

Mentoring in der Politik – Evaluation des Pilotprojekts «von Frau zu Frau»

Kurzfassung des Schlussberichts



Im Auftrag der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen (EKF) und der
Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV)

Autorinnen: Daniela Gloor und Hanna Meier (Social Insight)
Kurzfassung zusammengestellt von Franziska Lombardi

Bern, März 2006

Impressum

Herausgeberinnen

Eidgenössische Kommission für Frauenfragen (EKF)

Schwarztorstrasse 51, 3003 Bern

Tel. 031 322 92 75 / Fax 031 322 92 81

ekf@ebg.admin.ch / www.frauenkommission.ch

Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV)

Gerechtigkeitsgasse 12, 3011 Bern

Tel. 031 326 29 29 / Fax 031 326 29 30

info@sajv.ch / www.sajv.ch

Gesamtbericht

Der Gesamtbericht (deutsch, 88 S.) erscheint unter dem gleichen Titel und steht als PDF-Datei zur Verfügung auf

www.frauenkommission.ch > Publikationen; www.sajv.ch > mentoring

Kurzfassung

Kurzfassungen in deutscher, französischer und italienischer Sprachen stehen als PDF-Datei zur Verfügung auf

www.frauenkommission.ch > Publikationen; www.sajv.ch > mentoring

Titelfoto

Margareta Sommer / zvg

Weitere Publikation zum Mentoring «von Frau zu Frau»:

Zeitschrift «Frauenfragen» Nr. 2.2005 zum Schwerpunkt
Mentoring in der Politik

Inhalt: Einführung: Mentoring in der Politik und im Projekt «von Frau zu Frau»; Interviews und Porträts von Mentees und Mentorinnen, die beim Programm «von Frau zu Frau» mitgemacht haben; Vorstellung des österreichischen Mentoringprogramms «genderize!»

Bestellungen (kostenlos):

Eidgenössische Kommission für Frauenfragen

Schwarztorstrasse 51, 3003 Bern

Telefon +41 031 322 92 75 / Fax +41 031 322 92 81

ekf@ebg.admin.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau»	3
	Grundlagen	3
	Teilnehmerinnen der fünf Zyklen.....	5
	Evaluation	5
2.	Angebot und Nutzen des Mentoringprojekts (Output)	7
	Bekanntmachung des Angebots und Bilden von Mentoring-Duos (Matching)	7
	Aktivitäten der Mentees und Mentorinnen.....	8
	Erfahrungen der Mentees und Mentorinnen während dem Mentoringjahr.....	9
	Zum Kontakt zwischen Mentee und Mentorin	11
	Gesamtzufriedenheit der Teilnehmerinnen	12
3.	Wirkungen des Mentoring (Outcome).....	13
	Mentees: Einschätzungen zu den Wirkungen bei Programmabschluss	13
	Mentees: Schwierige Erfahrungen im Mentoringjahr	15
	Ein Jahr nach Programmende: Auswirkungen auf Tätigkeitsbereiche der Mentees	15
	Ein Jahr nach Programmende: Folgen für die politische Partizipation der Mentees	16
	Ein Jahr nach Programmende: Positive Konsequenzen für die politische und persönliche Laufbahn der Mentees	17
	Auswirkungen auf die Mentorinnen	19
	Vorteilhafte Bedingungen für den Outcome	19
	Nutzen für die Organisationen der Mentees.....	19
	Erneut Mentorin sein, selbst Mentorin werden	20
	Umfeldinformation und Öffentlichkeitsarbeit zum Mentoringprojekt	20
	«Von Frau zu Frau» als Anstoss für weitere Mentoringvorhaben	21
4.	Das Mentoringprojekt aus institutioneller Sicht (Organisationsbefragung)	21
5.	Schlussfolgerungen	23
	Stärken des Angebots.....	23
	Schwierigkeiten des Angebots	23
	Fortführung des Angebots.....	24
	Empfehlenswerte Bausteine für ein Mentoringangebot.....	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Teilnehmerinnen insgesamt und nach Sprachregionen	6
Tabelle 2	Profil der Aktivitäten im Mentoringjahr	8
Tabelle 3.1.	Profil der Erfahrungen im Mentoringjahr A	9
Tabelle 3.2.	Profil der Erfahrungen im Mentoringjahr B	10
Tabelle 3.3.	Profil der Erfahrungen im Mentoringjahr C	10
Tabelle 4	Anzahl Treffen zwischen Mentee und Mentorin	11
Tabelle 5	Gesamthafte Zufriedenheit mit dem Mentoringprojekt	13
Tabelle 6.1.	Veränderungen bei Mentees infolge Mentoring A	14
Tabelle 6.2.	Veränderungen bei Mentees infolge Mentoring B	14
Tabelle 6.3.	Veränderungen bei Mentees infolge Mentoring C	15
Tabelle 7	Durch das Mentoring positiv beeinflusste Tätigkeitsbereiche	16
Tabelle 8	Politikbereiche mit veränderter Partizipation	17
Tabelle 9	Auswirkungen auf Laufbahn und Karriereschritte	18
Tabelle 10	Neu oder erneut Mentorin sein	20
Tabelle 11	Beurteilung der Projektziele und Anliegen des Mentoring durch die Organisationen	22

1. Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau»

Grundlagen

Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» setzte sich zum Ziel, interessierte junge Frauen aus unterschiedlichen Organisationen und Jugendverbänden der ganzen Schweiz in ihrem öffentlichen Engagement zu unterstützen. Während fünf Jahreszyklen, von Anfang 2000 bis Anfang 2006, stellten sich erfahrene Frauen aus Parteien, Verbänden und der Verwaltung als Mentorinnen zur Verfügung. Neben den Zweieraktivitäten der Mentoringpaare bildeten der Peeraustausch unter den Mentees und die Weiterbildungsveranstaltungen einen wichtigen Bestandteil des Programms. Längerfristig will das Projekt dazu beitragen, den Anteil der Frauen in der Politik, in Parteien, Verbänden und Nichtregierungsorganisationen zu erhöhen.

Entstehung und Ziele

Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV)¹ lancierte das Mentoringprogramm «von Frau zu Frau» Ende 1998 mit dem Ziel, das öffentliche Engagement junger Frauen zu fördern. Das Projekt umfasste insgesamt fünf Zyklen. Der erste Jahreszyklus startete im Januar 2000. Der fünfte Zyklus wurde Anfang 2006 beendet. Ab dem zweiten Zyklus schloss sich die SAJV mit der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen (EKF)² zur gemeinsamen Trägerschaft zusammen. Die Projektleitung lag bei der SAJV, sie war zuständig für Ausschreibung, Bewerbungsgespräche und Matching, Betreuung und Koordination der Teilnehmerinnen, Fundraising und Organisation des Rahmenprogramms. Konzeptentwicklung, Planung, Durchführung und Öffentlichkeitsarbeit erfolgten in enger Zusammenarbeit mit der EKF; diese setzte zudem einen Schwerpunkt bei der wissenschaftlichen Evaluation.

Die Feststellung, dass junge Frauen in der Politik wie auch in verantwortungsvollen Positionen der Jugendverbände untervertreten sind, war ausschlaggebend für die Entstehung des Programms. Das Angebot sollte jungen Frauen die Möglichkeit bieten, sich im Bereich der (verbands)politischen und ehrenamtlichen Arbeit zu qualifizieren, Hemmschwellen abzubauen und Interesse an aktiver politischer Partizipation zu entwickeln und auszubauen.

Konkretes Ziel war es, interessierte junge Frauen bei ihrem öffentlichen Engagement zu unterstützen und ihnen den Einstieg in die Politik und das Weiterkommen zu erleichtern. Das politische Handlungswissen und die Kompetenzen sollten auf individueller Ebene erweitert und die jungen Frauen für die politische Arbeit motiviert und sensibilisiert werden. Übergreifende, längerfristige Ziele des Mentoring sind die Chancengleichheit des weiblichen Nachwuchses in Organisationen, die stärkere politische

¹ Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV) umfasst über 80 Jugendorganisationen mit mehr als einer halben Million Jugendlichen. Vertreten sind Jungparteien, Junggewerkschaften und -berufsverbände, konfessionelle und friedenspolitische Organisationen, SchülerInnen- und StudentInnenverbände, die Pfadibewegung, Umweltverbände, Jugendaustauschorganisationen, regionale und kantonale Jugenddachverbände, Jugendzentren und weitere jugendspezifische Organisationen und Institutionen. www.sajv.ch

² Die Eidgenössische Kommission für Frauenfragen (EKF) ist eine ausserparlamentarische Kommission des Bundes. Sie analysiert die Situation der Frauen in der Schweiz und setzt sich für die Gleichstellung der Geschlechter ein. www.frauenkommission.ch

Partizipation von Frauen und die Förderung ihrer Netzwerke sowie eine bessere respektive paritätische Vertretung von Frauen in politischen Entscheidungsgremien.

Das Programm

Das Programm «von Frau zu Frau» ist als externes Mentoring konzipiert. Das heisst, es ist partei- und verbandsübergreifend und bringt junge Frauen aus unterschiedlichen Erfahrungsfeldern mit Mentorinnen aus verschiedenen Parteien, Verbänden und der Verwaltung zusammen. Als Mentees werden junge Frauen zwischen 16 und maximal 35 Jahren angesprochen. Für ein Mentoring werden ausschliesslich Frauen vermittelt. Das Programm ist gesamtschweizerisch ausgerichtet, die Teilnehmerinnen stammen aus allen Sprachregionen der Schweiz.

Während der Dauer eines Jahres ermöglichen Mentorinnen einer jungen Frau, der Mentee, einen konkreten Einblick in die (verbands)politische Arbeit. Sie geben Erfahrungen und Wissen weiter, vermitteln Kontakte, besprechen mit der Mentee, wie politische Anliegen angepackt und umgesetzt werden können, und sie beraten und unterstützen die Mentee. Die persönliche Beziehung zwischen Mentorin und Mentee bietet einen Rahmen, in dem die jungen Frauen ermutigt werden, ihre Fähigkeiten einzusetzen, Neues zu lernen, ein Kontaktnetz zu knüpfen und ihre politische, berufliche und private Laufbahn zu planen.

Neben den individuell gestalteten Zweierkontakten bilden der Peeraustausch für die Mentees und das Rahmenprogramm einen festen Bestandteil des Angebots: Das Programm wird formell mit einer Auftaktveranstaltung für alle Mentees und Mentorinnen eröffnet. Dabei begegnen sich die Duos zum ersten Mal und erhalten inhaltliche sowie organisatorische Anregungen zur Gestaltung ihres Mentoringjahrs. Für die Mentees wird kurz vor der Hälfte der Laufzeit eine Zwischenbilanz organisiert, die dem Peeraustausch und der Reflexion der aktuellen Situation dient. Nach zwölf Monaten wird das Mentoringjahr mit einer Schlussveranstaltung für alle Teilnehmerinnen offiziell beendet. Alle drei Anlässe sind verbindlicher Teil des Programms. In Ergänzung dazu wird den Mentees ein freiwilliges Weiterbildungsangebot offeriert. Dieses ermöglicht einen Einblick in die Tätigkeit von Bundesämtern, Kommissionen und internationale Institutionen (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, Eidgenössische Kommission für Frauenfragen, Bundeskanzlei, UNO, Europarat) und umfasst Führungen, Workshops, Gesprächsrunden mit Fachfrauen aus Politik und Verwaltung sowie Diskussionen unter den Mentees. Zum Programm gehört nach Möglichkeit auch ein Gespräch mit einer amtierenden Bundesrätin. Ein wichtiges Thema im Weiterbildungsprogramm ist die Gleichstellung im nationalen und internationalen Kontext.

Ressourcen

Das Angebot «von Frau zu Frau» ist kostenlos für die Mentees, Mentorinnen erhalten keine Entschädigung für ihren Aufwand. Für Spesen wie Reisekosten für die Treffen und das Rahmenprogramm müssen die Teilnehmerinnen aufkommen. Die Programmkosten werden von der Trägerschaft und verschiedenen SponsorInnen getragen. Die Gesamtkosten für die Planung, Durchführung und Betreuung des Mentoringprogramms betragen alles in allem rund 80'000 Franken pro Jahr. Darin enthalten sind die Kosten für Drucksachen, Organisation und Durchführung der Anlässe, Personal- und Infrastrukturkosten der SAJV sowie die Kosten für die wissenschaftliche Evaluation.

Nicht enthalten sind die Personal- und Infrastrukturkosten auf Seiten des Sekretariats der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen.

Mit dem Angebot «von Frau zu Frau» haben die Initiantinnen ein spezifisches Mentoringprojekt entwickelt, das sich gezielt auf den Bereich der Politik – politische Bildung und Partizipation sowie politische Nachwuchsförderung – konzentriert. Es ist in der Schweiz das erste und einzige Angebot dieser Art auf nationaler Ebene und bietet damit ein neuartiges Konzept innerhalb der auch hierzulande wachsenden Mentoringlandschaft an.³ In Anerkennung seiner Innovativität hat der Europarat das Projekt im Jahr 2003 mit dem Preis «Young active citizens» ausgezeichnet.

Teilnehmerinnen der fünf Zyklen

Teilgenommen haben 260 Mentees und Mentorinnen aus allen Sprachregionen und einem breiten politischen Spektrum.

Der erste Zyklus startete 2000 mit 34 Mentoring-Duos. Für die folgenden Zyklen beschränkten die Organisatorinnen die Teilnahme auf 22 bis 25 Paare, um eine angemessene Betreuung gewährleisten zu können. Über die Dauer der fünf Jahreszyklen haben insgesamt 260 Frauen als Mentees oder Mentorinnen teilgenommen.

Die Teilnehmerinnen kamen aus allen Sprachregionen der Schweiz (Tabelle 1). Der Anspruch, mit dem gesamtschweizerischen Angebot junge Frauen und erfahrene Politikerinnen überregional für das Mentoring zu gewinnen, konnte weitgehend eingelöst werden. Teilnehmerinnen aus der Deutschschweiz waren leicht übervertreten.

Dem Programm gelang es, politisch erfahrene Frauen aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern anzusprechen. Gewonnen wurden insbesondere Mentorinnen, die auf nationaler Ebene Einblick bieten konnten in Parlament, Parteien oder Verbände oder die auf einer einflussreichen Ebene der kantonalen oder kommunalen Politik tätig waren. Die Anteile der politischen Lager halten sich in etwa die Waage und schliessen Politikerinnen der CVP, FDP, Grünen, SP und SVP ein. In Bezug auf Sprachregion und politische Positionierung kann so von einer breiten Beteiligung am Mentoringprogramm gesprochen werden. Beim sozio-ökonomischen Profil der Mentees hingegen überwiegen eindeutig Studentinnen und Gymnasiastinnen. Nicht-Akademikerinnen oder junge Frauen mit einer Berufslehre waren nur wenige vertreten.

Evaluation

Mentees und Mentorinnen des zweiten und dritten Zyklus wurden schriftlich und teils mündlich befragt. Zusätzlich erfolgte eine schriftliche Befragung von Organisationen aus dem Umfeld der Trägerschaft.

Das Mentoringprogramm wurde ab dem zweiten Zyklus wissenschaftlich begleitet. Mit der Evaluation wurde das Forschungs- und Beratungsbüro Social Insight, Zürich, betraut. Der Auftrag umfasste zwei Aufgabenstellungen: Erstens wurden der Trägerschaft während der Laufzeit Ergebnisse und Rückmeldungen zur Verfügung gestellt, die kon-

³ Mentoringprogramme wurden in der Schweiz bislang vor allem in den Bereichen Wirtschaft und Wissenschaft durchgeführt.

tinuierlich ins Projekt zurückflossen und dessen Entwicklung und Optimierung dienten (formative Evaluation). Zweitens wurde in einer Bilanzevaluation Auskunft über die Leistungen (Output) und Wirkungen (Outcome) des Angebots gegeben. Im vorliegenden Bericht werden ausschliesslich die Ergebnisse der Bilanzevaluation präsentiert. Grundlage dafür bilden – neben schriftlichen Dokumenten – eine Befragung der Mentees und Mentorinnen direkt bei Abschluss des Mentoringjahres sowie eine Follow-up-Erhebung bei den Mentees ein Jahr später. Detailliert untersucht wurden der zweite und dritte Zyklus. Dabei wurden primär quantitative Methoden gewählt, in Ergänzung dazu aber auch qualitative Befragungen (23 Interviews) durchgeführt. Zusätzlich erfolgte eine schriftliche Befragung von Organisationen im Umfeld des Projekts (Organisationsbefragung).

Tabelle 1 Teilnehmerinnen und Laufzeit der fünf Mentoringzyklen

	Zyklus 1 (1/00–1/01)	Zyklus 2 (6/01–5/02)	Zyklus 3 (1/03–1/04)	Zyklus 4 (1/04–1/05)	Zyklus 5 (1/05–1/06)	Total
Mentees						
Total	36*	23	22	25	25	131
Deutschschweiz	29	17	17	20	21	104
Romandie	7	5	4	5	3	24
Tessin	-	1	1	-	1	3
Mentorinnen						
Total	34*	23	22	25	25	129
Deutschschweiz	26	18	18	20	22	104
Romandie	8	3	3	5	3	22
Tessin	-	2	1	-	-	3
Total	70	46	44	50	50	260

* Infolge der grossen Nachfrage betreuten zwei Mentorinnen je zwei Mentees.

2. Angebot und Nutzen des Mentoringprojekts (Output)

Bekanntmachung des Angebots und Bilden von Mentoring-Duos (Matching)

Direkte Kontakte oder informelle Kanäle sind wichtig für die Bekanntmachung des Angebots und den Entschluss zur Teilnahme. Mentees und Mentorinnen sind mit dem Matching (Paarbildung) mehrheitlich sehr zufrieden.

Die Evaluation zeigt, dass für die Bekanntmachung des Angebots und die Motivation zur Teilnahme neben der formellen Ausschreibung vor allem direkte Kontakte und informelle Kanäle wichtig und erfolgreich waren. Fast die Hälfte der Mentees gelangte ins Programm, weil sie persönlich informiert und motiviert wurden. Bei den Mentorinnen erweist sich die individuelle Kontaktnahme als noch wichtiger: Über die Hälfte der Mentorinnen wurde so für eine Teilnahme gewonnen. Die Mund-zu-Mund-Propaganda der Ehemaligen begann somit bereits nach der Durchführung des ersten Zyklus zu wirken.

Das Bilden von Mentoring-Duos, das Matching, ist im Gesamtprozess des Projekts eine zentrale und anspruchsvolle Aufgabe. Es gilt, aus zwei Pools – je etwa zwei Dutzend Mentees und Mentorinnen – Paare zu bilden, die eine persönliche Beziehung aufbauen und ein Jahr lang zusammenarbeiten sollen. Die Evaluation verweist bei den Mentees und Mentorinnen auf eine hohe Zufriedenheit mit dem Matching. Es ist der Projektleitung in den meisten Fällen sehr gut gelungen, die Teilnehmerinnen der beiden Gruppen zu gut «funktionierenden» Mentoring-Duos zusammenzustellen. Bemerkenswert ist, dass die Zufriedenheit über die Projektzeit hinweg erhalten bleibt respektive sogar noch etwas zunimmt. 66 Prozent der Mentees und 53 Prozent der Mentorinnen geben an, dass sie nach der ersten Begegnung «sehr zufrieden» waren mit der Partnerin, die ihnen von der Projektkoordination zugeteilt wurde. Am Ende des Projektjahrs sind drei von vier Teilnehmerinnen «sehr zufrieden» mit dem Matching (Mentees: 75 %; Mentorinnen: 71 %). Die Quote der weniger zufriedenen und der unzufriedenen Mentees und Mentorinnen liegt sowohl bei Projektbeginn als auch ein Jahr später bei maximal 13 Prozent. Auf einer 10er-Skala liegt die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem Matching damit zwischen den hohen Werten 8 und 9.

«Ich sah das Mentoring als super Chance an, einen Bereich kennen zu lernen, der sonst kaum zugänglich ist. Eine Chance, die man sonst kaum hat: dass einem jemand Einblick in die Politik gibt. In meinem Elternhaus war Politik kein Thema. Das Mentoring ist eine Möglichkeit, neue Horizonte zu öffnen und Neues zu entdecken und persönlich zu wachsen, herausgefordert zu sein.» (Mentee)⁴

Nebst der «persönlichen Chemie», die stimmen muss und von aussen und im Voraus kaum eingeschätzt werden kann, waren vor allem folgende Kriterien wichtig für die Paarbildung: die sprachliche Verständigung, die relative Nähe von Wohn- und Arbeitsorten sowie eine gewisse Ähnlichkeit von Interessen und Arbeitsgebieten.

⁴ Die Zitate geben mündliche und schriftliche Aussagen der Mentees und Mentorinnen im Rahmen der Evaluation wieder.

«Die Mentee braucht Offenheit und Flexibilität. Sie muss mit der Absage eines Termins umgehen können und sich nicht entmutigen lassen. So etwas nicht einfach hinnehmen und den Kopf in den Sand stecken, sondern hartnäckig bleiben und weitergehen. Die Mentee muss Zeit haben für das Mentoring. Man muss bereit sein zu reisen, seine Zeit einzusetzen, wenn es sich ergibt und sich eine Möglichkeit auftut. Es bedeutet einen Aufwand, Mentee zu sein. Die Mentee muss Fragen haben und wissen, was sie vertiefen will. Sie hat eine Holschuld, sie muss sich darum bemühen, das zu bekommen, was sie braucht. Für mich war diese Form der Zusammenarbeit neu. Ich habe im Mentoring eine neue Ebene von Beziehungen kennen gelernt.» (Mentee)

Aktivitäten der Mentees und Mentorinnen

Die Aktivitäten der Mentoringpaare sind vielfältig und umfassen Treffen im informellen wie formellen Rahmen.

Kernstück des Mentoring sind die Aktivitäten und Erfahrungen der Mentoringpaare. Die Analyse der Paar-Aktivitäten des zweiten und dritten Zyklus zeigt, dass drei Begegnungsformen im Vordergrund stehen und von fast allen Beteiligten genutzt werden: (1) Die meisten Mentoringpaare treffen sich im informellen Rahmen, z.B. zu Spaziergängen, Theaterbesuchen oder zum Essen (93 %; Tabelle 2). (2) Rund vier von fünf Mentees besuchen mindestens einen öffentlichen Auftritt ihrer Mentorin (82 %). (3) Ebenso viele Mentees begleiten ihre Mentorin am Arbeitsplatz (78 %). Etwas weniger, aber immer noch zwei Drittel der Mentees, nehmen an Sitzungen der Mentorin teil (67 %). Dies setzt ein Vertrauensverhältnis voraus und bedeutet einen speziellen Aufwand für die Mentorin: Der Einsitz der Mentee muss abgeklärt und der Umgang mit dem Wissen aus solchen Anlässen geregelt werden. Drei weitere Begegnungsformen – Besuch bei der Mentorin zu Hause, Mitarbeit bei einem Anlass der Mentorin und Besuch der Mentorin bei einem Anlass der Mentee – werden ebenfalls genutzt, jedoch seltener als die bisher genannten. Mentorin oder Mentee müssen in solchen Fällen häufig Arrangements mit Drittpersonen treffen, um entsprechende Begegnungen möglich zu machen.

Tabelle 2 Paar-Aktivitäten im Mentoringjahr

	Aktivitäten der Mentees und Mentorinnen (N=68)
Informelle Treffen des Mentoringpaares zu zweit (Essen, Spaziergang o.ä.)	93 %
Mentee hat öffentlichen Auftritt der Mentorin besucht	82 %
Mentee hat Mentorin am Arbeitsplatz besucht	78 %
Mentee hat an Sitzungen der Mentorin teilgenommen	67 %
Mentee hat Mentorin zu Hause besucht	49 %
Mentee hat bei einem Anlass der Mentorin mitgearbeitet	32 %
Mentorin hat einen Anlass der Mentee besucht (Auftritt, Sitzung, von Mentee mitorganisierte Veranstaltung o.ä.)	28 %

Deutlich wird, dass sich der Austausch der Mentoring-Duos kaum je auf eine Begegnungsform beschränkt, sondern eine Vielfalt von Aktivitäten einschliesst. Gemeinsam ist allen Begegnungs- und Aktivitätsformen, dass sie von den Mentees in der grossen Mehr-

heit geschätzt werden (86–100 %). Was im Mentoringjahr angepackt, organisiert und durchgeführt wird, wird also von den Mentees meist als befriedigendes Erlebnis wahrgenommen:

«Wir haben in unserer Beziehung kein spezielles Ziel verfolgt. Alle Treffen haben zu einem 'Ganzen' und damit zu einem Erfolg beigetragen. Ich durfte vielen spannenden Veranstaltungen beiwohnen, Sitzungen besuchen, bei welchen ich die Entstehung und das Zustandekommen von Gesetzen mitverfolgen konnte. Ich habe viele Kontakte mit Parlamentariern gehabt und weitere Kontakte geknüpft.» (Mentee)

Erfahrungen der Mentees und Mentorinnen während dem Mentoringjahr

Am häufigsten knüpfen die Mentees neue Kontakte, erhalten Tipps für die praktische Arbeit und profitieren vom Einblick in den Werdegang der Mentorin.

A. Kompetenz- und Wissenserweiterung im Bereich von Arbeit und Politik

Im Bereich von Arbeit und Politik erweist sich das Knüpfen von neuen Kontakten als wichtigste Erfahrung; sehr viele Mentees lernen durch ihre Mentorin neue Leute kennen (85 %; Tabelle 3.1). Weiter erhalten viele Mentees über das Arbeitsumfeld der Mentorin Einblick in neue Strukturen (81 %) und sie lernen Strategien der Mentorin kennen, wie sie ihre Probleme angeht und zu lösen versucht (72 %). Etwas weniger häufig, aber immer noch von mehr als der Hälfte der Befragten, wird genannt, dass die Mentees ihre Kenntnisse erweitern, indem sie im Mentoringjahr einen Politik- oder Arbeitsbereich vertiefter (63 %) oder neu kennen lernen (62 %). Von der Mentorin verschiedene Arbeitstechniken kennen zu lernen, zum Beispiel das kompetente Leiten einer Sitzung oder das effiziente Beschaffen von Informationen, trifft für 59 Prozent der Befragten zu.

Tabelle 3.1 Erfahrungen der Mentees im Mentoringjahr

A) Kompetenz- und Wissenserweiterung im Bereich (politischer) Arbeit	Erfahrungen der Mentees und Mentorinnen (N=68)
Mentee hat durch Mentorin neue Leute kennen gelernt	85 %
Mentee hat Einblick in neue Organisationen/Strukturen erhalten	81 %
Mentee hat über Problemlösungsstrategien der Mentorin erfahren	72 %
Mentee hat bekannten Politik-/Arbeitsbereich vertieft	63 %
Mentee hat Politik-/Arbeitsbereich <i>neu</i> kennen gelernt	62 %
Mentee hat neue Arbeitstechnik kennen gelernt (Planung, Informationsbeschaffung, Sitzungsleitung, Prioritäten setzen o.ä.)	59 %

B. Lebenserfahrung – Austausch und Ressourcen

Mentorinnen können auch Lebenserfahrung vermitteln und den Mentees Ressourcen für den eigenen Alltag eröffnen. Die meisten jungen Frauen erhalten im Laufe des Mentoringjahrs Einblick in den Werdegang (93 %) und in verschiedene Lebenserfahrungen (87 %; Tabelle 3.2) ihrer Mentorin. Sehr viele Mentorinnen nehmen eine gewisse Vorbildfunktion für die Mentee ein (66 %). Zwei von drei befragten Mentees und Mentorinnen haben im Austausch generell Neues über die andere Generation gelernt

(65 %). Ebenso erfahren über die Hälfte (60 %) der Mentees, welche Strategie die Mentorin anwendet, um Beruf und Familie zu vereinbaren.

Tabelle 3.2 Erfahrungen der Mentees im Mentoringjahr

B) Lebenserfahrung – Austausch und Ressourcen	Erfahrungen der Mentees und Mentorinnen (N=68)
Mentee hat Herkunft/Werdegang der Mentorin kennen gelernt	93 %
Mentorin hat von ihren Lebenserfahrungen erzählt	87 %
Mentorin hat für Mentee eine gewisse Vorbildfunktion	66 %
Neues über eine andere Generation erfahren	65 %
Mentorin hat über ihre Strategien erzählt, Beruf und Familie zu vereinbaren	60 %

C. Unterstützung auf der praktischen Handlungsebene

Hier stehen an erster Stelle Gespräche mit der Mentorin, durch die sich die Mentee im eigenen Tun ermutigt fühlt: Fast sämtliche Mentees haben von der Mentorin praktische Tipps und Ratschläge erhalten (90 %, Tabelle 3.3). Knapp drei von vier Mentees haben mit der Mentorin ein konkretes Vorhaben besprochen, das die Arbeit der Mentee, ihre Ausbildung oder ein bestimmtes Projekt betrifft (71 %). Eine weitere unterstützende Erfahrung ist, dass zwei Drittel der Duos über die Lebensplanung und die Zukunft der Mentee sprechen (68 %). Oft wird auch ein politisches Vorhaben der Mentee zusammen besprochen oder geplant (60 %). Vielen Mentees ermöglicht die Mentorin zudem gezielte Kontakte zu Personen oder Organisationen, die sie im Zusammenhang mit einem Projekt oder ihrer Arbeit speziell interessieren (59 %). Von ganz konkreten Hilfestellungen der Mentorin, sei es im Hinblick auf einen Auftritt, beim Verfassen eines Textes, im Umgang mit einem Konflikt und Ähnlichem, kann ebenfalls gut die Hälfte der Mentees profitieren (54 %).

Tabelle 3.3 Erfahrungen der Mentees im Mentoringjahr

C) Unterstützung auf der praktischen Handlungsebene	Erfahrungen der Mentees und Mentorinnen (N=68)
Mentorin hat Mentee ermutigt (hilfreiche Diskussionen, Tipps, Ratschläge)	90 %
Vorhaben der Mentee im Bereich der Arbeit/Ausbildung besprochen	71 %
Über Lebensplanung der Mentee gesprochen	68 %
Politisches Vorhaben der Mentee besprochen/geplant	60 %
Mentorin hat Mentee gezielte Kontakte ermöglicht (zu Person, Organisation o.ä.)	59 %
Mentorin hat Mentee konkret unterstützt (bei Auftritt, Konflikt, Entscheid, Strategie, Text, Interview o.ä.)	54 %

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass das Mentoringjahr in allen drei Bereichen (Kompetenz- und Wissenserweiterung, Lebenserfahrung, Unterstützung auf der praktischen Handlungsebene) verschiedene Erfahrungen ermöglicht, und zwar in jedem Bereich in jeweils ähnlicher Intensität. Was punkto Zufriedenheit der Mentees mit den Aktivitäten festgestellt wurde, gilt in ähnlichem Ausmass für sämtliche Erfahrungen,

die die Mentees im Programmjahr machen: Die grosse Mehrheit der Mentees beurteilt die verschiedenen Erfahrungen als gut und wichtig (78–100 %).

Zum Kontakt zwischen Mentee und Mentorin

Obwohl Zeitmangel für die meisten Duos ein Thema ist, wird der Kontakt in der Regel über das ganze Jahr aufrechterhalten und dauert oft über das Projektende hinaus an. Stundenaufwand und Anzahl Treffen variieren stark. Die Hälfte der Duos wendet zwischen 21 und 40 Stunden für das Mentoringjahr auf und trifft sich sechsmal oder häufiger.

Die meisten Mentoring-Duos (84 %) haben tatsächlich das ganze Jahr über Kontakt, wie es das Konzept des Programms «von Frau zu Frau» vorsieht. Selten gab es einen ein- bis dreimonatigen Unterbruch wegen Zeitmangel, Auslandsaufenthalt der Mentee oder Wahlen (13 %). Nur in zwei Fällen kam es zum Abbruch des Kontaktes während der zweiten Jahreshälfte (3 %).

Der Stundenaufwand für den Kontakt zwischen Mentee und Mentorin variiert stark zwischen den einzelnen Duos. Rund die Hälfte der beteiligten Mentees und Mentorinnen wendeten für das Mentoringjahr insgesamt zwischen 21 und 40 Stunden auf (48 %). Gut jede dritte Mentee respektive jede vierte Mentorin setzte mehr Zeit ein, nämlich zwischen 41 und 70 Stunden (38 resp. 24 %). In dieser Kategorie sind auch vier Mentees eingerechnet, die deutlich mehr Zeit aufgewendet haben (zwischen 102 bis 195 Stunden als Maximalwert). 16 Prozent der Mentees und 28 Prozent der Mentorinnen investierten zwischen 3 und 20 Stunden für das ganze Mentoringjahr. Durchschnittlich trafen sich die Mentees und Mentorinnen im Mentoringjahr während rund vierzig Stunden. Hinzu kommt die gemeinsame Teilnahme am Rahmenprogramm sowie, für Mentees, die Beteiligung an Zwischenbilanz, Weiterbildungsveranstaltungen und Peeraustausch.

«Auftaktveranstaltung: Mentorin kommt herein, sucht zielstrebig nach mir, beginnt sofort interessiert mit mir zu sprechen. Dies ist für mich zentral, da es das ganze Jahr prägte: Meine Mentorin interessierte sich auch für mich, nicht nur ich mich für sie und ihre Erfahrungen. Dadurch hatte ich auch nie das Gefühl, eine Belastung für sie zu sein.» (Mentee)

Die Programmorganisatorinnen gehen von sechs oder mehr Treffen der Duos im Mentoringjahr aus. Die Hälfte der Beteiligten kommt diesen Vorgaben nach: 27 Prozent trafen sich sechs- bis neunmal und 23 Prozent zehnmal und mehr, womit sie über der Vorgabe liegen (Tabelle 4). Die Hälfte der Beteiligten sah sich allerdings seltener, das heisst zwischen ein- und fünfmal (50 %).

Tabelle 4 Anzahl Treffen zwischen Mentee und Mentorin

	Anteil
1–5 Treffen	50%
6–9 Treffen	27%
10–12 Treffen*	23%
Total (N = 66)	100%

*Für 2 Fälle liegt die Zahl mit 20 resp. 30 Treffen deutlich höher.

Der Zeitdruck ist ein Thema, das viele Teilnehmerinnen begleitet. Lediglich jede fünfte Mentee und jede vierte Mentorin finden, sie hätten für die Mentoringaktivitäten in wünschbarem Ausmass Zeit gehabt (19 resp. 23 %). 16 Prozent der Mentees und 29 Prozent der Mentorinnen dagegen litten während des ganzen Jahres unter Zeitmangel. Teilweise zu wenig Zeit hatten zwei von drei Mentees und jede zweite Mentorin (66 resp. 49%). Es gilt daher, immer wieder nach gemeinsamen Lösungen und freien Zeitfenstern zu suchen, in denen die gewünschten Mentoring-Aktivitäten Platz finden:

«La partie la plus difficile de nos rencontres était de trouver des dates qui convenaient aux deux. Car la distance était assez grande. Mais les rencontres se sont toutes très bien passées.» (Mentee)

Die Follow-up-Befragung, die ein Jahr nach dem offiziellen Programmabschluss bei den Mentees durchgeführt wurde, zeigt, dass die Kontakte zwischen Mentees und ihren Mentorinnen über das formelle Projektende hinaus anhalten. Fast sämtliche Mentees geben an, auch im Jahr nach Abschluss des Programms in der einen oder andern Form Kontakte zu ihrer Mentorin gepflegt zu haben (93 %). Zu ehemaligen Mentee-Kolleginnen pflegten drei von fünf Mentees ebenfalls weitere Kontakte (60 %). Seltener dagegen haben Mentees nach Programmende Kontakte zu anderen Mentorinnen (13 %).

Die Kontakte nach Programmende bleiben weiterhin sehr breit gefächert. Häufig findet zwischen Mentee und Mentorin ein allgemeiner Austausch statt (89 %). Aber es werden auch konkrete Themen besprochen, wie die Diskussion von Entscheiden betreffend Arbeit und Lebensplanung (54 %), inhaltliche Fragen, zum Beispiel für ein Referat oder eine Arbeit (43 %), oder es findet ein Netzwerk-Austausch statt, zum Beispiel bezüglich Fragen zu Personen, Adressen, Kontakten etc. (36 %). Ebenso kann die Zusammenarbeit für einen Anlass oder ein Projekt Thema des Austausches sein (21 %). Die Mentees besprechen diese Themen auch mit ehemaligen Mentee-Kolleginnen, mit denen sie nach Abschluss des Programms Kontakt haben.

Gesamtzufriedenheit der Teilnehmerinnen

Das Angebot entspricht überwiegend den Erwartungen und die meisten Teilnehmerinnen sind sehr zufrieden.

Das Konzept des Angebots «von Frau zu Frau» wird von den Programmteilnehmerinnen überwiegend positiv eingeschätzt. Vier von fünf Mentees und Mentorinnen bewerten die Projektlänge von einem Jahr positiv (82 %). Die Kombination von Zweierkontakten und Rahmenprogramm wird ebenfalls sehr klar für gut befunden (86 %) und es wird begrüsst, dass bei Fragen und Anliegen die Projektleitung ansprechbar ist und Unterstützung bietet.

Insgesamt entspricht das Programm in hohem Mass den Erwartungen der Teilnehmerinnen. Vier von fünf Mentees sowie drei von vier Mentorinnen bezeichnen sich als «sehr zufrieden» (82 resp. 77 %; Werte 8–10 auf Zehnerskala; Tabelle 5). «Zufrieden» sind 12 Prozent der Mentees und 20 Prozent der Mentorinnen (Werte 6–7). Der Anteil der «Unzufriedenen» liegt deutlich unter zehn Prozent: bei den Mentees sind es 6 Prozent und bei den Mentorinnen 3 Prozent, die «weniger zufrieden» (Werte 3–5) oder «gar nicht zufrieden» sind (Werte 1–2).

Tabelle 5 Gesamthafte Zufriedenheit mit dem Mentoringprojekt

	Mentees	Mentorinnen
Sehr zufrieden (8–10)	82 %	77 %
Zufrieden (6–7)	12 %	20 %
Weniger zufrieden (3–5)	6 %	-
Gar nicht zufrieden (1–2)	-	3 %
Total	100 % (N = 33)	100 % (N = 35)

Ein weiterer Indikator für die Zufriedenheit mit dem Angebot: Ausnahmslos alle Teilnehmerinnen sagen, dass sie das Angebot andern interessierten Frauen zur Teilnahme weiterempfehlen: 78 Prozent der Mentees und 66 Prozent der Mentorinnen haben dies bei Programmende bereits getan, die übrigen Teilnehmerinnen geben an, sie würden dies noch tun.

3. Wirkungen des Mentoring (Outcome)

Mentees: Einschätzungen zu den Wirkungen bei Programmabschluss

Am Ende des Projektjahres wenden die Mentees im politischen, beruflichen und persönlichen Kontext neu erworbenes Wissen an und nutzen die neuen Kontakte. Das Programm bewirkt Veränderungen auf der Verhaltens-, Bewusstseins- sowie der konkreten Handlungsebene.

A. Verhaltensänderungen auf der allgemeinen Handlungsebene

Zwei Veränderungen fallen ziemlich stark ins Gewicht: Zwei von drei Mentees stellen direkt nach Projektabschluss fest, dass sie in ihrem Berufs-, Ausbildungs- oder Verbandsalltag neues Wissen aus dem Mentoringjahr konkret anwenden können (67 %; Tabelle 6.1). Dies ist gemäss den Ergebnissen die am häufigsten eingetretene Veränderung.

Die Hälfte der Mentees gibt im Weiteren an, dank dem Mentoring aus einem grösseren Repertoire an Strategien und Vorgehensmöglichkeiten zu schöpfen (49 %). Seltener wird angegeben, dass sich die Mentee in ihrem Verband stärker engagiert oder an Sitzungen häufiger das Wort ergreift (27 resp. 24 %). Auch effizienteres Lernen respektive Arbeiten wird selten als Wirkung des Mentoring wahrgenommen (12 %).

«Comment dans une séance que l'on dirige être plus attentive à toutes et tous. Comment cadrer les personnes trop 'evahissantes'. Comment 'fidéliser' des personnes qui viennent pour la première fois à une séance d'une association.»
(Mentee)

Tabelle 6.1 Veränderungen bei Mentees direkt bei Projektabschluss

A) Allgemeine Handlungsebene: Verhaltensänderungen	Veränderung hat (auch) mit Mentoring zu tun (N = 33)
Mentee wendet neu erworbenes Wissen an	67 %
Schöpft aus grösserem Repertoire an Strategien und Vorgehensmöglichkeiten	49 %
Mentee engagiert sich stärker (Verband, Partei, Projekt o.ä.)	27 %
Mentee ergreift an Sitzungen häufiger das Wort	24 %
Mentee arbeitet oder lernt effizienter	12 %

B. Veränderungen auf der Bewusstseinssebene: subjektive Befindlichkeit und Selbstbewusstsein

Drei Veränderungen werden häufig mit der Mentoringerfahrung in Verbindung gebracht (Tabelle 6.2). (1) Rund jede dritte Mentee äussert, dass sie seit dem Mentoringjahr klarer weiss, wie sie ihre Zukunft gestalten oder angehen will (39 %):

«Grâce aux discussions et commentaires de ma mentor, j'ai commencé à planifier ma vie professionnelle.» (Mentee)

(2) Fast ebenso häufig äussern Mentees, sich dank dem Mentoring bei Auftritten sicherer zu fühlen (30 %), und sie bemerken, in dieser Zeit mehr als *ein* Jahr reifer geworden zu sein (30 %). (3) Weiter gibt jede vierte Mentee an, dass sie sich auch bei Entscheiden sicherer fühlt (24 %). Vereinzelt stellen Mentees fest, dass sie für eigene Vorschläge mehr positive Feedbacks oder Anerkennung erhalten (6 %).

Tabelle 6.2 Veränderungen bei Mentees direkt bei Projektabschluss

B) Bewusstseinssebene: Befindlichkeit, Selbstbewusstsein	Veränderung hat (auch) mit Mentoring zu tun (N = 33)
Mentee weiss klarer, wie sie die Zukunft planen oder angehen will	39 %
Mentee fühlt sich bei Auftritten sicherer	30 %
Mentee fühlt sich mehr als <i>ein</i> Jahr reifer	30 %
Mentee fühlt sich bei Entscheiden sicherer	24 %
Vorschläge finden häufiger Anklang, mehr positive Feedbacks	6 %

C. Veränderungen auf der konkreten Handlungsebene: Tätigkeiten und Aktivitäten

Hier sind drei Veränderungen auffällig. Fast jede zweite Mentee gibt an, dank neuer Kontakte Dinge erreicht zu haben, die ihr wichtig sind (46 %; Tabelle 6.3). Ein Viertel konnte ein konkretes Vorhaben oder Projekt realisieren (27 %). Gleich viele haben sich im Mentoringjahr entschieden, innerhalb ihres Verbands oder ihrer Partei eine neue Position mit mehr Einfluss und Verantwortung anzustreben (27 %). Seltener sind Veränderungen, die konkrete politische Zielsetzungen (21 %) oder einen Partei- oder Verbandsbeitritt betreffen (17 resp. 12 %). Dass eine Mentee bereits im Laufe des Programmjahrs eine neue Position mit mehr Einfluss erlangt hat, ist eine Ausnahme (6 %).

Tabelle 6.3 Veränderungen bei Mentees direkt bei Projektabschluss

C) Konkrete Handlungsebene: Entscheide gefällt, Neues realisiert	Veränderung hat (auch) mit Mentoring zu tun (N = 33)
Mentee hat dank neuer Kontakte Dinge erreicht, die ihr wichtig sind	46 %
Mentee hat ein konkretes Vorhaben/Projekt realisiert	27 %
Strebt Verbands-/Parteiposition mit mehr Einfluss/Verantwortung an	27 %
Mentee hat sich für die nächste Zeit klare polit./Verbandsziele gesetzt	21 %
Hat sich entschieden, einer Partei/einem Verband neu beizutreten	17 %
Mentee ist einer Partei/einem Verband beigetreten	12 %
Mentee hat eine Position mit mehr Einfluss/Verantwortung erlangt	6 %

Übers Ganze gesehen verweisen die Evaluationsergebnisse auf ein breites Veränderungspotenzial, das mit dem Mentoringprogramm aktiviert wird und bereits am Ende des Projektjahres wahrgenommen wird.

Mentees: Schwierige Erfahrungen im Mentoringjahr

Mentoring schärft den Blick für die problematischen Seiten der Politik.

Das Fazit der Mentees umfasst auch kritische Schlussfolgerungen. Über die Hälfte gibt an, die Mentoring-Erfahrung habe sie im Hinblick auf politisches Engagement zum Teil auch entmutigt. 47 Prozent der Mentees finden, dies treffe «etwas» zu und 9 Prozent geben an, dies treffe «sehr» zu. Durch den Umgangsstil in der Politik fühlen sich 34 Prozent der Mentees «etwas» und 6 Prozent «sehr» abgeschreckt. Trotz dieser teilweise schwierigen Erfahrungen ziehen letztlich nur wenige Mentees den Schluss, für sie sei ein Leben als Politikerin oder Verbandsfrau gar nicht mehr oder nicht mehr ohne weiteres vorstellbar (je 9 %).

Insgesamt verweisen die Ergebnisse darauf, dass das Mentoringjahr positive Veränderungen für die Mentees sowie erhöhte Motivation für politische Arbeit und Aufgaben bewirkt, aber auch den Blick auf die Politik schärft und ihn zum Teil kritischer und vielleicht illusionsloser werden lässt.

Ein Jahr nach Programmende: Auswirkungen auf Tätigkeitsbereiche der Mentees

Am häufigsten profitierten die Mentees bei der Planung der Zukunft, beim Netzwerken und bei (öffentlichen) Auftritten (Referate halten, Voten einbringen).

Die Evaluation zu den Wirkungen des Mentoringangebots wurde in der Follow-up-Befragung ein Jahr nach Programmende nochmals vertieft: Die Mentees wurden gefragt, bei welchen Tätigkeiten ihnen die Erfahrungen aus der Mentoringzeit – im Jahr seit Projektabschluss – konkret zugute kamen.

Am häufigsten zogen die Mentees «bei der Planung der Zukunft» einen Nutzen aus der Mentoringerfahrung. Zwei von drei geben an, diesbezüglich vom Mentoring profitiert zu haben (66 %; Tabelle 7). Zudem vermerkt mehr als die Hälfte der Mentees, dass ihnen die Erfahrung «beim Zugehen auf neue Personen und beim Netzwerken» von Nutzen war (59 %) und dass sie «beim Einbringen von Voten oder beim Halten von Referaten» auf

Tipps und Erfahrungen der Mentorin zurückgreifen konnten (58 %). Zwei von fünf Mentees erleben die Mentoringerfahrungen als nachhaltig positiv und unterstützend «beim Vorbereiten und Leiten von Sitzungen» (44 %) oder «im Kontakt mit älteren KollegInnen oder Vorgesetzten» (42 %). Rund jede dritte Mentee konnte im Jahr nach Abschluss des Mentoringprogramms auch in folgenden Situationen direkt von der Erfahrung profitieren: «in Prüfungs- oder Bewerbungssituationen» (38 %), «beim Organisieren von Anlässen» (38 %), «beim Umgang mit Konflikten und Kritik» (32 %) und schliesslich «beim Schreiben von Arbeiten, Artikeln oder Konzepten» (32 %).

**Tabelle 7 Ein Jahr nach Programmende:
Durch das Mentoring positiv beeinflusste Tätigkeitsbereiche**

	Mentoring war nützlich
Planung der Zukunft (N = 29)*	66 %
Netzwerke, auf Leute zugehen (N = 29)	59 %
Voten, Referate (N = 26)	58 %
Sitzungen (N = 25)	44 %
Umgang mit KollegInnen, Vorgesetzten (N = 26)	42 %
Prüfungen, Bewerbungen (N = 26)	38 %
Anlässe organisieren (N = 21)	38 %
Umgang mit Konflikten, Kritik (N = 28)	32 %
Arbeiten, Artikel, Konzepte (N = 28)	32 %

* N gibt an, auf wie viele der 33 befragten Mentees die Situation für die Zeitspanne der 12 Monate nach Abschluss des Mentoring zutrif. Lesebeispiel: 26 der 33 befragten Mentees haben im Jahr nach dem Mentoring Voten oder Referate gehalten. Für 15 (58%) davon war die Mentoringerfahrung dabei hilfreich.

Ein Jahr nach Programmende: Folgen für die politische Partizipation der Mentees

Fast drei von vier Mentees engagieren oder interessieren sich ein Jahr nach Programmende stärker für gesellschaftspolitische Fragen und für Partei- oder Verbandspolitik. Bei gut der Hälfte trifft dies auch für Gleichstellungspolitik sowie Regierungs- und Parlamentspolitik zu.

Die Förderung der politischen Partizipation von jungen Frauen ist ein zentrales Ziel des Angebots «von Frau zu Frau». Die Follow-up-Befragungen ein Jahr nach Abschluss des Programms zeigen, dass sich das Engagement und Interesse der Mentees für verschiedene politische Bereiche verstärkt hat. Die stärkste Zunahme zeigt sich in den Bereichen «Gesellschaftspolitische Fragen insgesamt» (73 %) und «Partei-/Verbandspolitik» (70 %; Tabelle 8). Fast drei von vier Mentees geben an, dass sich diese Art von Engagement oder Interesse seit dem Mentoring vergrössert hat. Rund jede zweite Mentee stellt dies auch für folgende Politikbereiche fest: «Gleichstellungspolitik der Geschlechter» (57 %), «Regierungs- und Parlamentspolitik» (53 %), «allgemeine Jugendpolitik» (43 %) und «Politik von NGOs» (41 %). Gut jede dritte Mentee nimmt bei sich ein verstärktes Engagement wahr sowie vermehrte Partizipation in den Bereichen «Arbeit der öffentlichen Verwaltungen» (37 %) und «Jugendpolitik mit dem Fokus auf Genderfragen» (37 %) fest.

«Die Förderung der politischen Partizipation, das erreicht man mit dem Mentoring. Ich gehe davon aus, dass Menschen Vorbilder brauchen, und wenn man ein Vorbild kennt, dann kann man einen solchen Weg verfolgen und sich vornehmen, den eigenen Weg in diese Richtung zu gestalten. Es gibt schlicht nicht sehr viele Frauen in den oberen Etagen der Politik, und wenn man zu solchen Frauen, die in oberen Hierarchien mitmischen, ein Jahr lang Kontakt hat, und zu Mentees, die das künftig auch möchten, so ist es nicht mehr so abstrakt und weit weg, sondern wird denkbar und ist motivierend.» (Mentee)

«Ich lehne radikalfeministische Sichtweisen ab. Aber ich habe bezüglich Gleichstellung vieles gelernt im Mentoring. In den Rahmenveranstaltungen gab es sachliche, faktenbasierte Informationen und Diskussionen, da hat eine Sensibilisierung stattgefunden. Die Fakten haben mich überzeugt, wie auch die Gespräche mit meiner Mentorin zum Thema Gleichstellung.» (Mentee)

**Tabelle 8 Ein Jahr nach Programmende:
Politikbereiche mit veränderter Partizipation der Mentees**

	Zunahme Engagement/ Interesse	Abnahme Engagement/ Interesse
Gesellschaftspolitische Fragen insgesamt (N = 30)	73 %	3 %
Partei-/Verbandspolitik (N = 30)	70 %	10 %
Gleichstellungspolitik der Geschlechter (N = 30)	57 %	3 %
Regierungs- und Parlamentspolitik (N = 30)	53 %	13 %
Jugendpolitik allgemein (N = 30)	43 %	7 %
Politik von NGOs (N = 29)	41 %	10 %
Arbeit der öffentlichen Verwaltungen (N = 30)	37 %	13 %
Jugendpolitik mit Fokus Genderfragen (N = 30)	37 %	3 %

Ein Jahr nach Programmende: Positive Konsequenzen für die politische und persönliche Laufbahn der Mentees

Zwei von drei Mentees wurden durch das Mentoring in ihrer politischen Laufbahn unterstützt und die Hälfte der Mentees in den Bereichen Ausbildung, Beruf und Familie. Ein Jahr nach Programmende gehen ausserdem 40 Prozent der Mentees neue – formelle oder informelle – Mentoringbeziehungen ein. Die Ziele der Netzwerkförderung und einer verstärkten politischen Partizipation junger Frauen werden somit durch das Projekt erreicht.

Die Follow-up-Befragung zwölf Monate nach Abschluss des Programms zeigt, dass die Mentees durch die Mentoringenerfahrung in verschiedenen persönlichen, politischen und beruflichen Schritten und Entwicklungen konkret unterstützt wurden. Zwei von drei Mentees empfanden die Erfahrung als nützlich für ihre politische Laufbahn und die Hälfte der Mentees für die persönliche Laufbahn (Ausbildung, Beruf, Familie).

Im Bereich der politischen und der Verbandsarbeit fühlen sich die Mentees vor allem im täglichen Geschäft ihrer NGO- oder ihrer Projektarbeit unterstützt (83 %; Tabelle 9). Nützlich ist die Mentoringenerfahrung auch für jede zweite Mentee, wenn sie einen Auftritt oder ein Interview zu bestreiten hat (50 %) oder bei der Übernahme neuer Partei- und Verbandsfunktionen (38 %).

Im Bereich «Ausbildung, Beruf und Familie» haben Mentees, die im Jahr nach Abschluss des Programms eine neue Aus- oder Weiterbildung angefangen haben, häufig von ihrer Mentoringenerfahrung profitiert (60 %). Zwei von fünf Mentees geben an, dass

ihnen das Mentoring nützlich war, weil sie bei der Arbeit respektive Ausbildung eine neue Funktion oder Position eingenommen haben (42 %).

Insgesamt bringt das Programm den Mentees psychosoziale Gewinne und fördert ihre politische und berufliche Karriere, was auch dem Gleichstellungsziel des Projekts entspricht.

**Tabelle 9 Ein Jahr nach Programmende:
Auswirkungen auf Laufbahn und Karriereschritte der Mentees**

		Unterstützung durch Mentoring
Bereich politische/ Verbandsarbeit	NGO- oder Projektarbeit (N = 18)*	83 %
	Auftritt/Interview in Politik, Medien, Öffentlichkeit (N = 16)	50 %
	Neue Partei-/Verbandsfunktion (N = 16)	38 %
	Beitritt Verband (N = 4)	25 %
	Eigener Wahlkampf (N = 4)	-
	Beitritt Partei (N = 2)	-
Bereich Ausbildung, Beruf, Familie	Neue Ausbildung/Weiterbildung (N = 5)	60 %
	Neue Funktion/Position bei Arbeit/Ausbildung (N = 12)	42 %
	Abschluss Ausbildung /Weiterbildung (N = 8)	13 %
	Familiengründung/-planung (N = 2)	-
	Publikation, Veröffentlichung (N = 3)	-

* N gibt an, für wie viele der 30 Mentees die Aktivität resp. der Karriereschritt im Jahr nach Mentoringabschluss vorgekommen ist.

Ein Gewinn entsteht zudem im Bereich der Vernetzung von Frauen. Im Jahr nach Abschluss des Projekts werden – unabhängig vom Programm «von Frau zu Frau» – etliche neue Mentoringbeziehungen etabliert. 40 Prozent der Mentees geben an, in den zwölf Monaten nach Abschluss des Mentoringjahres eine neue Mentoringbeziehung aufgebaut zu haben. 7 Prozent haben einen formellen Kontakt geknüpft und 33 Prozent pflegen einen neuen Kontakt zu einer erfahrenen Person, der informellen Mentoring-Charakter hat. Der Netzwerkgedanke fasst somit Fuss. Viele Mentees äussern, dass ihnen die Kontakte aus dem Mentoring weiterhelfen. Die Zurückhaltung, auf neue Personen in höheren Positionen und Ämtern zuzugehen und Kontakte für politische Anliegen zu knüpfen, nimmt ab:

«Ja, doch, für mich hat sich ein Netz ergeben, ich bin in neue Kreise hineingekommen. Das Netz hat nicht direkt mit dem Mentoring zu tun, es sind andere Leute. Aber den Netzwerkgedanken, den habe ich im Mentoring gelernt. Ich habe gelernt, dass es in Ordnung ist, sich Netze und Kontakte zu schaffen, dass es legitim ist, so etwas zu tun, dass man Netze braucht, um etwas zu erreichen.» (Mentee)

Zusammenfassend: Die Ziele einer vermehrten politischen Partizipation von jungen Frauen und der Netzwerkförderung werden durch das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» unterstützt. Das Programm erweist sich als ein Schritt in Richtung von mehr Gleichstellung.

Auswirkungen auf die Mentorinnen

Als besonders positiv erfahren die Mentorinnen den vertieften Einblick ins Leben junger Frauen.

Das Konzept geht davon aus, dass die Beziehung und der Austausch beim Mentoring auf Gegenseitigkeit beruhen. Mehr als die Hälfte der befragten Mentorinnen nehmen allerdings keine speziellen Auswirkungen wahr, weder auf der persönlichen Ebene (56 %) noch in ihrem politischen oder beruflichen Umfeld (61 %). Erfreuliche Veränderungen erkennen aber auf der persönlichen Ebene immerhin 44 Prozent und im Bereich Politik/Arbeit 39 Prozent der Mentorinnen. Als besonders positive Erfahrung erwähnen die meisten, dass sie im Programmjahr einen vertieften Einblick in das Leben und die Gedankenwelt einer jüngeren Generation von Frauen erhielten (89 %):

«J'ai vu mon propre travail, ma profession par les yeux d'une tierce personne plus jeune.»
(Mentorin)

70 Prozent der Mentorinnen erachten es als wertvolle Erfahrung, sich in ungezwungenem Rahmen zu zweit getroffen zu haben. Hat das Mentoring-Duo ein politisches Vorhaben der Mentee besprochen oder geplant, was recht häufig der Fall war, so wird dies von vielen Mentorinnen ebenfalls als persönlicher Gewinn wahrgenommen (64 %).

Vorteilhafte Bedingungen für den Outcome

Wer mehr Zeit einsetzt, profitiert stärker vom Mentoring.

Welche Bedingungen verstärken die positiven Wirkungen (Outcome) des Mentoringjahrs? Tendenziell zeigt sich: Je grösser der Zeiteinsatz und die Aktivitätensvielfalt, desto umfangreicher ist der Outcome. Das gilt für die Anzahl positiver Wirkungen, welche die Mentees insgesamt feststellen, aber auch im Hinblick auf den Nutzen für Laufbahn und Karriereschritte sowie für die Verstärkung ihrer politischen Partizipation. Mentee sein allein garantiert noch keine guten Wirkungen. Vielmehr lohnt es sich, für das Mentoringprojekt Zeit einzusetzen und möglichst unterschiedliche gemeinsame Aktivitäten durchzuführen.

Nutzen für die Organisationen der Mentees

Das Angebot bringt auch den Organisationen Nutzen, in denen die Mentees aktiv sind.

Die Wirkung des Mentoringprogramms geht über die individuelle Ebene hinaus. Drei von fünf Mentees äussern ein Jahr nach Programmabschluss, dass die Teilnahme am Mentoringprogramm auch ihrem Verband respektive ihrer Partei genützt hat (62 %). Einerseits gelingt es den Mentees, neue Kontakte zu schliessen und sich respektive ihren Organisationen neue Netzwerke zu eröffnen. Andererseits profitieren die Organisationen davon, dass die Mentees in ihrem Tun teilweise eine höhere Effizienz feststellen, die in zielgerichtete Aktivitäten mündet.

Erneut Mentorin sein, selbst Mentorin werden

Mentorinnen und Mentees sind in hohem Mass bereit, sich erneut oder erstmals als Mentorin zur Verfügung zu stellen.

Jede dritte Mentorin kann sich gut vorstellen, wieder einmal Mentorin zu sein (34 %), und die Hälfte äussert, sie werde sich vielleicht wieder zur Verfügung stellen (49 %, Tabelle 10). Für knapp jede fünfte Mentorin kommt dies weniger in Frage (17 %). Dabei spielt die allgemeine Belastung eine Rolle und für einzelne Mentorinnen auch, dass das Pensionsalter näher rückt. Bei den Mentees ist die Lust gross, selbst die Rolle der Mentorin zu übernehmen. Zwei von drei können sich dies «sicher» vorstellen (67 %) und jede dritte «vielleicht» (30 %). Insgesamt eröffnet sich so auch in Zukunft ein Pool an Mentorinnen, was sich als indirekter, nachhaltiger Effekt des Angebots «von Frau zu Frau» erweist.

Tabelle 10 Neu oder erneut Mentorin sein

	Mentorinnen	Mentees
Ja, sicher	34 %	67 %
Ja, vielleicht	49 %	30 %
Nein, eher nicht	17 %	3 %
Nein, sicher nicht	-	-
Total	100 % (N= 35)	100 % (N = 33)

Umfeldinformation und Öffentlichkeitsarbeit zum Mentoringprojekt

Die meisten Teilnehmerinnen machen das Projekt in ihrem Umfeld bekannt. Dadurch entsteht Öffentlichkeitswirkung.

In den Teilnahmebedingungen wird darauf hingewiesen, dass Mentees und Mentorinnen ihr Umfeld und die Öffentlichkeit über das Programm «von Frau zu Frau» informieren sollen. Die Evaluation zeigt, dass das Projekt bekannt gemacht wurde und Öffentlichkeitswirkung entfaltet hat. Fast alle Teilnehmerinnen berichteten Freundinnen und weiblichen Bekannten, was «von Frau zu Frau» ist und wie eine Teilnahme aussieht (96 %). Im selben Mass gilt dies für die eigene Familie und für männliche Freunde und Bekannte (je 93 %). Auch der eigene Verband oder die eigene Partei werden bei informellen Gelegenheiten über das Angebot in Kenntnis gesetzt (89 %). Formelle Informationsgelegenheiten werden etwas weniger häufig wahrgenommen. Dennoch orientieren deutlich mehr als die Hälfte der Beteiligten auch bei formellen Gelegenheiten ihren Verband respektive ihre Partei (76 %) oder ihre Arbeitsstelle (57 %) über das Mentoring. Dass das Programm einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gemacht wurde, ist seltener der Fall. Jede dritte Mentee und Mentorin hatte mindestens einen Medienkontakt (36 %), und jede vierte Teilnehmerin verfasste einen Artikel zum Mentoring (27 %).

«Von Frau zu Frau» als Anstoss für weitere Mentoringvorhaben

Das Programm diene etlichen Mentoringprojekten im In- und Ausland als Vorbild und zeigt so einen nachhaltigen Effekt.

Es war Anstoss für parteiinterne Mentoringprogramme, z. B. bei der CVP und der SP, diene acht weiteren Mentoringprojekten – sieben in der Schweiz und einem in Österreich – als Vorbild und stellte konkrete Grundlagen und Erfahrungen zur Verfügung. Es sind dies gemäss Aussagen der Mentees: «ISA Projekt incluso, Mentoring für junge Migrantinnen», «SBB AG für Frauen seit 2003 (Pilotprojekt)», «JCVP Aargau für JCVP Nationalratskandidatinnen (8 Paare)», «Mentoring am Geographischen Institut der Universität Bern sowie womentoring an der Universität Bern für Studentinnen», «Uni Bern & Lausanne: promotion des femmes dans la recherche», «WoMentoring des Verbandes Schweizer Studierendenschaften», «Mentoring am Institut für Politikwissenschaften, Uni Bern» und «Mentoringprojekt genderize! des Dachverbands der Österreichischen Jugendorganisationen».

4. Das Mentoringprojekt aus institutioneller Sicht (Organisationsbefragung)

Zur Evaluation des Mentoringprojekts «von Frau zu Frau» gehört nebst den Befragungen der direkten Nutzerinnen (Mentees und Mentorinnen) eine Untersuchung der politisch-institutionellen Perspektive auf das Projekt. Wie beurteilen Organisationen aus dem politischen und dem Verbandsumfeld der Teilnehmerinnen und der Trägerschaft das Programm? Befragt wurden die Mitgliederverbände der SAJV, die Mitglieder(organisationen) der Eidgenössischen Kommission für Kinder- und Jugendfragen, nationale Frauenorganisationen, die (kantonalen) Frauenzentralen, Frauenstellen von Parteien und Verbänden sowie die Gleichstellungsbüros und -kommissionen. Mentees und Mentorinnen stammen überwiegend aus diesen Organisationen, von denen 72 Auskunft gaben.

Die Organisationen aus dem Umfeld von SAJV und EKF beurteilen Konzeption, Projektgestaltung und Ziele des Mentoringprojekts überwiegend als gut bis sehr gut. Der strukturelle Nutzen für die teilnehmenden Organisationen wird etwas tiefer eingeschätzt als der individuelle Nutzen für die teilnehmenden Mentees und Mentorinnen.

Die befragten Organisationen befürworten die Konzeption und Projektausgestaltung des Angebots. Jeweils über 80 Prozent beurteilen es als «sehr gut» oder «gut», dass sich das Angebot spezifisch an Frauen richtet, dass es überparteilich und verbandsübergreifend angeboten wird, gesamtschweizerisch ausgerichtet ist und jeweils ein Jahr dauert.

Die Anliegen des Projekts, die sich auf Frauenförderung und auf Gleichstellungsanliegen in der Politik konzentrieren, werden von den befragten Organisationen in hohem Masse unterstützt und für wichtig befunden. Die Zustimmung für die einzelnen Projektziele liegt bei 76 bis 100 Prozent (Tabelle 11). Die «Förderung der politischen Partizipation junger Frauen» wird von allen Befragten als wichtiges Ziel erachtet (100 %). Eine positive Beurteilung von über 90 Prozent geniessen auch die Anliegen «Frauen in Politik/Verbände» zu bringen (97 %), «Frauennetzwerke» (93 %) zu bilden

und «politische Bildung» (92 %) zu betreiben. Am ehesten in den Hintergrund rücken die Anliegen «Förderung des Generationendialogs» und «Nachwuchsförderung in den Jugendverbänden»: Jede vierte Organisation erachtet diese Aspekte im Zusammenhang mit dem Mentoringprojekt als «weniger/nicht wichtig» (24 resp. 23 %). Überraschend ist, dass die SAJV-nahen Organisationen das Anliegen der «Nachwuchsförderung in Jugendverbänden» nicht häufiger als positives Anliegen betonen, was dies für die SAJV doch gerade ein zentraler Anstoss zur Lancierung des Programms.

Tabelle 11 Organisationsbefragung: Beurteilung der Projektziele und Anliegen des Mentoring durch die Organisationen

	Sehr wichtig/ wichtig	Weniger/ nicht wichtig	Total
Politische Partizipation junger Frauen	100 %	-	100 % N = 72
Frauen in Politik/Verbände	97 %	3 %	100 % N = 72
Frauennetzwerke	93 %	7 %	100 % N = 70
Politische Bildung	92 %	8 %	100 % N = 73
Öffentliche Sensibilisierung für Gleichstellung	86 %	14 %	100 % N = 72
Nachwuchsförderung	77 %	23 %	100 % N = 69
Generationendialog	76 %	24 %	100 % N = 71

Der Nutzen für die Mentees wird praktisch ohne Ausnahme (97 %) als «sehr gross/gross» eingeschätzt. Etwas weniger gross wird der Profit für die Mentorinnen beurteilt (74 %). Auf struktureller Ebene sehen zwei von drei befragten Organisationen einen «sehr grossen/grossen» Projektnutzen für die Verbände der Mentees (67 %). Knapp die Hälfte erkennt ebenso einen Nutzen für die Organisationen der Mentorinnen (46 %).

Zusammenfassend: Parteien, Verbände und Jugendorganisationen erachten das Mentoringvorhaben als geeignetes und nützliches Instrument, um in Richtung von mehr Gleichstellung und politischer Partizipation zu wirken sowie das Anliegen der Netzwerkförderung zu erreichen. Sie sprechen sich für eine Fortsetzung des Projekts aus (99%).

5. Schlussfolgerungen

Stärken des Angebots

Mit dem Programm «von Frau zu Frau» liegt ein **fundiertes und konsolidiertes Mentoringkonzept** vor. Das Angebot ist **realistisch und machbar**. Gemäss Evaluation ist in den nächsten Jahren von einer weiteren Nachfrage und einem Bedarf für das Mentoringprogramm auszugehen.

Der einjährige Mentoringzyklus ermöglicht den Mentoring-Duos **viele eindrückliche und lehrreiche Erfahrungen**. Die Mentees stellen konkrete Einzelwirkungen und Bestärkungen fest, die in ihrer politischen, beruflichen und privaten Lebensplanung **nachhaltige Effekte** zeigen.

Der Austausch ist **auch für die Mentorinnen bereichernd**. Sie schätzen es, ihre Erfahrung und ihr Wissen an interessierte junge Frauen weiterzugeben und die eigene Tätigkeit mit der Mentee zu reflektieren. Der Austausch zwischen den Generationen fördert das gegenseitige Verständnis und Interesse.

Vorteile des Projekts sind seine **gesamtschweizerische Ausrichtung** und die **verbands- und parteiübergreifende Orientierung**. Dies ermöglicht breite Erfahrungen und Einblicke sowie weit reichende Netzwerke.

Das Projekt «von Frau zu Frau» hat über die zentral Beteiligten hinaus eine **Breitenwirkung**. Es gab verschiedentlich **Anstoss für weitere Mentoringprojekte**, und die Erfahrungen der Mentees kommen auch den SAJV-Mitgliederverbänden zugute. Weiter hat das Projekt Öffentlichkeitsarbeit geleistet und ist in breiten Kreisen positiv aufgenommen worden.

Schwierigkeiten des Angebots

Der **Zeitmangel** von Mentorinnen und Mentees ist eine schwierige Erfahrung. Die regelmässigen Treffen und diversen Aktivitäten der Mentoring-Duos geraten häufig in Konkurrenz zu den meist vollen Agenden der Mentees und Mentorinnen. Sensibilisierend wirkt die präventive Aufklärung durch die Projektleitung.

Das Mentoring ermöglicht den Blick hinter die Kulissen der Politikbühne. Dies eröffnet den Blick auf interessante Prozesse, mag teilweise aber auch zu einer **Desillusionierung** beitragen. So kann der **Umgangsstil in der Politik** Mentees abschrecken. Auch die Erfahrung, dass die **Vereinbarkeit von Politik, Familie und Beruf** nach wie vor eine Herausforderung ist, kann bei manchen Mentees ernüchternd wirken. Der Einblick, den das Mentoring ermöglicht, bietet somit Gelegenheit für eine kritische Betrachtung der politischen Arbeit und einen wertvollen Realitätsgewinn.

Das Projekt war auf fünf Zyklen angelegt. Damit ist die **Weiterführung nicht gesichert**. Finanzierung und zeitliche Ressourcen sind nach 2005 nicht garantiert.

Fortführung des Angebots

Aus Sicht der Evaluation ist das **Weiterführen des Angebots zu befürworten**. Das Mentoringprojekt bietet Antworten auf klar definierte Defizite: Es leistet einen Beitrag zur Chancengleichheit des weiblichen Nachwuchses in Organisationen, zur verstärkten politischen Partizipation von Frauen und besseren Vertretung in politischen Gremien. Die Kosten für den Aufwand und die Betreuung des Angebots sind nicht als hoch zu bezeichnen, zumal die Teilnehmerinnen einen Teil der Ausgaben selbst tragen, die Mentorinnen ihre wertvolle Aufgabe kostenlos leisten und die Mentees ihre Freizeit für das Mentoring zur Verfügung stellen.

Empfehlenswerte Bausteine für ein Mentoringangebot

Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» ist **als Vorbild für weitere Angebote** im Bereich des politischen Mentoring zu empfehlen. Ein Transfer in andere Bereiche ist ebenfalls möglich. Aus Sicht der Evaluation gehören verschiedene Bausteine zum Angebot. Ein externes Mentoringprogramm benötigt eine **bekannte und anerkannte Trägerschaft**. Die **Zielsetzungen sind explizit zu benennen** und konzeptuell zu fassen. Dies verleiht dem Vorhaben eine klare Identität und für Interessentinnen bestehen fassbare Grundlagen. Eine **schriftliche Dokumentation** zu Inhalt, Form und Absichten des Angebots macht das Konzept potenziellen Teilnehmerinnen wie auch der Öffentlichkeit zugänglich.

Eine zentrale Stellung kommt der Projektleitung eines Mentoringangebots zu. Sie hält die Fäden in der Hand und trägt die operative Verantwortung: Planung und Ausgestaltung des Programms, Auswahl der Teilnehmerinnen, Betreuung, Controlling, Öffentlichkeitsarbeit etc. Eine **professionelle Projektleitungsstelle mit festem Pensum** ist unabdingbar für die sachgerechte Gewährleistung eines Mentoringangebots.

«Von Frau zu Frau» ist ein **kombiniertes Angebot**: Es umfasst die **Aktivitäten der Mentoring-Duos** und darüber hinaus **Rahmenveranstaltungen** für alle Teilnehmerinnen sowie ein **Weiterbildungsangebot und Peerkontakte für die Mentees**. Der strukturelle Rahmen bindet die Teilnehmerinnen ins Programm ein, bereitet sie auf die spezifischen Rollen als Mentee und Mentorin vor (Qualitätssicherung), fördert den Austausch und Netzwerkgedanken und ermöglicht den Mentees konkrete Weiterbildung.

Bevor ein Mentoringzyklus starten kann, fallen viele **Vorbereitungsarbeiten** an. Die Vorabklärungen mit interessierten Mentees und Mentorinnen beanspruchen Zeit und müssen den entsprechenden Raum erhalten. Fundierte Informationen zu den Bedingungen und Anforderungen sowie das Klären von Erwartungen und Zielsetzungen verringern falsche Erwartungen auf allen Seiten. Diese Arbeiten ermöglichen es auch der Projektleitung, sich die entscheidenden Grundlagen zu beschaffen, die sie für das

Matching (Bilden der Mentoring-Duos) benötigt und garantieren die **Qualitätssicherung**. In einer **Vereinbarung** mit der Trägerschaft, in welcher Anforderungen und Leistungen deklariert sind, ist die definitive Teilnahme von Mentees und Mentorinnen zu regeln.

Es hat sich bewährt, dass die Projektleitung während der Laufzeit der Mentoringzyklen als **Anlaufstelle für Fragen und Anliegen** der Teilnehmerinnen fungiert. Diese Möglichkeit sollte ausdrücklich kommuniziert werden. Als sinnvoll erweist sich auch eine **Zwischenbilanz mit Mentees und Mentorinnen** kurz vor der Halbzeit des Jahreszyklus. Die Mentees treffen sich gemeinsam mit der Projektleitung, um sich gegenseitig Einblicke zu geben, Anstösse und Ideen zu erhalten, Schwierigkeiten anzusprechen und Lösungsansätze zu diskutieren. Mit den Mentorinnen nimmt die Projektleitung je einzeln telefonischen Kontakt auf. Eine solche Zwischenbilanz mit der Projektleitung stärkt den **Programmcharakter** und die **Offizialität des Angebots** und reflektiert die individuelle Arbeit der Mentoring-Duos als Teil eines Gesamtprojekts.

Für die Entwicklung eines Projektes erweist sich eine **Evaluation als hilfreiche Massnahme**. Ist ein Programm etabliert, genügt ein kontinuierliches **Controlling** (Selbstevaluation) in Form eines Berichtes, das zum Beispiel durch die Projektleitung vorgenommen wird. Mit dem Controlling werden Eckdaten zur Nachfrage und Nutzung des Angebots durch die Mentees und Mentorinnen zusammengetragen sowie Angaben zur Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Angebot und den erreichten Zielen. Eine Evaluation ist bei etablierten Projekten lediglich in grösseren Zeitabständen angezeigt.

Die **Information der Öffentlichkeit** ist ebenfalls Teil eines Mentoringprogramms. Sie gibt Auskunft über die Zielsetzungen und die Erfolge des Angebots, erweitert dadurch den Kreis potenziell Interessierter und **sensibilisiert für das Anliegen, den Anteil von Frauen in Entscheidungspositionen zu erhöhen**.