	507'722
Hypotheken verzinslich	3'330'000				3'330'000	3'330'000
Rückstellung für Erneuerung und Renovation Liegenschaften	810'000			70'000	880'000	880'000
Zweckgebundene Fonds	599'427				599'427	674'371
Fonds für Freizeit und Betreuung Teilnehmende		114'716			114'716	118'763
Fonds Personal			57'286		57'286	92'226
Total langfristiges Fremdkapital	4'739'427	114'716	57'286	70'000	4'981'429	5'095'360
Total Fremdkapital	5'166'237	114'716	57'286	70'000	5'408'239	5'603'082
Eigenkapital	-1'294'029			4'437'699	3'143'670	547'337
Total Eigenkapital	-1'294'029	0	0	4'437'699	3'143'670	547'337
Total Passiven	3'872'207	114'716	57'286	4'507'699	8'551'908	6'150'418

Verein APPISBERG

Jahresrechnung

alle Angaben in CHF

Anhang zur Jahresrechnung 2025 und 2024

Die vorliegende Jahresrechnung wurde gemäss den Vorschriften des Schweizerischen Gesetzes, ins-besondere der Artikel über die kaufmännische Buchführung und Rechnungslegung des Obligationen-rechts (Art. 957 bis 962 OR) erstellt.

Die Rechnungslegung erfordert vom Vorstand Schätzungen und Beurteilungen, welche die Höhe der ausgewiesenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Eventualverbindlichkeiten im Zeitpunkt der Bilanzierung, aber auch Aufwendungen und Erträge der Berichtsperiode beeinflussen. Der Vorstand entscheidet dabei jeweils im eigenen Ermessen über die Ausnutzung der bestehenden gesetzlichen Bewertungs- und Bilanzierungsspielräume. Im Sinne des Vereins können dabei im Rahmen des Vorsichtsprinzips Abschreibungen, Wertberichtigungen und Rückstellungen über das betriebswirtschaftlich notwendige Ausmass hinaus gebildet werden.

	2025	2024
Anzahl Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt		
Mitarbeitende	55 - 65	55 - 65
Teilnehmende	41 - 48	41 - 48
Zur Sicherung eigener Verpflichtungen verpfändete Aktiven		
Immobilien (Betrieb, Neubau Werkstätten, Immobilien neutral)	2'550'949	2'778'106
Pfandbelastung	11'760'000	11'760'000
Beanspruchung	3'330'000	3'330'000
Zweckbestimmung Baubeiträge Bundesamt für Sozialversicherungen		
Eventualverpflichtung aus Beiträgen in den Jahren 2000 bis 2009	562'274	712'315
Ausserordentlicher Aufwand		
Rückzahlung an Glückskette für Spenden der Vorjahre	0	41'932
Erhöhung Spendenfonds (finanzierte Anlagen, aber noch nicht abgeschrieben)	-10'000	310'450
	-10'000	352'382
Ausserordentlicher Ertrag		
Teilauflösung zweckgebundene Fonds	84'944	48'378
Allianz Versicherung, Überschuss Zusatzversicherung	0	8'625
Verkauf Liegenschaft Im Russer	4'217'736	
	4'302'680	57'004
Verbindlichkeiten gegenüber Vorsorgeeinrichtungen		
BVK Personalvorsorge des Kantons Zürich	78'797	98'567
	78'797	98'567



Treuhand · Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsprüfung · Unternehmensberatung
HR-Services · Informatik-Gesamtlösungen

Bericht der Revisionsstelle zur eingeschränkten Revision an die Generalversammlung des Vereins Appisberg Männedorf

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung (Bilanz, Betriebsrechnung und Anhang) des Vereins Appisberg für das am 31. Dezember 2025 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

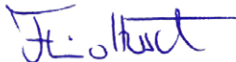
Für die Jahresrechnung ist der Vorstand verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, die Jahresrechnung zu prüfen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Zulassung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Revision erfolgte nach dem Schweizer Standard zur Eingeschränkten Revision. Demnach ist diese Revision so zu planen und durchzuführen, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung erkannt werden. Eine eingeschränkte Revision umfasst hauptsächlich Befragungen und analytische Prüfungshandlungen sowie den Umständen angemessene Detailprüfungen der bei der geprüften Einheit vorhandenen Unterlagen. Dagegen sind Prüfungen der betrieblichen Abläufe und des internen Kontrollsystems sowie Befragungen und weitere Prüfungshandlungen zur Aufdeckung deliktischer Handlungen oder anderer Gesetzesverstösse nicht Bestandteil dieser Revision.

Bei unserer Revision sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Jahresrechnung nicht dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht.

OBT AG


Michael Tremp
zugelassener Revisionsexperte
leitender Revisor


Flavio Hüsch
zugelassener Revisionsexperte

Zürich, 24. Februar 2026

- Jahresrechnung 2025 (Bilanz, Betriebsrechnung und Anhang)

Verantwortung heisst, weiter hinzuschauen

Der Immobilienverkauf hat dem APPISBERG zusätzlichen finanziellen Handlungsspielraum verschafft. Er löst die strukturellen Herausforderungen des operativen Geschäfts jedoch nicht.

Deshalb bleibt es notwendig, Kostenstrukturen, Ressourceneinsatz und Ertragsbasis weiterhin sorgfältig zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Gleichzeitig gilt es, jene Leistungen und Kompetenzen zu sichern, die für die Qualität der beruflichen Integration und damit für den Kernauftrag des APPISBERG entscheidend sind.

Die wirtschaftliche und die strategische Entwicklung der Organisation gehören deshalb zusammen.

- Angebote müssen fachlich relevant sein.
- Sie müssen einem tatsächlichen Bedarf entsprechen.
- Sie müssen langfristig finanzierbar sein.

Wirtschaftliche Stabilität und fachliche Wirkung stehen nicht im Widerspruch. Sie bedingen einander.

Denn nur eine wirtschaftlich tragfähige Organisation verfügt dauerhaft über den Handlungsspielraum, den es braucht, um Entwicklung zu ermöglichen.

Transparenz schafft Vertrauen

Verantwortung bedeutet auch, nachvollziehbar Rechenschaft darüber abzulegen, wie die anvertrauten Mittel eingesetzt werden und wie die wirtschaftliche Situation der Organisation einzuschätzen ist.

Die Jahresrechnung 2025 wurde durch die OBT AG im Rahmen einer eingeschränkten Revision geprüft. Die Revisionsstelle hielt fest, dass sie auf keine Sachverhalte gestossen ist, aus denen geschlossen werden müsste, dass die Jahresrechnung nicht dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht.

Das operative Ergebnis zeigt den bestehenden Handlungsbedarf. Der Immobilienverkauf hat gleichzeitig die finanzielle Basis gestärkt und zusätzlichen Handlungsspielraum geschaffen. Beides gehört zu einer transparenten Einordnung dieses Geschäftsjahres.

Unser Anspruch bleibt, die vorhandenen Mittel verantwortungsvoll einzusetzen und die wirtschaftliche Grundlage so weiterzuentwickeln, dass der APPISBERG seinen Auftrag langfristig verlässlich erfüllen kann.



Was als Nächstes wächst

Zukunft braucht Bewegung

2025 war für den APPISBERG ein Jahr der Standortbestimmung und Veränderung. Strukturen wurden überprüft, Kompetenzen neu gebündelt, die Verbindung zum ersten Arbeitsmarkt gestärkt und wichtige Voraussetzungen für die wirtschaftliche Stabilisierung geschaffen. **2026 geht es darum, diese Veränderungen weiterzuführen – und den Blick zugleich nach vorne zu richten.**

Denn auch die Bedingungen beruflicher Integration verändern sich. Die Arbeitswelt entwickelt sich weiter, Anforderungen an Ausbildung und Beschäftigungsfähigkeit verschieben sich und die Ausgangslagen der Menschen, die Unterstützung benötigen, werden vielfältiger.

Für den APPISBERG bedeutet das, die eigenen Angebote, Kompetenzen und Formen der Zusammenarbeit vorausschauend weiterzuentwickeln.

Entwicklung und Arbeitswelt noch stärker verbinden

Eine zentrale Richtung bleibt die stärkere Verbindung von individueller Entwicklung, Ausbildung und erstem Arbeitsmarkt.

Junge Menschen brauchen Räume, in denen sie sich stabilisieren, Fähigkeiten entwickeln und Sicherheit gewinnen können. Gleichzeitig braucht berufliche Integration den Bezug zur Realität der Arbeitswelt.

Die besondere Aufgabe des APPISBERG liegt darin, beides miteinander zu verbinden: Menschen dort zu unterstützen, wo sie Begleitung benötigen – und gleichzeitig Übergänge so vorzubereiten, dass der Schritt in die Arbeitswelt zunehmend möglich wird.

Dafür sollen die Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben weiter gestärkt, reale Arbeitserfahrungen ausgebaut und Entwicklungen im Arbeitsmarkt konsequent in die Weiterentwicklung der Angebote einbezogen werden.

Neue Möglichkeiten entstehen dort, wo Lernen real wird

Zur Weiterentwicklung gehört auch, bestehende Ausbildungsangebote zu überprüfen und neue Lern- und Arbeitsfelder dort zu erschliessen, wo sie zusätzliche berufliche Perspektiven eröffnen.

Digitalisierung, neue Berufsbilder und Nachhaltigkeit können dabei neue Möglichkeiten schaffen. Entscheidend ist nicht der Trend an sich, sondern die

Frage: **Was entsteht daraus für die Menschen, die wir begleiten?**

Ein mögliches Entwicklungsfeld ist die Biogärtnerei. Sie verbindet berufliches Lernen mit praktischer Arbeit und einem aktuellen gesellschaftlichen und ökologischen Themenfeld. Gleichzeitig eröffnet sie Möglichkeiten, Ausbildung, reale Wertschöpfung sowie marktfähige Produkte und Dienstleistungen enger miteinander zu verbinden.

Damit steht sie beispielhaft für eine Richtung, die der APPISBERG weiterverfolgen will: Lernorte zu gestalten, die Entwicklung ermöglichen und gleichzeitig näher an der Realität der Arbeitswelt sind.

Vom Kompetenzzentrum zum starken Integrationspartner

Die Weiterentwicklung reicht über einzelne Angebote hinaus. Der APPISBERG will seine Rolle im regionalen Integrationssystem weiter schärfen und die Zusammenarbeit mit Zuweisenden, Unternehmen, Fachstellen und weiteren Partnern systematisch weiterentwickeln. **Die strategische Richtung verbindet dabei vier zentrale Entwicklungsfelder:**

Wirkung

Angebote konsequent daran ausrichten, welche beruflichen Perspektiven daraus entstehen.

Arbeitsmarktnähe

Ausbildung, reale Arbeitserfahrung und Unternehmen stärker miteinander verbinden.

Zusammenarbeit

Die Rolle als Integrationspartner im regionalen System weiterentwickeln.

Tragfähigkeit

Leistungen, Strukturen und Ressourcen langfristig in ein wirtschaftlich nachhaltiges Verhältnis bringen.

Hier wächst Zukunft

Am Ende bleibt der Massstab derselbe wie am Anfang dieses Jahresberichts: **Was entsteht daraus für die Menschen, die wir begleiten?**

Wenn junge Menschen ihre Fähigkeiten entdecken, Verantwortung übernehmen, sich in realen Arbeitswelten erproben und ihren nächsten beruflichen Schritt zunehmend selbst gestalten können, **wird aus Entwicklung Perspektive.**

Daran wollen wir weiterarbeiten – gemeinsam mit den Menschen, Unternehmen und Institutionen, die diese Wege möglich machen. **Denn Zukunft wächst dort, wo Entwicklung auf Möglichkeiten trifft.**

Impressum

Organisation und Governance

Verantwortung zeigt sich nicht nur im Umgang mit finanziellen Mitteln. Sie zeigt sich auch in klaren Zuständigkeiten, einer verlässlichen Führung und einer transparenten Aufsicht.

Vorstand

Giovanni Weber (Präsident)

Urs Egger (Vizepräsident)

Andreas Arnold, Thomas Bader, Bert Evers,
Charles Mariauzouls, Anita Rottensteiner,
Edgar Rütishauser,

Geschäftsleitung

a. i. Anita Keller-Howald

Revisionsstelle

OBT AG, Zürich

Sitz

Männedorf



APPISBERG

appisberg.ch