

Marktlücke Jahresbericht 2024

1. Bericht aus den Geschäftsbereichen
2. Erbrachte Leistungen in den Förderangeboten
3. Wirkungsmessung
4. Ausblick 2025
5. Jahresrechnung

1. Bericht aus den Geschäftsbereichen

Auch im Jahr 2024 setzte sich der Prozess zur Zukunft der GmbH im Rahmen der anstehenden Pensionierung von der Gründerin Christina Dalbert kontinuierlich fort. Aufbauend auf den im Vorjahr gelegten Grundlagen wurden weitere Schritte unternommen, um die strategische Neuausrichtung aktiv zu gestalten.

Die konstant steigenden Anmeldezahlen bestätigten den anhaltenden Bedarf und unterstrichen die Relevanz des Förderangebots. Im Laufe des Jahres wurde zudem ein Konzept für ein Jobcoaching im Rahmen der IAZH entwickelt. Weiter gab es Konzeptanpassungen im Leistungsvertrag mit der Stadt Zürich. Diese Entwicklungen markieren wichtige Meilensteine auf dem Weg hin zu einer zukunftsfähigen und wirksamen Weiterentwicklung der Marktlücke.

Insgesamt waren im 2024 23 Stellen für festangestellte Mitarbeitende in der Marktlücke besetzt, davon eine als Mitarbeiterin in Ausbildung (Soziale Arbeit) und 3 als Praktikant*innen.

Im Anschluss berichten wir gerne aus den einzelnen Bereichen:

Verkauf/Bistro

Im Jahr 2024 konnten im Rahmen des Förderangebots zahlreiche arbeitsagogische Einsätze im Laden und Bistro erfolgreich durchgeführt werden. Die Teilnehmerinnen erhielten strukturierte Einblicke in beide Bereiche und konnten dort unter fachlicher Begleitung ihre Kompetenzen erweitern. Das Bistro hat sich gut etabliert und wurde erfolgreich in den Ladenbetrieb integriert.

Die Kombination aus Laden und Bistro wird sowohl von Kund*innen als auch von den Teilnehmerinnen sehr geschätzt. Die Öffnung und Erweiterung des Ladenraums hat sich agogisch besonders positiv ausgewirkt: Die Teilnehmerinnen profitieren nun von einem vielfältigeren Arbeitsumfeld, neuen Aufgabenbereichen und erweiterten Lernmöglichkeiten in einem realitätsnahen, belebten Setting mit internationaler Kundschaft. Dies stärkt ihre Selbstwirksamkeit und fördert soziale sowie fachliche Kompetenzen.

Im Jahr 2025 liegt der Fokus auf der weiteren Vertiefung der agogischen Angebote im erweiterten Laden- und Bistrobereich. Geplant ist, die Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen noch stärker zu verzahnen, um gezielt Übergänge und Lernfelder zu schaffen. Zudem sollen neue Aufgabenprofile entstehen, die den Teilnehmerinnen mehr Verantwortung und Entwicklungsspielraum bieten.

Restaurant «Kantine Hermetschloo»

Im August 2024 kam es zu einem Leitungswechsel: Melina Heller übernahm neu gemeinsam mit Fabian Herzog die Co-Leitung des Restaurants. Fabian Herzog ist bereits seit Beginn als Küchenchef mit dabei und Melina Heller kannte den Betrieb als Mitarbeiterin bereits sehr gut. Irina Ruf wechselte intern in eine neue Rolle als Eventkoordinatorin und agogische Mitarbeiterin. Ergänzt wurde das Team durch zwei Praktikantinnen im Service, um dem erhöhten Bedarf an Begleitung gerecht zu werden. Insgesamt arbeiten acht Festangestellte im Restaurant, teils in Teilzeit.

Die deutlich gestiegene Zahl der Teilnehmerinnen ermöglichte eine Erweiterung des Angebots: Aufwendigere Menüs und neue hausgemachte Spezialitäten schufen zusätzliche Lernfelder. Regelmässige Modulsequenzen und Servicenachbesprechungen fördern gezielt Fachwissen und Selbstreflexion. Namensschilder erleichtern die Kommunikation und stärken das soziale Miteinander. Auch organisatorisch gab es Anpassungen: Das Bügeln der Schürzen wurde neu vom Service übernommen.

Im gastronomischen Bereich wurde das Angebot um vegane und vegetarische Piadina ergänzt. Eine neue Siebträgermaschine sorgt für verlässlich guten Kaffee, und das Weinsortiment wurde aktualisiert. Mit dem Genossenschaftsfest «Gleismeer» in der Kantine Hermetschloo konnten wir unsere Gastgeberrolle erneut unter Beweis stellen. Neue Blumendekoration im Gastraum, eine barrierefreie Terrasse und eine farbenfrohe Beschattung verbessern das Ambiente spürbar. Zudem wurden neue Mietverträge aufgesetzt und unterzeichnet, was die Zukunft unseres Betriebs sichert.

Produktionswerkstatt

Im Werkstattbereich der Marktlücke GmbH war das Jahr 2024 geprägt von Weiterentwicklung, Teamwachstum und vielfältigen Produktionsaufträgen. Besonders hervorzuheben ist die feste Integration des Morgenturnens ins Tagesprogramm. Diese tägliche Bewegungseinheit ist im Werkstattalltag besonders wertvoll, da viele Tätigkeiten im Sitzen stattfinden. Das Turnen wirkt präventiv, fördert das körperliche Wohlbefinden und stärkt den Teamzusammenhalt.

In der Produktion setzte das Team unter anderem die Frühlings- und Herbstkollektionen für Marie pour la Toile um – mit Produkten wie Scrunchies, Clutches, Eyepads und Stirnbändern – und fertigte erneut die beliebten Chlausensäckli für Honold an. Ein neuer, anspruchsvoller Auftrag war die Produktion von Laptopaschen für Julius Bär. Zum Jahresende wurde ausserdem die Friedenstaube als neues Marktlücke-Produkt zur Adventszeit lanciert – mit hoher Symbolkraft und in sorgfältiger Handarbeit hergestellt.

Auch personell gab es wichtige Entwicklungen: Beatrice Moser verstärkt das Werkstatt-Team seit Juni 2024 als festes Mitglied, und mit Naomi Weiss wurde der Betrieb von Mai 2024 bis März 2025 durch eine Praktikantin unterstützt. Ein Pilotprojekt zu gleitenden Arbeitszeiten für Teilnehmerinnen wurde im Laufe des Jahres evaluiert, jedoch nicht weitergeführt. Der zusätzliche Planungsaufwand sowie die Unruhe im Tagesablauf standen in keinem Verhältnis zum tatsächlichen Nutzen – das Angebot wurde von den Teilnehmerinnen zudem nur vereinzelt genutzt. Ein bedeutender Produktwechsel ergab sich beim langjährigen Kunden Universitätsspital Zürich (USZ): Statt der bisherigen Wickelunterlage wird nun ein Badecape gefertigt – ein spannendes neues Produkt, das vom Team mit viel Engagement umgesetzt wurde. Die Badecapes sind neu auch im Marktlücke-Laden erhältlich, was den Transfer von Auftragsarbeit hin zu eigenem Produktsortiment nochmals stärkt.

2. Erbrachte Leistung in den Förderangeboten

Im Jahr 2024 traten insgesamt 43 Angebotsteilnehmerinnen neu ins Förderangebot ein. 22 dieser Eintritte erfolgten über Zuweisungen der Stadt Zürich – sieben weniger als im Vorjahr. Deutlich zugenommen haben hingegen die Eintritte über das kantonale Integrationsprogramm KIP sowie durch die Gemeinden: Mit 21 Neueintritten hat sich deren Zahl im Vergleich zu 2023 verdreifacht. Bei 16 zugewiesenen Personen kam es nicht zu einem Eintritt ins Angebot. Die Gründe dafür waren vielfältig, darunter Unfall, Krankheit, Umzug, ein Stellenantritt oder Nichterscheinen.

Die Zuweisungen verteilten sich wie folgt auf die verschiedenen Bereiche: 19 Teilnehmerinnen wurden für die Gastronomie (Küche oder Service) angemeldet, 17 für die Produktionswerkstatt, fünf für den Laden sowie eine Person für die Administration, das Lager oder den Fahrdienst.

	2024	2023	2022	2021	2020
Anzahl Eintritte	43	36	31	36	35
Anzahl Austritte	42	25	38	36	33
weiter im Programm nach 2024	46	42	46	45	42
Total Teilnehmerinnen im Programm im 2024	88	72	77	78	72
Anzahl Teilnehmerinnen im Bewerbungcoaching	6	7	7	8	8
Total Monate Bewerbungcoaching	32	30	29	28	25
durchschnittlicher Verbleib im Bewerbungcoaching in Monaten	5.3	4.2	4.1	3.5	3.1

Förderangebote

Im vergangenen Jahr verzeichnete das Förderangebot Sozialberatung eine kontinuierlich steigende Auslastung. Zur Bewältigung dieser Entwicklung wurde eine neue Stelle im Umfang von 40% geschaffen. Erstmals kamen gleich viele Teilnehmerinnen aus dem kantonalen Integrationsprogramm (KIP) wie aus dem städtischen Angebot. Besonders auffällig war der hohe Anteil an Teilnehmerinnen mit Status S, was mit einem deutlich erhöhten administrativen Aufwand verbunden war. Diese Entwicklung führte zu einem verstärkten Fokus auf administrative Aufgaben, ohne dass der Beratungsaufwand im gleichen Ausmass zunahm.

Zudem zeigte sich ein zunehmender zeitlicher und finanzieller Druck seitens der Gemeinden: Es werden tendenziell weniger Angebote finanziert, und die bewilligte Dauer der Massnahmen verkürzt sich spürbar.

Die Einführung der Intake-Funktion zur Koordination des hohen Anmeldeandrangs hat sich sehr bewährt. Die Institutionalisierung dieser Funktion ermöglichte eine deutliche Effizienzsteigerung, weshalb sie beibehalten wird.

Ein grosser Teil der Teilnehmerinnen befand sich in prekären Wohnsituationen, was eine intensive Beratungsarbeit erforderte. Gleichzeitig waren jedoch klare Abgrenzungen notwendig, da wir in diesem Bereich keine direkte Unterstützung leisten können. Die angespannte Wohnsituation bleibt eine zentrale Herausforderung.

Die Spannweite der Teilnehmerinnen hat sich deutlich erweitert. Während einige – etwa Geflüchtete aus der Ukraine – kurz vor dem Einstieg in den Arbeitsmarkt stehen, zeigen andere Teilnehmerinnen einen sehr hohen Unterstützungsbedarf. Für die Fachpersonen stellt dies eine grosse Herausforderung dar, da es oft schwierig ist, das richtige Mass an Unterstützung und Abgrenzung zu finden.

Ergänzend ist festzuhalten, dass der administrative Aufwand bei Anmeldungen durch Gemeinden grundsätzlich höher ist. Diese Teilnehmerinnen kommen häufig nicht über ein vorgelagertes Abklärungsangebot zur Marktlücke. In der Folge fehlen oft Lebensläufe und Hintergrundinformationen, die zunächst erarbeitet werden müssen. Gleichzeitig sind diese Teilnehmerinnen im Arbeitskontext meist belastbarer und benötigen dafür dort weniger intensive Begleitung.

Deutschförderung

Die Deutschförderung bleibt ein wichtiger Bestandteil unserer Angebotspalette.

Deutsch in Niveaugruppen wird jeweils von einer Deutschlehrerin mit einer Praktikantin als Assistenz nach dem FIDE - Prinzip unterrichtet. Wir legen grossen Wert auf Inhalte, die zu Gesprächen anregen. Meistens werden Themen aus dem Lebensraum der Teilnehmerinnen, wie zum Beispiel Kindererziehung, Schulsysteme, Quartierbezogene Angebote oder auch immer wieder Gesundheit und Prävention im Unterricht behandelt.

Aufgrund der vielen kleinen Pensen ist jedoch das Lernen in einer Niveau-Klasse nicht immer möglich. So wird in den Bereichen auch regelmässig fachspezifisches Deutsch einzeln oder in Kleingruppen erteilt.

Bewerbungscoaching und Nachbegleitung

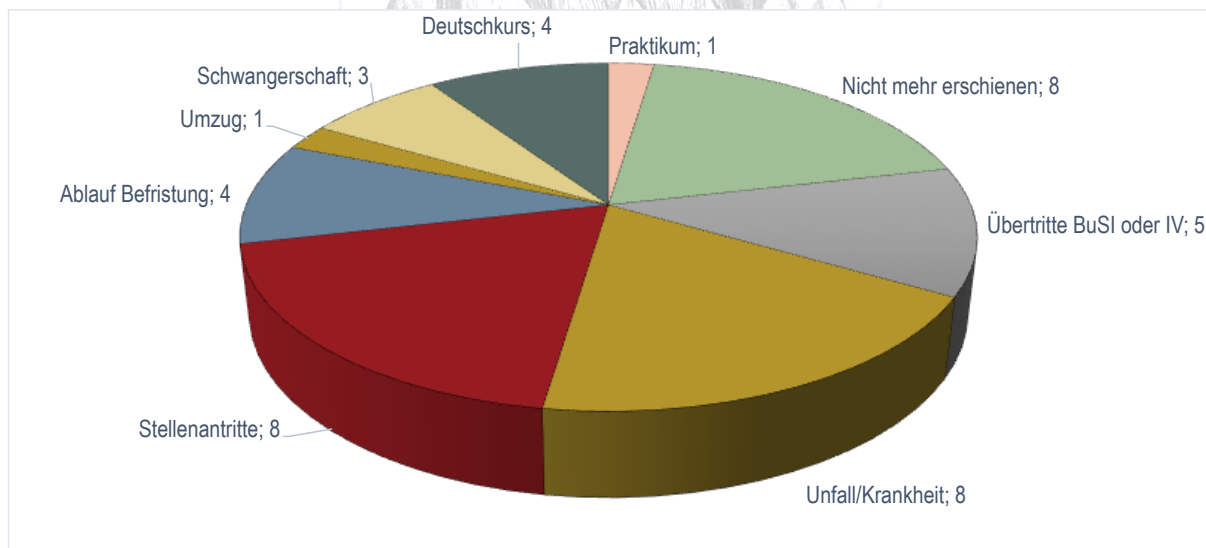
Im Jahr 2024 nahmen insgesamt sechs Personen am Bewerbungscoaching teil. Zwei von ihnen konnten bereits erfolgreich eine Arbeitsstelle bzw. ein Praktikum antreten. Die übrigen vier Teilnehmenden befinden sich noch im Bewerbungsprozess und werden daher weiterhin intensiv begleitet werden.

Im Rahmen der Phase 4 der Nachbegleitung wurden zwölf Teilnehmerinnen nach ihrem Stellenantritt weiter unterstützt. Ziel dieser Phase ist es, die nachhaltige Integration in den Arbeitsmarkt zu sichern und eventuelle Herausforderungen am neuen Arbeitsplatz gemeinsam zu bewältigen.

Besonders erfreulich war der Ausbau unserer Kooperation mit Schulen sowie Gesundheitszentren der Stadt Zürich. Die Partnerschaften ermöglichen qualifizierende Einsätze, welche die Chancen der Teilnehmerinnen auf eine nachhaltige Integration in den allgemeinen Arbeitsmarkt deutlich erhöhen.

3. Wirkungsmessung

Insgesamt arbeiteten 88 Teilnehmerinnen im Jahr 2024 im Betrieb. Davon traten 42 Teilnehmerinnen aus. Von diesen 42 Austritten gelang es 8 Frauen, eine Arbeitsstelle zu finden, und eine Teilnehmerin startete ein Praktikum oder eine Ausbildung.



Sofort fällt auf, dass die Zahl der Austritte im Jahr 2024 mit 42 deutlich über dem Niveau der letzten vier Jahre liegt. Nach einem Tiefstand von 25 Austritten im Jahr 2023 verzeichnet das Jahr 2024 einen markanten Anstieg. Diese Entwicklung lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass die Auslastung im Jahr 2024 wieder gestiegen ist und entsprechend mehr Frauen das Angebot verlassen haben. Ein Blick auf die Unterkategorien zeigt interessante Verschiebungen: Die Anzahl der Teilnehmerinnen, die den Sprung in den Arbeitsmarkt geschafft haben, ist mit 8 leicht höher als im Vorjahr (7), liegt jedoch noch immer unter dem Niveau von 2022 (13). Verglichen mit 2021 (5) und 2020 (10) bewegt sich dieser Wert im oberen Durchschnittsbereich. Der moderate Anstieg könnte auf eine zunehmende Stabilität im Arbeitsmarkt hindeuten, wenngleich die Nachwirkungen der wirtschaftlichen Turbulenzen weiterhin spürbar bleiben.

Bemerkenswert ist dabei, dass trotz des Fokus des Angebots auf die Heranführung der Frauen an den Arbeitsmarkt – und nicht primär auf die unmittelbare Vermittlung in Beschäftigung – eine vergleichsweise hohe durchschnittliche Quote von Stellenantritten erzielt wurde. In den letzten fünf Jahren konnten durchschnittlich über 30% der Teilnehmerinnen während des Förderangebots der Marktlücke eine Stelle antreten. Dies spricht für die nachhaltige Wirksamkeit des Konzepts und die gestärkte Arbeitsmarktintegration im Verlauf des Angebots.

Die Anzahl der Abbrüche durch Teilnehmerinnen selbst ist 2024 mit 8 Fällen auffällig hoch. In vielen dieser Fälle dürften persönliche, gesundheitliche oder familiäre Gründe eine Rolle gespielt haben. Die Erfahrung zeigt, dass eine Teilnahme am Angebot unter instabilen Lebensumständen schwierig ist und manchmal zunächst andere Schritte notwendig sind.

Sehr erfreulich ist, dass im Jahr 2024 kein einziger Abbruch durch die Marktlücke nötig war. Dies werten wir als Zeichen dafür, dass unsere Auswahlprozesse und die Einführung der Intake-Stelle funktionieren und wir gemeinsam mit den zuweisenden Stellen und den Teilnehmerinnen tragfähige Perspektiven entwickeln können.

Gleichzeitig bleiben die Austritte aufgrund von Krankheit oder Unfall mit 8 Fällen auf einem hohen Niveau. Diese Zahl bestätigt unseren Eindruck, dass die gesundheitliche Belastung – insbesondere im psychischen Bereich – bei vielen Frauen weiter steigt. Insgesamt zeigt sich: Das Jahr 2024 war durch eine höhere Dynamik geprägt, was sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich brachte. Es gilt, die Entwicklungen aufmerksam zu beobachten und das Angebot weiterhin flexibel und bedarfsgerecht zu gestalten.

4. Ausblick 2025

Das Jahr 2024 war für die Marktlücke in hohem Masse von Fragen rund um die Nachfolge der langjährigen Geschäftsführerin und Gründerin geprägt. Die anstehende Pensionierung von Christina Dalbert brachte zentrale strategische Überlegungen zur Zukunft der Organisation mit sich. In mehreren Workshops, begleitet von Tanja Rüdisühli vom Büro Morpho, wurde gemeinsam mit dem Team die Zukunft der Marktlücke intensiv reflektiert und auch mit Margot Hausammann, Gesellschafterin, finanzielle Auswirkungen diskutiert.

Im Sommer fiel der Entscheid, die entstehende Lücke durch eine externe Person zu besetzen. Nach verschiedenen Gesprächen konnte mit Barbara Meier eine erfahrene Person gewonnen werden. Sie verfügt über ein Soziologiestudium und bringt umfassende Berufserfahrung aus dem Kulturbereich, der Entwicklungszusammenarbeit sowie insbesondere aus der Arbeitsintegration mit. In den letzten zehn Jahren arbeitete sie für das Schweizerische Arbeiterhilfswerk SAH Zentralschweiz und führte in den letzten vier Jahren den Bereich Arbeit und Vermittlung. Sie war Mitglied der Geschäftsleitung sowie stellvertretende Geschäftsführerin.

Seit Februar 2025 führen Christina Dalbert und Barbara Meier die Marktlücke gemeinsam in einer Co-Geschäftsführung. Dieser stufenweise Übergabeprozess ermöglicht eine sorgfältige Einführung und Einarbeitung in die vielseitigen Aufgabenbereiche der Organisation. Die formelle Übergabe der GmbH ist auf Juli 2025 geplant. Auch danach bleibt Christina Dalbert der Marktlücke als Gesellschafterin und in einem Mandatsverhältnis verbunden und wird ihre langjährige Erfahrung weiterhin einbringen.

Parallel zur personellen Übergabe wurde im Frühjahr 2024 gemeinsam mit den Leitungspersonen der Marktlücke an der zukünftigen Aufbauorganisation gearbeitet. In weiteren Workshops wurden zentrale Aspekte wie Organigramm, Rollenverteilung sowie Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche (AKV) geklärt und weiterentwickelt. Damit wurde ein wichtiger Grundstein für eine stabile und zukunftsorientierte Organisationsstruktur gelegt.

5. Jahresrechnung 2024

Bereits im dritten Jahr in Folge konnte eine durchschnittliche Umsatzrendite von 1.5% erzielt werden. Damit konnten die Verluste aus den beiden Pandemie Jahren gedeckt und Reserven gebildet werden. Das Eigenkapital stieg auf 34% des Gesamtkapitals und der Covid-Kredit wurde im 2024 komplett zurückgezahlt.

Der Umsatz lag total im 2024 leicht über 2023, allerdings aus unterschiedlichen Gründen. Der Ertrag aus TeilnehmerInnenbeiträgen stieg um 12%, während die Erträge im Laden und in der Kantine sanken. Inzwischen belaufen sich die TeilnehmerInnenbeiträge auf 46% vom Gesamtumsatz. Dadurch stieg auch der Deckungsbeitrag auf 80%, was die Lohnkosten inkl. Bonus von 65% gut zu decken vermochte und 15% zur Deckung der allgemeinen Unkosten inkl. Miete und Abschreibungen sowie ein Gewinn von 1.5% verblieben.

Auf der Grundlage dieser gesunden Basis konnte nun auch der Mehrheitsanteil von Christina Dalbert im Hinblick auf die Nachfolge für beide Seiten fair bewertet werden, sodass dem Übergang von Geschäftsführung und Mehrheit an Stammanteilen der Marktlücken GmbH an Barbara Meier nichts mehr im Weg steht.