

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

## **Schlussbericht**

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

Daniela Gloor und Hanna Meier

Zürich, März 2006

### **Mentees beschreiben für die Evaluation die Mentoring Erfahrung in einem Bild**

Ein vollgepackter Koffer, den ich immer mitnehmen kann. (Mentee, 319)

Un long couloir avec de tout côté des portes ouvertes ou des portes fermées dont je possède les clés! (Mentee, 304)

Das Mentoring war wie eine Wanderung mit einer Bergführerin. Dank ihr konnte ich einen Gipfel erreichen, den ich ohne Hilfe nicht geschafft hätte. Von diesem Gipfel aus hatte ich einen neuen Blick, eine Art Übersicht gewonnen. Und dieser Überblick ist nun in meinem Gedächtnis und erlaubt mir neue Perspektiven auf ein bestimmtes Sujet einzunehmen. Und da ich schon mal oben war, habe ich jetzt auch weniger Angst es ein weiteres Mal zu versuchen. (Mentee, 108)

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
Tabellenverzeichnis	3
Übersicht Zitate	4
Das Wichtigste in Kürze	5

## TEIL I GRUNDLAGEN

1	Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau»	11
	1.1 Entstehung und Grundidee des Mentoring «von Frau zu Frau»	11
	1.2 Konzept und Projektbeschrieb «von Frau zu Frau»	11
	1.3 Organisation und Umsetzung des Angebots	13
	1.4 Mentoring in der Politik	16
2	Teilnehmerinnen der fünf Zyklen 2000–2005	17
3	Evaluation des Mentoringprogramms «von Frau zu Frau»	19
	3.1 Auftrag und Fragestellung der Evaluation	19
	3.2 Vorgehen der Evaluation	20
	3.3 Inhalt des vorliegenden Berichts	23

## TEIL II ERGEBNISSE

4	Angebot und Nutzung des Mentoringprojekts (Output)	25
	4.1 Bekanntmachen des Projekts	25
	4.2 Matching: das Bilden von Mentoring-Duos	27
	4.3 Zweieraktivitäten – was tun Mentees und Mentorinnen?	31
	4.4 Zum Kontakt zwischen Mentee und Mentorin	36
	4.5 Konzept, Rahmenprogramm und Gesamtzufriedenheit	42
5	Wirkungen des Mentoring (Outcome)	48
	5.1 Mentees	48
	5.2 Mentorinnen	57
	5.3 Verbände, Öffentlichkeit, Anstoss für weitere Vorhaben	61
	5.4 Vorteilhaftige Bedingungen für den Outcome	65
6	Das Mentoringprojekt aus institutioneller Sicht (Organisationsbefragung)	68
	6.1 Wie gut sind das Mentoringprojekt und die Trägerschaft bekannt?	68
	6.2 Beurteilung der Ziele und der Ausgestaltung des Projekts	70
	6.3 Inwiefern wird das Mentoringprojekt als nützlich und wirksam erachtet?	73
	6.4 Weiterführung des Projekts	75

## TEIL III SCHLUSSFOLGERUNGEN

7	Zielerreichung, Chancen und Risiken	81
8	Empfehlungen	85



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1	Teilnehmerinnen und Laufzeit der fünf Mentoringzyklen	18
Tabelle 3.1	Übersicht über Erhebungen und Rücklauf der Evaluation	22
Tabelle 4.1	Erfolgreiche Informationskanäle	26
Tabelle 4.2	Beurteilung der Paarbildung (Matching)	30
Tabelle 4.3	Beurteilung von Matching-Aspekten	30
Tabelle 4.4	Profil der Aktivitäten im Mentoringjahr	33
Tabelle 4.5	Profil der Erfahrungen im Mentoringjahr	34
Tabelle 4.6	Kontakt während Mentoringjahr	37
Tabelle 4.7	Stundenaufwand für das Mentoringjahr	37
Tabelle 4.8	Anzahl Treffen zwischen Mentee und Mentorin	37
Tabelle 4.9	Zeitdruck bei Mentees und Mentorinnen	41
Tabelle 4.10	Regelung der Mentorinnen betreffend vertrauliches Wissen	41
Tabelle 4.11	Kontakte der Mentees im Jahr nach dem Projektende	42
Tabelle 4.12	Inhalt der Kontakte über das Projektende hinaus	42
Tabelle 4.13	Beurteilung von Programmaspekten	44
Tabelle 4.14	Gesamthafte Zufriedenheit mit dem Mentoringprojekt	44
Tabelle 4.15	Weiterempfehlen des Mentoringprojekts	45
Tabelle 5.1	Veränderungen bei Mentees infolge Mentoring	49
Tabelle 5.2	Schwierige Erfahrungen der Mentees im Mentoringjahr	51
Tabelle 5.3	Anzahl der positiv beeinflussten Tätigkeitsbereiche (Follow-up)	52
Tabelle 5.4	Durch das Mentoring positiv beeinflusste Tätigkeitsbereiche (Follow-up)	52
Tabelle 5.5	Zunahme und Abnahme der politischen Partizipation (Follow-up)	54
Tabelle 5.6	Politikbereiche mit veränderter Partizipation (Follow-up)	54
Tabelle 5.7	Nutzen des Mentoring: Laufbahn und Karriereschritte (Follow-up)	56
Tabelle 5.8	Auswirkungen auf Laufbahn und Karriereschritte (Follow-up)	56
Tabelle 5.9	Neue Mentoringbeziehung (Follow-up)	56
Tabelle 5.10	Auswirkungen auf die Mentorinnen	57
Tabelle 5.11	Für Mentorinnen speziell bereichernde Erfahrungen	61
Tabelle 5.12	Teilnahme der Mentee: Nutzen für Verband oder Partei (Follow-up)	62
Tabelle 5.13	Neu oder erneut Mentorin sein	62
Tabelle 5.14	Verbreitung von Information über das Mentoringprojekt	64
Tabelle 5.15	Anstoss für weitere Mentoringprojekte (Follow-up)	65
Tabelle 5.16	Positive Auswirkungen und aufgewendete Zeit	67
Tabelle 5.17	Zunahme politische Partizipation und aufgewendete Zeit	67
Tabelle 5.18	Unterstützung bei Aktivitäten/Karriereschritten und aufgewendete Zeit	67

Tabelle 6.1	Bekanntheit des Mentoring «von Frau zu Frau» bei den befragten Organisationen	69
Tabelle 6.2	Teilnahme von Mentees und Mentorinnen aus den befragten Organisationen	69
Tabelle 6.3	Bekanntheit des Mentoring in Abhängigkeit der Teilnahme	69
Tabelle 6.4	Bekanntheit der Trägerschaft des Mentoringprojekts	69
Tabelle 6.5	Beurteilung der Projektziele und Anliegen des Mentoring	72
Tabelle 6.6	Beurteilung der formalen Projektausgestaltung	72
Tabelle 6.7	Individueller und organisationaler Projektnutzen	75
Tabelle 6.8	Weiterführung des Mentoringprojekts nach 2005	76
Tabelle 6.9	Zukünftige Nachfrage von Mentees respektive zukünftige Bereitschaft von Mentorinnen	76
Tabelle 6.10	Vorstellungen über zukünftige Trägerschaften	78
Tabelle 6.11	Unterstützung des Projekts durch die befragten Organisationen	78

## Übersicht über die Zitate

Gründe zur Teilnahme für Mentees	28
Gründe zur Teilnahme für Mentorinnen	29
Idealprofil von Mentees	38
Idealprofil von Mentorinnen	39
Gute Erfahrungen der Mentees im Kontakt mit der Mentorin	46
Schwierige Erfahrungen der Mentees im Kontakt mit der Mentorin	46
Mentees: Wirkungen und Veränderungen durch die Teilnahme	58
Mentorinnen: Wirkungen und Veränderungen durch die Teilnahme	60
Nutzen des Mentoring für Parteien und Verbände der Mentees	63
Mentees zum Netzwerkgedanken	71
Mentees zur Sensibilisierung für Gleichstellungsfragen	74
Mentees zur Förderung der politischen Partizipation durch Mentoring	79

# Das Wichtigste in Kürze

## Ausgangslage

Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV) lancierte das Vorhaben «von Frau zu Frau» – ein Mentoringprojekt im Bereich der Politik – Ende 1998.<sup>1</sup> Der erste Jahreszyklus startete im Januar 2000. Das Projekt umfasste fünf Zyklen mit insgesamt 260 Mentees und Mentorinnen aus der ganzen Schweiz und ist Anfang 2006 abgeschlossen worden. Ab dem zweiten Zyklus hat sich die SAJV mit der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen (EKF) zur gemeinsamen Trägerschaft des Angebots zusammengeschlossen.<sup>2</sup> 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.

Für das Entstehen des Mentoring «von Frau zu Frau» war die Feststellung ausschlaggebend, dass junge Frauen in der Politik wie auch in verantwortungsvollen Positionen der Jugendverbände untervertreten sind. Das Angebot sollte jungen Frauen die Möglichkeit bieten, sich im Bereich der ehrenamtlichen und der (verbands-)politischen Arbeit zu qualifizieren, Hemmschwellen abzubauen und Interesse an aktiver politischer Partizipation zu entwickeln und auszubauen.

Konkretes Ziel des Angebots war es, interessierte junge Frauen zu sensibilisieren, sie 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 sollten für die politische Arbeit motiviert und gefördert werden. Übergreifende, längerfristige Ziele des Mentoring sind die Chancengleichheit des weiblichen Nachwuchses in Organisationen, die stärkere politische Partizipation von Frauen und die Förderung ihrer Netzwerke

---

<sup>1</sup> 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](http://www.sajv.ch)

<sup>2</sup> 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](http://www.frauenkommission.ch)

sowie eine bessere respektive paritätische Vertretung von Frauen in politischen Entscheidungsgremien.

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. Eine Mentorin gibt der Mentee während eines Jahres die Gelegenheit, einen konkreten Einblick in ihre Arbeit zu erhalten. Sie gibt Erfahrungen und Wissen weiter, vermittelt Kontakte, berät und unterstützt die Mentee. Neben den Zweierkontakten bilden Rahmenanlässe für alle Beteiligten (Auftakt- und Schlussveranstaltung) sowie ein Weiterbildungsangebot und der Peeraustausch für die Mentees feste Bestandteile des Programms.

Der Europarat würdigte das international neuartige und innovative Angebot «von Frau zu Frau» 2003 mit dem Preis «Young active citizens».

Das Forschungs- und Beratungsbüro Social Insight, Zürich, wurde mit der Evaluation des Mentoringangebots betraut. Untersucht wurden der zweite und dritte Zyklus des Angebots. Der Fokus der Evaluation lag einerseits auf der Projektentwicklung. Beobachtungen und Ergebnisse wurden während der Laufzeit kontinuierlich umgesetzt. Andererseits zieht die Evaluation mit dem vorliegenden Bericht eine Bilanz zum Erfolg des Mentoring «von Frau zu Frau» und sie macht Empfehlungen für ähnliche Projekte im Mentoringbereich.

## **Ergebnisse und Folgerungen der Evaluation**

### **Bekanntmachung des Angebots und Matching von Mentoring-Duos**

Die Evaluation zeigt, dass für die Bekanntmachung des Angebots und für die Motivation zur Teilnahme neben der formellen Ausschreibung vor allem auch direkte Kontakte und informelle Kanäle wichtig und erfolgreich waren. Etliche Mentees gelangten ins Programm, weil sie persönlich informiert und motiviert wurden. Ebenfalls eine wichtige Bedeutung kommt der individuellen Kontaktnahme zu Politikerinnen und Verbandsfrauen zu, die als geeignete Mentorinnen direkt angefragt wurden. Sodann begann die Mund-zu-Mund-Propaganda der Ehemaligen bereits nach der Durchführung des ersten Zyklus zu wirken.

Die Evaluation verweist auf eine hohe Zufriedenheit bei Mentees und Mentorinnen 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. Als wichtig erachtet wurden – nebst der «persönlichen Chemie», die stimmen muss und von aussen und im Voraus kaum eingeschätzt werden kann – vor allem die sprachliche Verständigung, die relative Nähe von Wohn- und Arbeitsorten sowie eine gewisse Nähe von Interessen und Arbeitsgebieten.

### **Aktivitäten und Erfahrungen der Mentees und Mentorinnen**

Mentees und Mentorinnen trafen sich im Mentoringjahr während rund vierzig Stunden. Hinzu kommt die Teilnahme am Rahmenprogramm und an der Zwischenbilanz sowie, für Mentees, die Beteiligung an den Weiterbildungsveranstaltungen und am Peeraustausch.

Das Aktivitätenprofil der Mentoring-Duos ist breit. Es reicht von informellen Treffen bei Spaziergängen, Theaterbesuchen oder Essen über Besuche am Arbeitsplatz der Mentorinnen sowie an den Orten ihres politischen Wirkens bis hin zu gemeinsamen Auftritten oder dem Besuch der Mentorin von Aktivitäten der Mentee. Die Mentees lernen durch die Mentorin neue Leute kennen, erhalten Einblick in Organisationen und Strukturen und erfahren mehr über bewährte Problemlösungsstrategien ihrer erfahrenen Kollegin. Die Mentorinnen ermutigen die Mentees in Diskussionen, besprechen konkrete Vorhaben der Mentees im Bereich der Arbeit und Ausbildung und auch die Lebensplanung ist ein häufiges Thema. Die Mentees erfahren Genaueres über den Werdegang der Mentorin und sie wird oft zu einem Vorbild für die Mentee. Den Austausch von Ansichten und Erfahrungen empfinden beide Seiten als wertvolle Bereicherung und für die Mentees bieten sich vielfältige Lernmöglichkeiten.

Der Zeitdruck ist jedoch ein Thema, das viele Teilnehmerinnen begleitet; es gilt, immer wieder nach gemeinsamen Lösungen und freien Zeitfenstern zu suchen, in denen die gewünschten Mentoring-Aktivitäten Platz finden.

Viele Zweierkontakte dauern über das Projektjahr hinaus an. Dies betrifft vor allem den Austausch zwischen den Duos – Mentee und Mentorin. Aber auch unter den Mentees ergeben sich über das Mentoringjahr hinaus weitere Begegnungen, und die Mentees äussern, dass sie die neuen Kontakte zum Netzwerk ihres Zyklus bei Bedarf durchaus nutzen würden.

### **Angebotsstruktur, Rahmenprogramm und Zufriedenheit der Teilnehmerinnen**

Mentees und Mentorinnen bewerten die Projektlänge von einem Jahr positiv. Der Aufbau des Angebots «von Frau zu Frau» als Kombination von Zweierkontakten und Rahmenprogramm wird ebenfalls für gut befunden. Ebenso wird die Möglichkeit geschätzt, dass bei Fragen und Anliegen die Projektleitung ansprechbar ist und Unterstützung bietet.

Die Evaluation verweist auf eine sehr hohe Zufriedenheit der Mentees und Mentorinnen mit dem Angebot. Mehr als drei von vier Teilnehmerinnen bewerten das Angebot mit mindestens acht von zehn Punkten, und alle Teilnehmerinnen sagen, dass sie das Angebot andern interessierten Frauen zur Teilnahme weiterempfehlen.

### **Wirkung und Zielerreichung**

Die Evaluationsergebnisse machen deutlich, dass das Mentoringangebot «von Frau zu Frau» Wirkungen erzielen kann. Tendenziell zeigt sich: Je mehr Zeit für das Mentoring eingesetzt wird und eingesetzt werden kann und je vielfältiger die Erfahrungen im Mentoringjahr sind, desto umfangreicher sind die positiven Auswirkungen, die die Mentees ein Jahr nach Projektabschluss bei sich feststellen.

Die Ziele einer vermehrten politischen Partizipation von jungen Frauen und der Netzwerkförderung werden unterstützt. Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» ist ein Schritt in die Richtung von mehr Gleichstellung.

Die ein Jahr nach Abschluss des Programms durchgeführten Untersuchungen zeigen, dass sich das Engagement der Mentees für verschiedene politische Bereiche verstärkt hat. Dies äussert sich im Bereich allgemeiner gesellschaftspolitischer Fragen, in partei- und verbandspolitischen Belangen, aber auch in Bezug auf Fragen der Gleichstellungspolitik, bei der Regierungs- und Parlamentspolitik sowie in weiteren Politikbereichen. Sodann beschreiben die Mentees verschiedene persönliche, politische und berufliche Schritte und Entwicklungen, die durch ihre Mentoringerfahrung konkret unterstützt wurden. Die Ergebnisse verweisen sowohl auf psychosoziale Gewinne durch das Mentoring als auch auf Karriereeffekte, die sich nicht zuletzt auch zugunsten der Gleichstellung auswirken. Ein Gewinn entsteht ausserdem im Bereich der Vernetzung von Frauen. Der Netzwerkgedanke fasst Fuss. Viele Mentees äussern, dass ihnen die Kontakte aus dem Mentoring weiterhelfen. Die Zurückhaltung, auf neue Personen, gerade in höheren Positionen und Ämtern, zuzugehen und Kontakte für politische Anliegen zu nutzen, nimmt ab. Ein Lerneffekt zeigt sich auch darin, dass Mentees nach Abschluss des Programms weitere, auch informelle Mentoringbeziehungen eingehen.

### **Meinungsbild der befragten Parteien, Organisationen und Verbände**

Die Befragung von Parteien, Organisationen und Verbänden, aus denen sich die Mentees und Mentorinnen grossenteils rekrutieren, dokumentiert ein klares Interesse für das Mentoringprojekt. Das Angebot geniesst eine hohe Akzeptanz.

Die befragten Organisationen befürworten das Konzept des Angebots und halten das Unternehmen für geeignet, um die Zielsetzungen im Bereich der Gleichstellung, der politischen Partizipation und der Netzwerkförderung zu verfolgen. Sie sprechen sich für die Fortsetzung des Projekts aus.

### **Stärken des Angebots**

Mit dem Konzept «von Frau zu Frau» liegt ein *fundierte und konsolidierte Mentoringkonzept* vor. Das Angebot ist realistisch und machbar. Gemäss der 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 eindruckliche und lehrreiche Erfahrungen*. Daraus resultieren für die Mentees konkrete Einzelwirkungen und Bestärkungen, die in der beruflichen, politischen und privaten Lebensplanung der Mentees *nachhaltige Effekte* zeigen.

Der Austausch ist auch für die *Mentorinnen* bereichernd. Sie schätzen es, ihre Erfahrung und ihr Wissen an interessierte junge Frauen weitergeben zu können und die eigene Tätigkeit mit der Mentee zu reflektieren. Der intergenerationelle Austausch 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 Anstösse für weitere Mentoringprojekte, und die Erfahrungen der Mentees kommen auch den SAJV-Mitgliedverbänden zugute. Im Weiteren 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 Freiwilligkeit kann in Konkurrenz zum umfangreichen Pflichtprogramm der Beteiligten geraten. Sensibilisierend wirkt die präventive Aufklärung durch die Projektleitung.

Das Mentoring ermöglicht den Blick hinter die Kulissen der Politikbühne. Dies eröffnet den Blick auf Spannendes, vermag aber auch zu einer Desillusionierung beizutragen. So kann der *Umgangsstil* in der Politik Mentees abschrecken, und die Erfahrung, dass die *Vereinbarkeit von Politik, Familie und Beruf* nach wie vor eine Herausforderung ist und es wenig ermutigende Vorbilder gibt, kann ernüchternd wirken. Der Einblick, den das Mentoring ermöglicht, bietet auch Gelegenheit für eine kritische Betrachtung der politischen Arbeit und einen wertvollen Realitätsgewinn.

Die Einbindung der *SAJV-Mitgliedverbände* in das Angebot «von Frau zu Frau» war eher locker. Der Gewinn kommt indes auch den Verbänden der Mentees zu. Wenn dem Anspruch nach Förderung der eigenen Mitglieder und dem dadurch entstehenden institutionellen Nutzen eine hohe Priorität zugemessen wird, sollte eine verstärkte Annäherung zwischen Mentoring und SAJV-Mitgliedverbänden geprüft werden.

Die Hauptschwierigkeit des Angebots «von Frau zu Frau» besteht darin, dass sein *Fortbestehen nicht gesichert* ist. Die Finanzierung und die zeitlichen Ressourcen sind nach 2005 nicht garantiert. Dies ist als grosses Defizit zu bezeichnen.

### **Evaluation befürwortet Kontinuität 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 von Frauen 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 auch 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* eines Programms sind explizit zu benennen und konzeptuell zu fassen. Dies ermöglicht dem Vorhaben eine klare Identität und für Interessentinnen bestehen fassbare Grundlagen. Eine *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, Rahmenveranstaltungen für alle Teilnehmerinnen sowie ein Weiterbildungsangebot und Peerkontakte für die Mentees. Dies ist empfehlenswert. Der strukturelle Rahmen ist vorteilig, da er die Teilnehmerinnen ins Programm einbindet, auf die spezifischen Rollen als Mentee und Mentorin vorbereitet (Qualitätssicherung), den Austausch und Netzwerkgedanken fördert und den Mentees konkrete Weiterbildung ermöglicht.

# TEIL I GRUNDLAGEN

## 1 Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau»

### 1.1 Entstehung und Grundidee des Mentoring «von Frau zu Frau»

Die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV) hat sich Ende 1998 auf Initiative der SAJV-Frauenkommission die Konzipierung und Durchführung eines Mentoring-Pilotprojekts zur Aufgabe gemacht. Die Tatsache, dass junge Frauen auf dem politischen Parkett wie auch in verantwortungsvollen Positionen der Jugendverbände untervertreten sind, hat die SAJV dazu veranlasst, gezielt Gegensteuer zu geben: Mit dem Mentoringprogramm «von Frau zu Frau» soll jungen Frauen die Möglichkeit geboten werden, sich im Bereich der ehrenamtlichen und der (verbands)politischen Arbeit zu qualifizieren, Hemmschwellen abzubauen und Interesse an aktiver politischer Partizipation zu entwickeln und auszubauen.

Im Programm «von Frau zu Frau» stellen sich erfahrene Politikerinnen, Verbandsfrauen und Frauen aus der Bundesverwaltung während der Dauer eines Jahres als Mentorin zur Verfügung. Sie geben einer jungen Frau, der Mentee, die Gelegenheit, konkreten Einblick in die (verbands)politische Arbeit zu erhalten. Sie geben Erfahrungen und Wissen weiter, vermitteln Kontakte und besprechen mit der Mentee Vorgehensmöglichkeiten, wie politische Anliegen angepackt und umgesetzt werden können, 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 berufliche, politische und private Laufbahn zu planen.

### 1.2 Konzept und Projektbeschreibung «von Frau zu Frau»

Das Programm «von Frau zu Frau» ist als so genannt *externes Mentoring* konzipiert. Das heisst, die Mentees und ihre Mentorinnen gehören in der Regel nicht derselben Organisation oder Partei an. Die Trägerschaft bietet das Programm partei- und verbandsübergreifend an und bringt interessierte junge Frauen aus den unterschiedlichsten (verbands)politischen Tätigkeits- und Erfahrungsfeldern mit Mentorinnen aus verschiedenen Parteien, Verbänden oder der Verwaltung zusammen. Weiter ist das Angebot *gesamtschweizerisch* ausgerichtet und steht Mentees und Mentorinnen aus allen Landesteilen und Sprachregionen offen. Wie der Name deutlich macht, wird «von Frau zu Frau» als *geschlechtshomogenes* Mentoringprogramm durchgeführt: Als Zielgruppe

potenzieller Mentees werden ausschliesslich junge Frauen angesprochen und es werden exklusiv Frauen als Mentorinnen vermittelt.

Mit dem Angebot «von Frau zu Frau» haben die Initiantinnen ein spezifisches, inhaltlich spezialisiertes Mentoringprojekt entwickelt, das sich gezielt auf den Bereich der Politik – politische Bildung und Partizipation sowie politische Nachwuchsförderung – konzentriert. Damit bietet das Projekt ein neuartiges Konzept in der auch in der Schweiz wachsenden Mentoringlandschaft an. Mentoringprogramme wurden bislang vor allem in den Bereichen Wirtschaft und Wissenschaft durchgeführt. Die Ausrichtung und die Zielsetzungen des Programms «von Frau zu Frau» erschliessen ein neues Feld, in dem ein formales Mentoringangebot zur Förderung junger Frauen angeboten wird.

Folgende Eckpunkte charakterisieren das Konzept des Projekts «von Frau zu Frau»:

*Unmittelbares Ziel des Programms* ist es, interessierte junge Frauen zu sensibilisieren und ihnen den Einstieg in die Politik und das Weiterkommen zu erleichtern. Das politische Handlungswissen und die Kompetenzen sollen auf individueller Ebene erweitert und die jungen Frauen sollen für die politische Arbeit motiviert und gefördert werden.

*Übergreifende Ziele*, die mit dem Mentoring längerfristig erreicht werden sollen, sind die Chancengleichheit des weiblichen Nachwuchses in Organisationen, die stärkere politische Partizipation von Frauen und eine bessere respektive paritätische Vertretung von Frauen in politischen Entscheidungsgremien.<sup>1</sup>

Das Angebot «von Frau zu Frau» sieht für die beteiligten Mentoring-Duos jeweils eine *Mentoringzeit von einem Jahr* vor. Neben den im Mentoring zentralen, individuell gestalteten Zweierkontakten ist das so genannte *Rahmenprogramm* ein fester Bestandteil des Angebots: Das Mentoringjahr wird von der Trägerschaft formell mit einer Auftaktveranstaltung für die Mentees und Mentorinnen eröffnet und nach zwölf Monaten mit einer Schlussveranstaltung offiziell beendet. Die beiden Anlässe sind für Mentees und Mentorinnen verbindlicher Teil des Programms. An der Auftaktveranstaltung sehen sich die Duos zum ersten Mal und sie erhalten verschiedene inhaltliche und organisatorische Inputs und Anregungen zur Gestaltung ihres Mentoringjahrs. An der Schlussveranstaltung werden die Erfahrungen und Ergebnisse ausgetauscht. Für die Mentees wird kurz vor der Hälfte der Laufzeit eine Zwischenbilanz organisiert. Die Zwischenbilanz dient dazu, die ersten Erfahrungen und die aktuelle Situation der Mentees zu reflektieren, den Austausch unter den Mentees zu fördern, die weitere Gestaltung des Mentoringjahrs sowie notwendige oder gewünschte Veränderungen zu besprechen. Seit dem dritten Mentoringzyklus nehmen die Organisatorinnen in diesem Zeitraum auch mit den Mentorinnen telefonischen Kontakt auf für eine Zwischenbilanz und die Nachfrage über den bisherigen Verlauf und Anliegen für die Weiterarbeit.

---

<sup>1</sup> Vgl. SAJV, EKF (2003): Mentoring «von Frau zu Frau» – Projektbeschrieb.

Die Anlässe des Rahmenprogramms (Auftakt- und Schlussveranstaltung) umfassen für die Mentees jeweils einen ganzen und für die Mentorinnen einen halben Tag. Sowohl die Mentees als auch die Mentorinnen werden in den Teilnahmevereinbarungen, die sie unterzeichnen, zur Teilnahme aufgefordert und auf die Verbindlichkeit der Rahmenveranstaltungen hingewiesen.

Nebst den Anfangs-, Halbzeit- und Schlussveranstaltungen ist für die Mentees ein spezieller *Weiterbildungsteil* vorgesehen. Die Organisatorinnen bieten im Bereich der politischen Weiterbildung drei jeweils halb- oder ganztägige Anlässe an. Das Angebot umfasst Führungen, Besuche, Gesprächsrunden mit Führungsfrauen aus Politik und Verwaltung und Diskussionen unter den Mentees. Einblick wird in Bundesämter, Kommissionen und internationale Institutionen gegeben, dazu zählen das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, die Eidgenössische Kommission für Frauenfragen, die Bundeskanzlei, die UNO und der Europarat. Zum Programm gehört nach Möglichkeit auch ein Gespräch mit einer amtierenden Bundesrätin. In den Weiterbildungsveranstaltungen kommt der Gleichstellung im nationalen und internationalen Kontext eine wichtige Stellung zu. Das Angebot wird den Mentees empfohlen, es ist jedoch nicht verpflichtender Bestandteil des Programms.

Das Angebot «von Frau zu Frau» ist *kostenlos* für die Mentees, Mentorinnen erhalten keine Entschädigung für ihren Aufwand. Spesen wie Reisekosten für die Treffen und das Rahmenprogramm müssen von den Teilnehmerinnen getragen werden. Betreffend Spesen werden die Mentees darauf hingewiesen, diese wenn möglich über ihren Verband abzuwickeln. Die Gesamtkosten für die Planung, Durchführung und Betreuung des Mentoringprogramms «von Frau zu Frau» 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. Die Kosten werden von der Trägerschaft und verschiedenen SponsorInnen getragen.

### **1.3 Organisation und Umsetzung des Angebots**

Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» startete im Januar 2000 mit dem ersten Jahreszyklus. Insgesamt umfasste das Projekt fünf Zyklen und ist Anfang 2006 abgeschlossen worden; über die Frage der Weiterführung wird 2005/2006 befunden. Nach der Realisierung des ersten Zyklus hat sich die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV) 2001 mit der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen (EKF) zusammengeschlossen. Die vier folgenden Zyklen wurden unter der *gemeinsamen Trägerschaft* von SAJV und EKF angeboten. Die Projektleitung lag bei der SAJV, die dafür ein Arbeitspensum von ca. 30 Prozent zur Verfügung stellte.

Die Projektleiterin war verantwortlich für Planung, Konzeption, Ausschreibung, Durchführung der Bewerbungsgespräche und Matching, Betreuung und Koordination der Teilnehmerinnen, Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit und Organisation des Rahmenprogramms. Sie wurde in ihrer Tätigkeit von einem ehrenamtlichen SAJV-Vorstandsmitglied und der ehrenamtlichen SAJV-Frauenkommission mit mehr als 100 freiwilligen Arbeitsstunden pro Jahr unterstützt. Die einzelnen Zyklen wurden in enger Zusammenarbeit mit dem Sekretariat der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen (EKF) konzipiert und durchgeführt. Der Zeitaufwand für das EKF-Sekretariat betrug ca. 15 Stellenprozent. Die EKF setzte einen Schwerpunkt bei der wissenschaftlichen Begleitung und der Weiterentwicklung des Projekts aufgrund der Evaluationsergebnisse und laufenden Erfahrungen. Das Sekretariat leistete einen wichtigen Teil der Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, baute Kontakte zu Politikerinnen und Verbandsfrauen (Mentorinnen) auf und repräsentierte die EKF bei den verschiedenen Rahmenveranstaltungen.

Die *Ausschreibung und Bekanntmachung des Angebots* erfolgte jeweils ein halbes Jahr vor dem Beginn eines Mentoringzyklus. Um auf das Angebot aufmerksam zu machen und potenzielle Mentees und Mentorinnen anzusprechen, wurden verschiedene Dokumente erarbeitet, die während der Laufzeit des Projekts weiterentwickelt und optimiert wurden. Dazu gehören a) der allgemeine «Projektbeschreibung», der als ansprechend gestaltete Broschüre mit Photos vorliegt, b) ein Informationsflyer mit Talon zur Anmeldung und Anforderung weiterer Unterlagen, c) ein Kurzbeschreibung des Projekts im Umfang eines A-4-Blatts sowie d) ein Informationsblatt zur Frage, was es heisst, Mentorin zu sein. Die Informationen sind auf Deutsch, Französisch und Italienisch erhältlich.

Die Ausschreibungsunterlagen für Mentees wurden der SAJV-Zeitschrift «opinjon» beigelegt, im elektronischen SAJV-Newsletter publiziert und an die rund 80 der SAJV angeschlossenen Jugendverbände verschickt mit der Bitte, über das Programm zu informieren und junge Frauen gezielt auf die Möglichkeit, Mentee zu werden, anzusprechen. Die Ausschreibung wurde auch ehemaligen Mentees zugestellt zum Weiterleiten und auf der Internetseite der SAJV platziert. Zudem informierte die SAJV mündlich und mit Informationsmaterial (z. B. mit Informationsstand) an diversen Veranstaltungen der SAJV (z. B. Jugendsession) und ihrer Mitgliedorganisationen über das Mentoring.

Die Ausschreibungsunterlagen für Mentorinnen wurden zusammen mit einem Motivationsbrief an alle Bundesparlamentarierinnen, an alle Regierungsrätinnen der kantonalen Exekutiven sowie an Fachfrauen aus der Bundesverwaltung verschickt. Weiter wurden in der EKF vertretene Verbände auf das Projekt aufmerksam gemacht und gebeten, Mitglieder aus ihrem Verband und der Politik auf die Möglichkeit hinzuweisen, sich als Mentorin zur Verfügung zu stellen. Auch persönliche Kontakte und Mund-zu-Mund-Propaganda wurden zur Gewinnung von Mentees und Mentorinnen eingesetzt.

Für das *Bewerbungs- und Aufnahmeverfahren* füllten interessierte junge Frauen ein detailliertes Bewerbungsformular aus, in dem sie Auskunft über ihre Verbandsfunktionen und ihr öffentliches Engagement geben, ihre politischen Interessen und thematischen Schwerpunkte erläutern und ihre Motivation und ihre Ziele für das Mentoringjahr darlegen. Für die Wahl einer Mentorin wurde auch abgeklärt, welches politische Spektrum in Frage kommt und welche Aufgaben das Mentoring für die junge Frau erfüllen soll. Die Zielgruppe der jungen Frauen, die als Mentees in Frage kamen, wird im Projektbescrieb «von Frau zu Frau» wie folgt definiert:

«Die Mentee ist eine engagierte und politisch interessierte junge Frau, die sich weiterentwickeln will. Das Programm wendet sich in erster Linie an Frauen, die in einer Jugendorganisation eine leitende Funktion ausüben oder anstreben, also zum Beispiel in der Regionalleitung der Pfadi aktiv sind, bei einer Studierendenorganisation ein Projekt managen oder als Mitglied einer Jungpartei oder einer Gewerkschaft ein Amt ausüben möchten. Angesprochen sind junge Frauen in der Ausbildung (Lehre, Schule, Studium) oder den ersten Berufsjahren, die in der Schweiz wohnen. Das Alter der Teilnehmerinnen liegt zwischen 16 und maximal 35 Jahren.» (Mentoring «von Frau zu Frau», Projektbescrieb, S. 6)

Nach der schriftlichen Bewerbung erfolgte mit jeder in Frage kommenden Kandidatin ein dreiviertelstündiges, persönliches Gespräch mit der Projektleiterin und einer Vertreterin der SAJV-Frauenkommission. Im Gespräch wurden einerseits die Anforderungen und Erwartungen an die Mentees verdeutlicht und andererseits wurden die Situation und die Erwartungen der Kandidatin sowie ihre Zielsetzungen und konkreten Mentoringanliegen besprochen. Die schriftlichen Unterlagen der Mentee und das Gespräch mit ihr bildeten die Basis für den Entscheid über ihre Aufnahme ins Programm sowie für das Matching mit einer geeigneten Mentorin, das heisst das Bilden eines Mentoring-Duos.

Potenzielle Mentorinnen bekundeten ihr Interesse für eine Teilnahme am Programm ebenfalls mit einem Anmeldeformular, in dem sie über ihre Verbands-/Parteifunktionen Auskunft gaben und die Bereiche beschreiben, wo sie ihre Stärken sehen, was sie einer Mentee bieten und in welchen Bereichen sie sie unterstützen können. Auch die zukünftigen Mentorinnen wurden nach ihrer Motivation gefragt. Nicht selten nahm die Projektleiterin oder die Leiterin des EKF-Sekretariats auch direkten Kontakt auf mit Politikerinnen oder Verbandsfrauen, die für bestimmte Mentees als geeignete Partnerinnen eingeschätzt wurden, und motivierte sie für eine Teilnahme. Die Zielgruppe der Mentorinnen ist im Projektbescrieb wie folgt definiert:

«Mentorinnen sind erfahrene Frauen aus allen Bereichen des öffentlichen und politischen Lebens, die Zeit und Interesse haben, ihr Wissen an junge Frauen weiterzugeben, sie zu unterstützen und zu beraten. Mentorinnen können beispielsweise in folgenden Gebieten tätig sein: Parlament oder Exekutive (Regierungsrat, Gemeinderat); Verbände, Parteien, Gewerkschaften, Verwaltung und Nicht-Regierungsorganisationen.» (Mentoring «von Frau zu Frau», Projektbescrieb, S. 9)

In einer *Verpflichtungserklärung für Mentees* sind die verbindlichen Eckpunkte des Programms «von Frau zu Frau» festgehalten: die Programmteilnahme während eines Jahres, die Teilnahme am Rahmenprogramm sowie das Engagement, sich regelmässig mit der Mentorin zu treffen, an der Evaluation teilzunehmen, im Jugendverband über den Verlauf zu informieren und die Bereitschaft, den Medien über das Programm und die eigenen Erfahrungen Auskunft zu geben. Die Verpflichtungserklärung musste von der Mentee und einer leitenden Person ihres Jugendverbands unterzeichnet werden. Dieselben Anforderungen bezüglich der verbindlichen Eckpunkte sind für die Mentorinnen im Informationsblatt «Mentorin werden, was heisst das konkret?» festgehalten. Mentorinnen mussten jedoch keine Verpflichtungserklärung unterzeichnen.

Für die *Gestaltung der individuellen Mentoringbeziehung*, das heisst für die Treffen der Mentoring-Duos, machten die Programmorganisatorinnen keine inhaltlichen Vorgaben. Als formale Vorgabe und Leitlinie ist lediglich festgehalten, dass im Mentoringjahr regelmässige individuelle Treffen zwischen Mentee und Mentorin stattfinden sollten (alle 6 bis 8 Wochen) und dass zwischendurch ein Austausch per E-Mail oder Telefon vorzusehen ist. Als zeitlicher Rahmen, der für die gegenseitigen Kontakte zur Verfügung stehen sollte, wird ein ungefährender Zeitaufwand von vierzig Stunden angegeben.

#### **1.4 Mentoring in der Politik**

Im Bereich der Politik stellt «von Frau zu Frau» für die Schweiz das erste und einzige Angebot dieser Art dar. Der Ansatz des Mentoring «von Frau zu Frau» ist als innovativ zu bezeichnen. Es gibt erst ansatzweise andere Projekte in diesem Bereich. Ausnahmen gibt es in Deutschland, so zum Beispiel in Rheinland-Pfalz oder in Niedersachsen, die von den Ministerien unterstützt landesweit Angebote durchführen.<sup>2</sup>

Bekannter und stärker verbreitet ist das Mentoring in den Bereichen Wirtschaft<sup>3</sup> und Wissenschaft<sup>4</sup>. Über diese Bereiche gibt es verschiedene Publikationen sowie Evaluationen.

---

<sup>2</sup> Siehe Dokumentation zum Workshop «Mentoring für Frauen in der Politik», 24.–25. März 2000 in Berlin, Deutsches Jugendinstitut München, 2000; «Politik ist ein Handwerk, und Mentorinnen helfen, es zu erlernen», Hrsg. Rheinland-Pfalz: Ministerium für Kultur, Jugend, Familie und Frauen, Mainz, 2001 (Redaktion: Karin Drach); in Niedersachsen wurde im Januar 2005 der dritte Mentoringzyklus zur politischen Nachwuchsförderung von Frauen gestartet: [www.mentoring-iN.de](http://www.mentoring-iN.de); Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit (Hrsg.): Evaluation des 2. Niedersächsischen Mentoring-Programms zur politischen Nachwuchsförderung von Frauen 2003/2004 (Autorin: Ingrid Rieken), 2005.

<sup>3</sup> Zur Bedeutung des Mentoring in der beruflichen Förderungen und als Beitrag zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männern siehe: Hofmann-Lund Irene, Schönfeld Simone und Tschirner Nadja: Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme. Deutsches Jugendinstitut München, 1999; Dolff Margarete und Hansen Katrin: Mentoring – Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der

Das Mentoring «von Frau zu Frau» fand auch über die Schweizer Grenze hinaus Beachtung: Der Europarat hat das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» im Jahr 2003 in Anerkennung der Innovativität mit dem Preis «Young active citizens» gewürdigt. Die Preisübergabe fand am 17. September 2003 in Strassburg statt, anlässlich des vom Europarat organisierten Seminars «Die Partizipation von jungen Frauen am politischen Leben». Das Konzept «von Frau zu Frau» wurde 2004 sodann vom Dachverband der Jugendorganisationen Österreichs übernommen und auch am Weltjugendfestival in Barcelona, 2004, bestand ein reges Interesse am Konzept, das zwei ehemalige Mentees vorgestellt haben. Weiter gab das Projekt Anstoss für einen Training-Course im Rahmen des EU-Youth-Programms mit dem Titel «Empowerment of young women in politics through mentoring programmes», der im September 2004 in Zypern stattfand und wo SAJV-Vertreterinnen eingeladen wurden, das Projekt vorzustellen.

## 2 Teilnehmerinnen der fünf Zyklen 2000–2005

Die Trägerschaft SAJV und EKF haben wie geplant fünf Mentoringzyklen angeboten und durchgeführt. An diesen fünf Jahreszyklen haben insgesamt 260 Frauen als Mentees oder Mentorinnen teilgenommen (Tab. 2.1).

Der erste Zyklus startete 2000 mit 36 Mentoring-Duos. Infolge der grossen Nachfrage betreuten zwei Mentorinnen je zwei Mentees. Für die folgenden Zyklen beschränkten die Organisatorinnen die Teilnahme auf 22 bis 25 Mentoring-Duos, um eine angemessene Betreuung des Programms gewährleisten zu können. Der fünfte Zyklus ist im Januar 2006 abgeschlossen worden.

An den Mentoringzyklen haben Mentees und Mentorinnen aus allen Sprachregionen der Schweiz teilgenommen (Tab. 2.1). Der Anspruch, mit dem gesamtschweizerischen

---

Praxis. Im Auftrag des Ministeriums für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen, 2002. Hauch Gabrielle: Frauen in die Chefetagen? Mentoring – Unternehmerinnen – frauenspezifisches Personalmarketing. StudienVerlag, Innsbruck, 2003.

<sup>4</sup> Siehe zu Mentoringprojekten in der Wissenschaft: Schliesselberger Eva und Strasser Sabine: In den Fussstapfen der Pallas Athene? Möglichkeiten und Grenzen des Mentoring von unterrepräsentierten Gruppen im universitären Feld. Österreichisches Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr, 1998. Havenith Eva et al.: Mentoring-Programme erfolgreich implementieren. Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung, Bonn, 2003. Page Julie, Leemann Regula Julia (Hg.): Karriere von Akademikerinnen. Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung. Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, Bern, 2000. Nienhaus Doris, Pannatier Gaël, Töngi Claudia (Hrsg.): Akademische Seilschaften. Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung. Verlag efef, 2005.

Angebot junge Frauen und erfahrene Politikerinnen überregional für das Mentoring zu gewinnen, konnte weitgehend eingelöst werden. Teilnehmerinnen aus der Deutschschweiz waren leicht übervertreten, Teilnehmerinnen aus der französischen und der italienischen Schweiz leicht untervertreten.

Die breite Beteiligung am Mentoringprogramm zeigt, dass es dem Programm gelungen ist, politisch erfahrene Frauen aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und -feldern als Mentorinnen anzusprechen. Insbesondere wurden Frauen gewonnen, die Einblick in die nationale Politik auf Parlaments-, Partei- oder Verbandsebene oder auf einer einflussreichen Ebene der kantonalen oder kommunalen Politik gewährleisten konnten. Die beteiligten Politikerinnen vertreten ein breites Spektrum der schweizerischen Parteienlandschaft und schliessen Politikerinnen der CVP, FDP, Grünen, SP und SVP ein. Die Anteile der politischen Lager halten sich in etwa die Waage.

Von den 129 Mentoring-Duos (respektive davon zwei Trios), die an den fünf Zyklen teilgenommen haben, haben die meisten Teilnehmerinnen das Programm im vorgesehenen Rahmen absolviert, das heisst der gemeinsame Mentoringkontakt hatte über das ganze Jahr Bestand. Pro Zyklus sind jeweils etwa zwei Abbrüche der Mentoringbeziehung zu verzeichnen. Ein Hauptgrund lag im Zeitmangel der Mentee, die ihre Mentoringaktivitäten zugunsten anderer Prioritäten aufgab oder zurückstecken musste.

*Tabelle 2.1 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
Men- tees	Total	36	23	22	25	25	131
	D-CH	29	17	17	20	21	104
	F-CH	7	5	4	5	3	24
	I-CH	-	1	1	-	1	3
Mento- rinnen	Total	34	23	22	25	25	129
	D-CH	26	18	18	20	22	104
	F-CH	8	3	3	5	3	22
	I-CH	-	2	1	-	-	3
Total		70	46	44	50	50	260

## 3 Evaluation des Mentoringprogramms «von Frau zu Frau»

### 3.1 Auftrag und Fragestellung der Evaluation

Die Trägerschaft SAJV und EKF haben nach Durchführung des ersten Mentoringzyklus beschlossen, den weiteren Verlauf und den Erfolg des Angebots wissenschaftlich begleiten und auswerten zu lassen. Die Evaluation soll zuhanden der Trägerschaft Grundlagen und Informationen zur Qualitätssicherung und Entwicklung des Mentoringprogramms «von Frau zu Frau» erarbeiten. Aufgabe der Evaluation ist es, einerseits die Umsetzung und das Funktionieren des Programms während der Laufzeit zu beleuchten und andererseits die Ergebnisse und Wirkungen, die aus dem Programm hervorgehen, zu analysieren.

Der Evaluationsauftrag an die externe wissenschaftliche Begleitung umfasste somit zwei Aufgabenstellungen: Erstens sollen der Trägerschaft anhand einer *formativen Evaluation* Ergebnisse und Rückmeldungen zur Verfügung gestellt werden für ihre Entscheide über die Zukunft und Weiterentwicklung des Programms sowie eine allfällige längerfristige Institutionalisierung. Zweitens soll anhand einer *Bilanz-evaluation* zuhanden einer interessierten Öffentlichkeit Auskunft über die Leistungen (Output) und Wirkungen (Outcome) des Angebots «von Frau zu Frau» gegeben werden.

Die zentralen Fragestellungen der formativen Evaluation richteten sich auf folgende Aspekte:

- a) Bewährt sich das Konzept respektive welche Verbesserungen sind angezeigt? Welches sind Vorteile und Schwierigkeiten des Angebots? Welche Empfehlungen lassen sich für allfällige Optimierungen bei der Umsetzung des Programms ableiten?
- b) Gibt es einen Bedarf für eine Institutionalisierung des Angebots? Wie ist die Nachfrage für ein Mentoring in der Politik im Umfeld von Verbänden und politischen Organisationen zu beurteilen? Welche Anforderungen sind an eine längerfristige Institutionalisierung zu stellen?

Die Ergebnisse der formativen Evaluation wurden in drei Berichten aufbereitet und der Trägerschaft zur Verfügung gestellt.<sup>5</sup> Im Weiteren wurden die Resultate und Empfeh-

---

<sup>5</sup> Gloor Daniela, Meier Hanna (August 2002): Mentoring in der Politik. Evaluation des Mentoringprogramms «von Frau zu Frau». Bericht zum zweiten Evaluationszyklus (Bezug über EKF, Bern). Gloor Daniela, Meier Hanna (April 2004): Mentoring «von Frau zu Frau». Zweiter Bericht der Evaluation (interner Bericht zuhanden EKF und SAJV). Gloor Daniela, Meier Hanna (August 2004): Evaluation Mentoring «von Frau zu Frau» – Bericht zur Organisationsbefragung (interner Bericht zuhanden EKF und SAJV). Eine Auswertung und Darstellung des ersten Mentoringzyklus findet sich in der Zeitschrift «Frauenfragen», «von Frau zu Frau» ist Schwerpunktthema der Nummer 1/2001.

lungen der Evaluation der Trägerschaft präsentiert und mit den Projektverantwortlichen der SAJV und der EKF diskutiert.

Für die Bilanzevaluation, die im vorliegenden Bericht präsentiert wird, stehen folgende Fragestellungen im Zentrum:

- a) Welche Leistungen werden mit dem Mentoringprogramm erbracht? Entsprechen die Programmaktivitäten den Zielsetzungen des Mentoringprojekts? Wie wird das Angebot von den Teilnehmerinnen genutzt und beurteilt?
- b) Welche Veränderungen und Wirkungen lassen sich mit dem Angebot «von Frau zu Frau» erzielen? Wie lässt sich der Erfolg respektive der Effekt des Programms für Mentees und Mentorinnen beschreiben? Welchen Beitrag leistet das Mentoring hinsichtlich des Programmziels einer vermehrten politischen Partizipation junger Frauen?
- c) Auf welche Akzeptanz stösst das Angebot «von Frau zu Frau» ausserhalb des Kreises der direkten Nutzerinnen? Wie wird es im weiteren politischen Umfeld wahrgenommen und beurteilt, und wie ist die zukünftige Bedarfslage für ein Mentoringprogramm wie es «von Frau zu Frau» anbietet?

### **3.2 Vorgehen der Evaluation**

Die Evaluation stützt sich auf verschiedene methodische Vorgehenselemente und berücksichtigt sowohl quantitative wie auch qualitative Datenquellen. Die Datenerhebungen und Analysen der Evaluation konzentrieren sich auf zwei der fünf Zyklen: Zyklus 2 (Juni 2001 – Mai 2002) und Zyklus 3 (Januar 2003 – Januar 2004).

Folgende Datenquellen bilden die Grundlage für die Evaluation (Tab. 3.1):

#### *1. Materialien, Dokumente und mündliche Informationen der Trägerschaft*

Es sind dies schriftliche Unterlagen und Dokumente zum Mentoringprogramm wie der Projektbeschrieb (Konzept), Informations- und Werbematerialien zum Angebot, Bewerbungs- und Anmeldeformulare für Mentees und Mentorinnen, die Dokumentation der SAJV-Koordinationsstelle zum Aufnahmeprozedere, Angaben zu den Teilnehmerinnen der Mentoringzyklen, Dokumentation des Rahmenprogramms, verschiedene Berichte und Protokolle der Programmleiterin sowie Unterlagen zur Medienberichterstattung. Ergänzend haben die Evaluatorinnen im Gespräch und Austausch mit der SAJV-Koordinatorin und dem EKF-Sekretariat Fragen und Anliegen geklärt.

#### *2. Schriftliche Befragung der Mentees und Mentorinnen bei Abschluss des Mentoringjahrs*

Die Erfahrungen und das Urteil der Programmteilnehmerinnen des zweiten und dritten Zyklus wurden anhand eines ausführlichen schriftlichen Fragebogens erfasst. Sämtliche Mentees und Mentorinnen wurden nach Abschluss des Mentoringjahrs angeschrieben

(postalischer Versand). Für die Befragung wurden zwei aufeinander abgestimmte Befragungsinstrumente entwickelt, eines für die Mentees und eines für die Mentorinnen. Die Instrumente wurden auf Deutsch und Französisch bereit gestellt. Beide Fragebogen bestanden mehrheitlich aus geschlossenen Fragen mit verschiedenen Antwortmöglichkeiten (220 Grundvariablen). Offene, qualitative Fragen ergänzten den quantitativen Teil. Sie erlaubten den Befragten, in eigenen Worten vertiefende Ausführungen festzuhalten und ihre Erfahrungen mit konkreten Beispielen aus dem Mentoringjahr zu illustrieren.

Die Befragung bei Projektabschluss umfasste folgende Aspekte:

- Kenntnisnahme des Programms
- Beurteilung der Programmausschreibung, der Bekanntmachung des Angebots und des Aufnahmeverfahrens
- Art und Umfang der Kontakte und Arbeitsformen des Mentoring-Duos
- Aktivitäten und Erfahrungen im Mentoringjahr
- Veränderungen und Wirkungen
- Teilnahme am Rahmenprogramm und Beurteilung des Angebots
- Beurteilung der Organisation

Die ausgefüllten Fragebogen wurden codiert und auf Datenträger erfasst. Die Auswertung erfolgte mit der Statistiksoftware SPSS. Die schriftlichen Ausführungen und Kommentare zu den offenen Fragen wurden transkribiert, für die Datenanalyse aufbereitet und qualitativ ausgewertet.

### *3. Interviewgespräche mit Mentees und Mentorinnen bei Abschluss des Mentoringjahrs*

Zur Erfassung und Vertiefung qualitativ-inhaltlicher Aspekte der Erfahrungen im Mentoringjahr wurden mit je vier Mentees und Mentorinnen der Zyklen 2 und 3 mündliche Interviewgespräche geführt (16 Interviews). Für die Interviewgespräche wurde ein strukturierter Leitfaden entwickelt, der für die Mentees und Mentorinnen je angepasst wurde. Enthalten waren Fragen zur Einschätzung der Stärken und Schwächen des Konzepts, zu konkreten Erfahrungen und zur Praxis im Mentoringjahr sowie zur Beurteilung des Erfolgs und zu Veränderungsvorschlägen der Programmstruktur.

Die Interviewgespräche erfolgten telefonisch mit eingeschaltetem Lautsprecher, sodass die Evaluatoreninnen die Gesprächsführung respektive die Protokollierung der Interviews als zwei getrennte Arbeitsschritte vornehmen konnten. Die Interviews dauerten je zwischen 30 und 100 Minuten. Für die qualitative Auswertung wurden Transkripte erstellt (76 Seiten). Die Gespräche wurden qualitativ ausgewertet.

### *4. Schriftliche Follow-up-Befragung der Mentees ein Jahr nach Abschluss des Mentoringprogramms*

Allen Mentees, die an den Zyklen 2 und 3 teilgenommen hatten, wurde jeweils ein Jahr nach Abschluss des Programms ein zweiter schriftlicher Fragebogen zugeschickt. Das

Befragungsinstrument bestand wiederum aus mehrheitlich geschlossenen Fragen (108 Grundvariablen) und wurde durch offene Fragen für Aussagen in eigenen Worten ergänzt. Die Befragung erfolgte in deutscher und französischer Sprache und beleuchtet die zwölf Monate nach dem offiziellen Projektende.

Die Befragung ein Jahr nach Projektabschluss umfasste folgende Aspekte:

- Erinnerungen an das Mentoringjahr
- Häufigkeit und Art der Kontakte im Jahr nach Abschluss zur eigenen Mentorin, anderen Mentorinnen und Mentee-Kolleginnen
- Nutzen der Mentoringteilnahme für eigenen Verband respektive eigene Partei
- Auswirkungen auf eigene Tätigkeitsbereiche sowie auf Karriere und Lebensgestaltung
- Zunahme/Abnahme der politischen Partizipation

Die ausgefüllten Fragebogen wurden codiert und auf Datenträger erfasst. Die Auswertung erfolgte mit der Statistiksoftware SPSS. Die schriftlichen Ausführungen und Kommentare zu den offenen Fragen wurden transkribiert, für die Datenanalyse aufbereitet und qualitativ ausgewertet.

*Tabelle 3.1 Übersicht über Erhebungen und Rücklauf der Evaluation*

	Bei Abschluss des Mentoringjahres	12 Monate nach Abschluss des Mentoringjahres	4,5 Jahre nach Projektstart
	Schriftliche und mündliche Befragung von Mentees und Mentorinnen	Schriftliche und mündliche Befragung von Mentees	Schriftliche Befragung von Organisationen
Zyklus 2	Mai/Juni 2002: Versand schriftlich: 46 Pers. Beteiligung Mentees 79 %, Mentorinnen 83 % Interviews: je 4 Mentees und Mentorinnen	Mai/Juni 2003 Versand schriftlich: 23 Pers. Rücklauf Mentees 65 % Interviews: 4 Mentees	
Zyklus 3	Januar/März 2004: Versand schriftlich: 44 Pers. Beteiligung Mentees 68 %, Mentorinnen 73 % Interviews: je 4 Mentees und Mentorinnen	Januar/Februar 2005 Versand schriftlich: 20 Pers. Rücklauf Mentees 75 % Interviews: 3 Mentees	
Organisationen			Mai/Juni 2004: Versand: 226 Rücklauf: 33 %

### *5. Follow-up-Interviewgespräche mit Mentees ein Jahr nach Abschluss des Mentoringprogramms*

Die qualitative Ebene möglicher Wirkungen und des Nutzens des Mentoringjahrs für die Mentees wurde zwölf Monate nach Programmende anhand von Interviewgesprächen erfasst. Die acht Mentees aus den Zyklen 2 und 3, die bereits am Ende des Mentoringjahrs Auskunft über ihre Erfahrungen gegeben hatten, wurden ein zweites Mal für ein telefonisches Interview kontaktiert. Für die Gespräche wurde ein strukturierter Leitfaden entwickelt, der die Situation und Erfahrungen der Mentees in der Nach-Mentoringzeit behandelt.

Es konnten sieben Interviewgespräche realisiert werden. Die Interviews dauerten zwischen 30 und 60 Minuten. Für die qualitative Auswertung wurden Transkripte erstellt (31 Seiten).

### *6. Schriftliche Befragung von SAJV- und EKF-nahen Organisationen*

Wie das Angebot «von Frau zu Frau» in der Aussensicht der Organisationen, deren Mitglieder potenziell als Mentees oder Mentorinnen am Programm teilnehmen konnten, wahrgenommen und beurteilt wird, ist in der Evaluation mittels einer Organisationsbefragung untersucht worden. Es wurde ein schriftlicher Fragebogen mit geschlossenen Fragen und der Gelegenheit für offene Anmerkungen entwickelt (39 Grundvariablen). Das Instrument wurde auf Deutsch und Französisch an die Mitgliederorganisationen der SAJV sowie an Verbände, Organisationen und Parteien, die mit der EKF in Kontakt stehen, versendet. Die Befragung wurde im Frühsommer 2004 durchgeführt, viereinhalb Jahre nach Start der Mentoringaktivitäten.

Die Organisationsbefragung umfasste folgende Aspekte:

- Bekanntheitsgrad des Mentoring «von Frau zu Frau»
- Einschätzung zum Angebot und zu seinen Zielsetzungen
- Nachfrage und Bedarf für ein Angebot nach 2005
- Einstellung zu Weiterführung, Trägerschaft und Unterstützung (Ressourcen) durch die eigene Organisation

Die ausgefüllten Fragebogen wurden codiert und auf Datenträger erfasst. Die Auswertung erfolgte mit der Statistiksoftware SPSS. Die schriftlichen Kommentare wurden transkribiert und für die Auswertung aufbereitet.

## **3.3 Inhalt des vorliegenden Berichts**

Der vorliegende Bericht gibt Auskunft über die Evaluation der Zyklen 2 und 3 des Mentoringprogramms «von Frau zu Frau» sowie über die Befragung der Organisationen aus dem Umfeld der Trägerschaften. Im Kapitel 1 wird das Projekt vorgestellt, und das Konzept und die Umsetzung des Angebots «von Frau zu Frau» werden näher

beschrieben. Das Kapitel 2 geht auf die Zahl der Teilnehmerinnen ein und gibt Auskunft darüber, wie viele Mentees und Mentorinnen insgesamt, das heisst an allen fünf Zyklen, teilgenommen haben. Kapitel 3 beschreibt die Fragestellung der Evaluation und stellt das methodische Vorgehen vor. In Kapitel 4 werden die Leistungen und die Nutzung des Angebots anhand der verschiedenen Befragungen von Mentees und Mentorinnen beschrieben. Kapitel 5 widmet sich der Frage, welche Wirkungen aus dem Projekt hervorgehen und welche Veränderungen festzustellen sind. In Kapitel 6 sind die Ergebnisse der Organisationsbefragung dargestellt. Kapitel 7 und 8 ziehen aus der Sicht der Evaluation Bilanz und führen die Schlussfolgerungen der Evaluation aus. Dazu gehört die Frage, inwiefern die Zielsetzungen erreicht werden konnten, welche die besonderen Stärken und Schwächen des Angebots sind und welche Bausteine sich auch für den Aufbau von weiteren Mentoringprojekten eignen.

## TEIL II    ERGEBNISSE

### 4    Angebot und Nutzung des Mentoringprojekts (Output)

Die Evaluation beleuchtet die Aktivitäten und Leistungen des Projekts «von Frau zu Frau» aus verschiedenen Perspektiven. Es wird danach gefragt, auf welches Interesse das Angebot stösst und wie erfolgreich dessen Bekanntmachung war (Kap. 4.1). Sodann untersucht die Evaluation ein zentrales Element des Mentoringprojekts: die Bildung der Mentoring-Duos, eine wichtige Aufgabe der Projektkoordination. Gefragt wird nach der Zufriedenheit der Nutzerinnen mit ihrer Zuteilung (Kap. 4.2). Weiter wird auf die Beziehung zwischen Mentees und Mentorinnen eingegangen: Welche konkreten Aktivitäten und Erfahrungen prägen das Mentoringjahr (Kap. 4.3) und in welchem Masse entsprechen die Kontakte zwischen Mentees und Mentorinnen den Programmvorgaben (Kap. 4.4)? Abschliessend wird die Gesamtzufriedenheit der Nutzerinnen mit dem Konzept und der Umsetzung des Angebots «von Frau zu Frau» untersucht (Kap. 4.5).

#### 4.1    Bekanntmachen des Projekts

Die Bekanntmachung des Mentoringangebots «von Frau zu Frau» erfolgte jeweils ein halbes Jahr vor Beginn eines Mentoringzyklus. Die Trägerschaft setzte für die Ausschreibung verschiedene Informationskanäle ein: Alle der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV) angeschlossenen Mitgliederverbände<sup>1</sup> wurden angeschrieben und gebeten, die Ausschreibungsunterlagen an potenzielle Mentees weiterzuleiten, weiter wurden die Mentoringinformationen der SAJV-Zeitschrift beigelegt und auf dem Internet zugänglich gemacht.

Die Bekanntmachung des Projekts bei potenziellen Mentorinnen erfolgte über einen Versand an alle Bundesparlamentarierinnen, an Politikerinnen auf kantonaler Ebene, ausgewählte Frauen in der Bundesverwaltung sowie an Verbände und Parteien, aus denen sich die Mentorinnen finden sollten. Seit dem zweiten Zyklus war die Eidgenössische Kommission für Frauenfragen (EKF) als Trägerschaft gemeinsam mit der SAJV an der Bekanntmachung des Angebots beteiligt. Darüber hinaus informierten die Projektverantwortlichen auch immer wieder im direkten Kontakt mit jungen Frauen oder Politikerinnen und Verbandsfrauen über das Angebot und motivierten für die Teilnahme.

---

<sup>1</sup> Siehe [www.sajv.ch](http://www.sajv.ch); «SAJV» und dann «Mitglieder» wählen.

*Tabelle 4.1 Erfolgreiche Informationskanäle: Wie haben die Teilnehmerinnen vom Programm erfahren?*

		Mentees	Mentorinnen
Formelle Kanäle (35 %)	Spezielle Projektinformation	30 %	11 %
	Herkunftsverband, Herkunftspartei	15 %	14 %
Individuelle Information (41 %)	SAJV-VertreterIn/Koordinatorin	33 %	49 %
Diverse Kanäle (24 %)	Ehemalige Mentee, zweites Mal Mentorin	6 %	6 %
	SAJV-Vorstand resp. EKF-Mitglied	6 %	11 %
	Medien resp. Evaluation	9 %	-
	Gleichstellungsstelle, Netzwerk	-	9 %
	Total	100 % (N = 33)	100 % (N = 35)

Die Evaluationsergebnisse zur Bekanntmachung des Projekts zeigen, dass die gewählten Informationskanäle im Allgemeinen erfolgreich waren. Es konnten über alle vorgesehenen Informationswege Teilnehmerinnen für das Programm gewonnen werden. Formelle Kanäle machen dabei einen geringeren Anteil aus; jede dritte Teilnehmerin kommt über die von den Organisatorinnen vorgenommenen offiziellen Ausschreibungswege ins Programm (35 %; Tab. 4.1). Es sind 30 Prozent der Mentees und 11 Prozent der Mentorinnen, die aufgrund des speziell erarbeiteten Informationsmaterials vom Mentoringprogramm erfahren. Von ihrem Verband oder ihrer Partei aufs Programm aufmerksam gemacht wurden 14 Prozent der Mentorinnen und 15 Prozent der Mentees.

Häufig sind es direkte Einzelkontakte und informelle Kanäle, die zur Teilnahme am Projekt führen (41 %). Jede dritte Mentee erfährt über individuelle, mündliche Kontakte vom Programm (33 %). Sie wurde direkt von der SAJV-Mentoringkoordinatorin oder von weiteren SAJV-VertreterInnen angesprochen und aus erster Hand über die neue Möglichkeit informiert. Bei den Mentorinnen erweist sich der direkte persönliche Kontakt als noch wichtiger: Die Hälfte der Mentorinnen wurden von der SAJV-Mentoringkoordinatorin direkt für eine Teilnahme angefragt und gewonnen (49 %).

Jede vierte Beteiligte ist aufgrund diverser anderer Informationskanäle auf das Programm aufmerksam geworden (24 %): Teilnehmerinnen erfahren vom Programm über ehemalige Mentees, als Mitglied der beiden organisierenden Trägerschaften, via die Medien oder die Evaluation des Pilotzyklus. Einzelne Mentorinnen haben sich mehr als einmal zur Verfügung gestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass neben der formellen Ausschreibung vor allem direkte Kontakte und informelle Kanäle für die Bekanntmachung und Motivation zur Teilnahme am Programm wichtig und erfolgreich waren. Etliche Mentees gelangten ins Programm, da

sie persönlich informiert und motiviert wurden. Der individuellen Kontaktnahme zu Politikerinnen und Verbandsfrauen, die als geeignete Mentorinnen direkt angefragt werden, kommt ebenfalls eine wichtige Bedeutung zu. Sodann begann die Mund-zu-Mund-Propaganda der Ehemaligen bereits nach der Durchführung des ersten Zyklus zu wirken. Sie trug dazu bei, dass das Projekt neue junge Frauen für eine Teilnahme gewann.

#### **4.2 Matching: das Bilden von Mentoring-Duos**

Das Bilden von Mentoring-Duos, das Matching, ist im Gesamtprozess der Projektarbeiten und -koordination als zentraler und anspruchsvoller Punkt zu bezeichnen. Es gilt, aus zwei Pools – je etwa zwei Dutzend Mentees und Mentorinnen – Duos zu bilden, die eine persönliche Mentoringbeziehung aufbauen und während einem Jahr zusammenarbeiten sollen. Als Entscheidungsgrundlagen stehen naturgemäss begrenzte Informationen zur Verfügung: face-to-face-Gespräche mit den Mentees, teilweise Telefongespräche mit den Mentorinnen sowie schriftliche Angaben von beiden Seiten zu den Fragen der Projektverantwortlichen.

Betrachten wir das Ergebnis der Matching-Arbeit für den zweiten und dritten Zyklus: Wie beurteilen die Programmteilnehmerinnen ihre Zuteilung durch die Projektkoordination?

In der Befragung kurz nach Abschluss des Mentoringjahres geben 66 Prozent der Mentees und 53 Prozent der Mentorinnen an, dass sie – nach der ersten Begegnung – «sehr zufrieden» waren mit der Partnerin, die ihnen von der Projektkoordination zugeteilt wurde (Tab. 4.2; Werte 9 und 10 von maximal 10 Punkten). Rund jede dritte Teilnehmerin war bei Programmbeginn «zufrieden» mit der Partnerin, mit der sie gematcht wurde (Mentees: 31 %; Mentorinnen; 35 %; Werte 8 und 9). Bei Programmbeginn «weniger oder gar nicht zufrieden» mit der zugeteilten Partnerin waren 3 Prozent der Mentees und 12 Prozent der Mentorinnen (Werte 1 bis 6).

Insgesamt lässt sich für den Zeitpunkt des Projektbeginns eine grosse Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Matching feststellen. Bemerkenswert ist das Ergebnis, dass die Zufriedenheit über die Projektzeit hinweg erhalten bleibt respektive sogar noch etwas zunimmt. Am Ende des Projektjahrs sind drei von vier Teilnehmerinnen «sehr zufrieden» mit dem Matching (Mentees: 75 %; Mentorinnen: 71 %; Tab. 4.2). Zu den «Zufriedenen» zählen 13 Prozent der Mentees und 23 Prozent der Mentorinnen. Die Quote der weniger zufriedenen und der unzufriedenen Mentees und Mentorinnen liegt bei Projektbeginn als auch ein Jahr später bei maximal 13 Prozent (zwischen 3 und 13 %).

## Warum bewerben sich junge Frauen für eine Teilnahme am Programm?

Ich bin seit langem politisch interessiert, habe mich aber nie parteipolitisch engagiert. Das Projekt schien mir eine gute Gelegenheit, um Einblick in die Parteipolitik zu erhalten. Katapultmässig in wichtige Gremien, quasi oben, hineinzusehen und zu schauen, wie mir das zusagt. (Mentee, 501)<sup>2</sup>

Ich wollte mir und für meinen Verband ein Netzwerk aufbauen und ausbauen: Kontakt zu Politikerinnen. Dies ist für unsere Organisation sehr wichtig. Und ich finde die Mentoring-idee als solche sehr gut. (Mentee, 502)

Ich bin frisch in eine Partei eingetreten und suchte jemanden, der mich einführt. (Mentee, 507)

Ich fand das eine Supergelegenheit: Eine politisch aktive Person kennen zu lernen und verfolgen zu können, wie es für sie ist, in einer solchen Position zu sein. (Mentee, 508)

Die Idee hat mich überzeugt. Ich war auf der Suche nach Neuem, die Zeit bei den Jugendparlamenten ist beschränkt. Es hatte für mich einen Reiz, jemanden zu begleiten. Es öffnet Möglichkeiten und bietet die Gelegenheit, Einsicht zu nehmen. (Mentee, 505)

Ich studiere Politikwissenschaften und interessiere mich für Politik. Ich dachte, das ist eine ideale Gelegenheit, da auch mal praktisch reinzuschauen, eine Ergänzung zum Studium. Ich wollte mehr wegen meines Studiums teilnehmen als wegen meiner Tätigkeit im Verband. (Mentee, 506)

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, 504)

---

<sup>2</sup> Die Antworten jeder befragten Mentoringteilnehmerin sind mit einer Nummer versehen. Die schriftlichen Antworten erfolgten auf Deutsch oder Französisch, weshalb es aus beiden Sprachen Beispiele hat (100er bis 400er Nummern). Die mündlichen Gespräche erfolgten auf Deutsch, weshalb alle Zitate deutsch sind (500er und 600er Nummern).

## Aus welchen Gründen stellen sich Frauen als Mentorin zur Verfügung?

Es hat mir selbst sehr viel geholfen, eine erfahrene Kollegin zur Seite zu haben, auch wenn es kein Mentoring im engen Sinne war. Wenn junge Frauen mehr über das politische Leben erfahren, so ist das gut, sie müssen nicht mehr dieselben Anfangsfehler machen wie wir. Wichtig finde ich auch, dass es über die Parteien hinweg ein Netz für Frauen gibt, es stärkt das Wir-Gefühl. Bei den Männern ist dies selbstverständlich. Ich staune immer wieder, wie Männer noch nach vierzig Jahren über das Militär sprechen und solche Netze nutzen. Ich finde es wichtig, dass sich Frauen ebenfalls Netze schaffen und sich gegenseitig unterstützen. (Mentorin, 602)

Ich finde «von Frau zu Frau» ein super Projekt. Ich bin nun in einem Alter, in dem ich es gut finde, Erfahrungen weitergeben zu können, es ist eine schöne Gelegenheit, gewisses Wissen an nächste zu übergeben. (Mentorin, 605)

Ich habe so etwas bereits einmal informell gemacht. Ich finde es wichtig, junge Frauen zu unterstützen und den Austausch zu pflegen, auch Vorbild zu sein. Ich glaube an das Mentoring, es ist eine gute Sache. (Mentorin, 608)

Seit ich politische Arbeit mache, weise ich in allen Referaten zu Frauenfragen darauf hin, dass Netzwerke zentral sind. Netzwerke sind der einzige Weg. Das Anliegen des Projekts ist ein mir ein ureigenes Anliegen. Vor den Wahlen werden die Frauen «auf Teufel komm raus» angefleht, sich auf die Listen zu setzen, dann aber allein gelassen. Das bringt nichts, das ist nicht sinnvoll. Das muss von langer Hand – eben mit Vernetzung – vorbereitet werden. (Mentorin, 604)

Man kann zwar eine Lehre oder Ausbildungen machen, aber das genügt oft nicht, um weiterzukommen. Die Unterstützung von Frauen ist wichtig. Es ist auch eine Gelegenheit, junge Frauen für Frauenverbände zu interessieren. Eine Mentee kann auch in die Verbandsarbeit einsteigen. In dem Sinne kann es beiden Seiten etwas bringen. Ich finde es wichtig, jungen Frauen, die sich interessieren, etwas zu bieten. Das kann Kreise ziehen. (Mentorin, 601)

Tabelle 4.2 Beurteilung der Paarbildung (Matching)

	Nach erster Begegnung		Nach Ablauf des Jahres	
	Mentee ( $\bar{x}$ : 8,9)	Mentorin ( $\bar{x}$ : 8,2)	Mentee ( $\bar{x}$ : 8,8)	Mentorin ( $\bar{x}$ : 8,6)
Sehr zufrieden (9–10)*	66 %	53 %	75 %	71 %
Zufrieden (7–8)	31 %	35 %	13 %	23 %
Weniger bis gar nicht zufrieden (1–6)	3 %	12 %	13 %	6 %
	100 % (N = 32)	100 % (N = 34)	100 % (N = 32)	100 % (N = 35)

\*Skala von 1–10; 10 = sehr zufrieden, 1 = gar nicht zufrieden.

Tabelle 4.3 Beurteilung von Matching-Aspekten

	Sehr wichtig/ wichtig	Weniger oder unwichtig	Total
Verständigung: dieselbe Sprache	79 %	21 %	100 % (N = 66)
Relative Nähe der Wohn-/Arbeitsorte	70 %	30 %	100 % (N = 67)
Ähnliche Interessen/Arbeitsgebiete	66 %	34 %	100 % (N = 67)
Politische Nähe/Übereinstimmung	54 %	46 %	100 % (N = 67)

Aus dem Ergebnis ist zu schliessen, dass den Organisatorinnen die «Kunst» des Matching in hohem Mass gelungen ist. Der arbeitsintensive Matchingprozess ist als wichtige, positiv verlaufene Projektinvestition zu werten. In den meisten Fällen wurden anhand der zur Verfügung stehenden schriftlichen und mündlichen Angaben gut überdachte und sich als geglückt erweisende Zuteilungen vorgenommen.

Worauf kommt es an, wenn sich zwei «zusammenpassende» Teilnehmerinnen finden sollen? Dem Projektbescrieb ist zu entnehmen, dass die Organisatorinnen bei der Zuteilung in erster Linie die politischen und inhaltlichen Interessen der Beteiligten, persönliche Wünsche und die geografische Nähe der Lebensräume berücksichtigten. Mit letzterem Aspekt verbindet sich auch die Muttersprache, Deutsch, Französisch oder Italienisch, respektive die entsprechenden Sprachkompetenzen.

Die Befragung der Mentees und Mentorinnen unterstreicht die von der SAJV bei der Paarbildung berücksichtigten Kriterien als wichtig für das Zusammenpassen der Duos. An die erste Stelle setzen die Teilnehmerinnen gemäss ihrer Erfahrung die sprachliche Verständigung; vier von fünf Frauen betonen deren Wichtigkeit (79 %; Tab. 4.3). Weiter legen gut zwei von drei Teilnehmerinnen Wert darauf, dass die geografische Distanz zwischen den beiden Beteiligten nicht allzu gross ist (70 %). Fast ebenso viele

erachten ähnliche Interessen und Arbeits- respektive Ausbildungsgebiete als wichtige Voraussetzung für das gute Funktionieren des Duos (66 %). Gut die Hälfte nennt die politische Nähe als entscheidender Faktor für das Harmonisieren der beiden Beteiligten (54 %). Die Einschätzungen der Mentees und Mentorinnen sind in hohem Masse ähnlich (Zahlen in Tab. 4.3 für Mentees und Mentorinnen gemeinsam aufgeführt).

Zusätzlich nennt eine von fünf Befragten weitere Aspekte, die sie für eine stimmige Paarbildung als besonders wichtig erachtet. Hervorgehoben wird zum Beispiel, dass die beiden Frauen in Bezug auf das Mentoringprogramm ähnliche Vorstellungen haben sollten, dass eine persönliche Nähe, gegenseitige Sympathie und Offenheit bestehen sollten und die «persönliche Chemie» stimmen müsse, dass beide Seiten motiviert und engagiert sein sollten und der Wille, zuzuhören und den Dialog zu führen, für eine gelingende Beziehung entscheidend seien.

Festzuhalten ist, dass die Organisatorinnen die Motivation der Bewerberinnen abklären können, es aber kaum möglich ist, im Voraus und aus der externen Sicht der Programmkoordination über die gegenseitige Sympathie potenzieller Duos zu befinden. Hier stösst das Matching an Grenzen, die nicht aufzulösen sind. Insofern besteht immer ein gewisses Risiko, dass sich ein Mentoring-Duo wegen fehlender Sympathie oder allzu ungleicher Vorstellungen punkto Engagement, Einstellungen und Vorgehen nicht findet. Jedoch ist diese Quote gemäss der evaluierten Zyklen 2 und 3 als gering zu bezeichnen. Am Ende des Projektjahres lag das Rating des Matching lediglich bei 6 der 68 Beteiligten bei tiefen Werten (zwischen 1 und 6 von maximal 10 Punkten). Das heisst, knapp zehn Prozent waren eher unzufrieden mit der zugeteilten Partnerin.

### **4.3 Zweieraktivitäten – was tun Mentees und Mentorinnen?**

Die Frage, welche Aktivitäten und Erfahrungen den Austausch zwischen Mentee und Mentorin charakterisieren, erhält im Blick der Evaluation ein besonderes Interesse. Die Antworten dazu erhellen das eigentliche Kernstück des Mentoring, die inhaltliche Dimension des Mentoringjahrs: wie sich das Mentoring konkret gestaltet und was im Austausch zwischen den Mentees und Mentorinnen unternommen wird.

Um die Zweieraktivitäten zu beleuchten, wurde für die Evaluation eine Liste erstellt, die potenzielle Aktivitäten und Erfahrungen des Mentoring breit umfasst. Anhand der Vorgaben geben die befragten Mentees und Mentorinnen Auskunft, was zu ihrem gemeinsamen Programm gehörte und was nicht Teil war davon.

#### **Aktivitäten der Mentoring-Duos**

Betreffend *Aktivitäten* gaben die Befragten zu folgenden Vorgaben Auskunft, ob dies während ihres Mentoringjahrs stattgefunden hat oder nicht:

- Informelle Treffen des Mentoringpaares zu zweit (Essen, Spaziergang oder Ähnliches)

- Mentee hat Mentorin am Arbeitsplatz besucht
- Mentee hat öffentlichen Auftritt der Mentorin besucht
- Mentee hat an Sitzungen der Mentorin teilgenommen
- Mentee hat Mentorin zu Hause besucht
- Mentee hat bei einem Anlass der Mentorin mitgearbeitet
- Mentorin hat einen Anlass der Mentee besucht (Auftritt, Sitzung, von Mentee mitorganisierte Veranstaltung oder Ähnliches)

Die Analyse der Aktivitätenprofile der Teilnehmerinnen des zweiten und dritten Zyklus zeigt, dass drei Begegnungsformen im Vordergrund stehen. Diese werden von fast allen Beteiligten genutzt. So treffen sich die meisten Mentoringpaare im informellen Rahmen (93 %). Auch besuchen rund vier von fünf Mentees mindestens einen öffentlichen Auftritt ihrer Mentorin (82 %) und ebenso viele Mentees besuchen ihre Mentorin am Arbeitsplatz (78 %; Tab. 4.4).

Weiter nehmen zwei Drittel der Mentees an Sitzungen der Mentorin teil (67 %). Die Form der Sitzungsteilnahme bedeutet einen speziellen Aufwand für die Mentorin: Der Einsitz der Mentee muss abgeklärt werden und der Umgang mit dem Wissen aus solchen Anlässen muss geregelt werden. Dies bedeutet auch, dass ein Vertrauensverhältnis bestehen muss.

Die drei weiteren Begegnungsformen – Besuch bei der Mentorin zu Hause, Mitarbeit bei einem Anlass der Mentorin und Besuch eines Anlasses der Mentee durch die Mentorin – werden ebenfalls genutzt, jedoch seltener als die genannten. Es gilt für diese Aktivitäten verstärkt, was für die Teilnahme der Mentee an Sitzungen der Mentorin gesagt wurde. Die Mentorin respektive Mentee muss in solchen Fällen häufig Absprachen und Arrangements mit Drittpersonen treffen, um entsprechende Begegnungen möglich zu machen. So, wenn die Mentee die Mentorin zu Hause besucht – dies hat bei jedem zweiten Mentoring-Duo stattgefunden (49 %) –, wenn die Mentee bei einem Anlass der Mentorin als Mitarbeiterin aktiv einbezogen ist (32 %), oder auch, wenn die Mentee der Mentorin die Teilnahme an einem Anlass ermöglicht, an dem sie selbst eine aktive Rolle einnimmt (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 Mehrheit geschätzt werden. Die Mentees geben fast durchwegs an, dass die gemeinsamen Unternehmungen respektive die verschiedenen Aktivitätsformen für sie selbst wichtig und gut waren (86–100 %; Zahlen nicht in Tabelle). Was im Mentoringjahr angepackt, organisiert und durchgeführt wird, wurde von den Mentees zumeist, so kann gefolgert werden, als befriedigendes Erlebnis wahrgenommen.

Tabelle 4.4 Profil der Aktivitäten im Mentoringjahr

Durchgeführte Aktivitäten*	
Informelle Treffen des Mentoringpaars 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 %

\*Quelle: Mentees und Mentorinnen (N = 68).

### Erfahrungen der Mentoring-Duos

Im Folgenden wird die *inhaltliche Seite* der Aktivitäten der Mentoring-Duos beleuchtet. Die Mentees und Mentorinnen geben anhand von 17 Items Einblick in die Thematiken ihres Mentoringjahrs. Gefragt wird nach den konkreten *Erfahrungen*, die sie im Rahmen ihrer Begegnungen und Aktivitäten machen konnten.

Die Inhalte und Erfahrungen lassen sich entlang von drei Dimensionen gliedern:

- A) *Kompetenz- und Wissenserweiterung im Bereich von Arbeit und Politik*: Kennenlernen und Vertiefen von Themenfeldern, Arbeitstechniken und Umgangsformen sowie Erschliessung von Kontakten (6 Items).
- Mentee hat durch Mentorin neue Leute kennen gelernt
  - Mentee hat Einblick in neue Organisationen/Strukturen erhalten
  - Mentee hat über Problemlösungsstrategien der Mentorin erfahren
  - Mentee hat neue Arbeitstechnik kennen gelernt (Planung, Informationsbeschaffung, Sitzungsleitung, Prioritäten setzen o.ä.)
  - Mentee hat bekannten Politik-/Arbeitsbereich vertieft
  - Mentee hat Politik-/Arbeitsbereich *neu* kennen gelernt
- B) *Lebenserfahrung*: Reflexion und Austausch zwischen Mentorin und Mentee zur Gewinnung von neuen, alltagsrelevanten Lebensressourcen sowie Erfahren möglicher Alternativen (5 Items).
- Mentee hat Herkunft/Werdegang der Mentorin kennen gelernt
  - Mentorin hat von ihren Lebenserfahrungen erzählt
  - Neues über eine andere Generation erfahren
  - Mentorin hat für Mentee eine gewisse Vorbildfunktion
  - Mentorin hat über ihre Strategien erzählt, Beruf und Familie zu vereinbaren

Tabelle 4.5 Profil der Erfahrungen im Mentoringjahr

	Gemachte Erfahrungen*
<b>A) Kompetenz- und Wissenserweiterung im Bereich (politischer) Arbeit</b>	
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>B) Lebenserfahrung – Austausch und Ressourcen</b>	
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 %
<b>C) Unterstützung auf der praktischen Handlungsebene</b>	
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 %

\*Quelle: Mentees und Mentorinnen (N = 68).

C) *Unterstützung auf der praktischen Handlungsebene*: Thematisieren von gezielten Vorhaben und anstehenden Problemen der Mentee, Hilfestellung bei konkreten Anliegen (6 Items).

- Mentorin hat Mentee ermutigt (hilfreiche Diskussionen, Tipps, Ratschläge)
- Mentorin hat Mentee gezielte Kontakte ermöglicht (zu Person, Organisation oder Ähnliches)
- Vorhaben der Mentee im Bereich der Arbeit/Ausbildung besprochen
- Politisches Vorhaben der Mentee besprochen/geplant
- Über Lebensplanung der Mentee gesprochen

- Mentorin hat Mentee konkret unterstützt (bei Auftritt, Konflikt, Entscheid, Strategie, Text, Interview oder Ähnlichem)

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen, dass das Mentoringjahr *in allen drei Bereichen* (A, B und C) verschiedene Erfahrungen ermöglicht, und zwar in jedem Bereich in jeweils ähnlicher Intensität: Für jede Erfahrungsdimension lassen sich ein bis zwei Spitzenreiter feststellen, das heisst Erfahrungen, über die im Minimum vier von fünf Befragte berichten (5 Items: 81–100 %). Sodann finden sich in allen Bereichen Erfahrungen, die für zwei Drittel und mehr der Teilnehmerinnen zutreffen (5 Items: 65–80 %) sowie auch Erfahrungen, die etwas seltener gemacht wurden (7 Items: 54–64 %; Tab. 4.5).

Wie sieht der Erfahrungshorizont konkret aus? Geht es um die *allgemeine Kompetenz- und Wissenserweiterung im Bereich von Arbeit und Politik*, so erweist sich das Knüpfen von neuen Kontakten als zentralste Erfahrung; sehr viele Mentees lernen durch ihre Mentorin neue Leute kennen (85 %), deren Kontakt sie schätzen. 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 die Erfahrung 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.

Was die Erlebnisse betrifft, die den Mentees *Lebenserfahrung vermitteln* und *Ressourcen* für den eigenen Alltag eröffnen, so zeigt sich, dass die meisten jungen Frauen im Laufe des Mentoringjahrs Einblick in den Werdegang (93 %) und in verschiedene Lebenserfahrungen (87 %) ihrer Mentorin erhalten. Weiter lassen die Ergebnisse erkennen, dass sehr viele Mentorinnen eine gewisse Vorbildfunktion für die Mentee einnehmen (66 %). Für zwei von drei Befragten, Mentees und Mentorinnen, trifft es auch zu, dass sie im Austausch generell Neues über die andere Generation erfahren haben (65 %). Der Austausch darüber, wie die Mentorin ihre Berufstätigkeit und das Familienleben zu vereinbaren versucht, ist eine Erfahrung, die ebenfalls über die Hälfte der Mentees aus dem Mentoring mitnimmt (60 %).

Bei den Erfahrungen, die auf eine *Unterstützung auf der praktischen Handlungsebene* hinweisen, 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 %). 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 spricht (68 %). Für viele Mentoringpaare trifft auch zu, dass sie ein politisches Vorhaben der Mentee zusammen besprechen oder planen (60 %). Viele Mentees machen sodann die Erfahrung, dass ihnen die Mentorin gezielte Kontakte zu Personen oder Organisationen ermöglicht, 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 Ähnliches, kann ebenfalls die Hälfte der Mentees profitieren (54 %).

Was punkto Zufriedenheit der Mentees mit den *Aktivitäten* festgestellt wurde, gilt in ähnlichem Ausmass für sämtliche *Erfahrungen*, die die Mentees im Programmjahr machen. Sie bewerten sie in der überwiegenden Mehrheit positiv: Im Minimum acht von zehn bis zu allen Mentees beurteilen die verschiedenen Erfahrungen, die sie gemacht haben, als gut und wichtig (78–100 %; Zahlen nicht in Tabelle).

#### **4.4 Zum Kontakt zwischen Mentee und Mentorin**

##### **Aufrechterhaltung des Kontakts**

Das Konzept des Angebots «von Frau zu Frau» sieht vor, dass die Mentoringbeziehung während einem Jahr gepflegt wird. Für die grosse Mehrheit der Mentoring-Duos hat der Mentoringkontakt tatsächlich im vorgesehenen Umfang Bestand (84 %; Tab. 4.6). Selten dauerte der Kontakt weniger lang: In neun Fällen war wegen zeitlichen Engpässen, Wahlen oder wegen Auslandsaufenthalten der Mentee ein ein- bis dreimonatiger Unterbruch zu verzeichnen (13 %). In zwei Fällen geben die Befragten an, dass der Kontakt in der zweiten Jahreshälfte abgebrochen wurde (3 %), einmal im gegenseitigen Einverständnis und einmal auf Veranlassung der Mentee. Hauptgrund war der Zeitmangel der Mentee.

##### **Stundenaufwand für das Mentoringjahr (Duoaktivitäten)**

Der Stundenaufwand für den Kontakt zwischen Mentee und Mentorin variiert stark zwischen den einzelnen Duos. Seitens der Projektleitung wird ein Zeitaufwand von etwa 40 Stunden als zweckmässiger Rahmen angegeben. In der Evaluation bewegen sich die Angaben der Befragten zwischen einem Minimalwert von 3 Stunden und dem Maximalwert von 195 Stunden. Während der erste Wert auf einen Abbruch verweist, betrifft die höchste Angabe eine Mentee, die bei der Mentorin, zusätzlich zum vorgesehenen Austausch, ein mehrwöchiges Praktikum absolvieren konnte. Der genannte Zeitaufwand schliesst alle Zweierkontakte mit ein, einschliesslich Kontakte mit Drittpersonen an Sitzungen, Veranstaltungen und Ähnlichem, jedoch ohne Stundenaufwand für das Rahmenprogramm.

*Tabelle 4.6 Kontakt während Mentoringjahr*

	Anteil
Ganzes Jahr Kontakt	84 %
Kontaktunterbruch	13 %
Abbruch des Kontakts	3 %
Total (N = 68)	100 %

*Tabelle 4.7 Stundenaufwand für das Mentoringjahr*

	Total	Mentee	Mentorinnen
3–20 Stunden	21 %	16 %	28 %
21–40 Stunden	48 %	47 %	48 %
41–70 Stunden*	31 %	38 %	24 %
Total (N = 61)	100 %	100 %	100 %

\*Für 4 in dieser Kategorie eingerechnete Fälle liegt die Zahl mit 103, 104, 143 resp. 195 Stunden deutlich höher.

*Tabelle 4.8 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 höher.

Rund die Hälfte der Beteiligten, Mentees wie Mentorinnen, wendeten für das Mentoringjahr insgesamt zwischen 21 und 40 Stunden auf (48 %; Tab. 4.7). 16 Prozent der Mentees und 28 Prozent der Mentorinnen setzten weniger Zeit ein, das heisst zwischen 3 und 20 Stunden. Mehr Zeit hat gut jede dritte Mentee respektive jede vierte Mentorin eingesetzt, nämlich zwischen 41 und 70 Stunden (38 resp. 24 %). Vier Mentees, die in dieser Kategorie eingerechnet sind, haben deutlich mehr Zeit eingesetzt: 102, 104, 143 respektive 195 Stunden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Zeitaufwand der Mentees durchschnittlich, Rahmenveranstaltungen *nicht* eingerechnet, bei 46 Stunden liegt (ohne die vier Ausnahmen bei 34 Stunden). Bei den Mentorinnen beträgt der Jahresaufwand durchschnittlich 33 Stunden.

## Mentees zum Idealprofil für ihre eigene Rolle beim Mentoring

Für Mentees ist es wichtig, ein Ziel zu haben und zu wissen, was man mit diesem Jahr für sich will. Ohne eigentliches Ziel ist es schwierig, mit der Mentorin zu diskutieren. Man kann sich das auch aufbauen in der ersten Zeit, aber wenn erst nach einem halben Jahr klar ist, was man will, ist es zu spät und nicht befriedigend. Die Mentee muss Interesse haben und muss auch Verantwortung tragen für das Duo. Sie erhält etwas, aber sie muss etwas wollen und ihre Forderungen und Wünsche formulieren. Es ist nicht einfach Sache der Mentorin, Angebote zu machen. (Mentee, 501)

Sobald die Mentee die Mentorin ein wenig kennt, sollte sich die Mentee Ziele setzen und formulieren. Dafür sollte sich die Mentee Zeit nehmen. Dann kann mit der Mentorin ausgehandelt werden, was wie gemacht werden kann. Einfach nur schnuppern zu wollen, bringt nicht viel. Ein Projekt macht es der Mentee einfacher und es ist überprüfbarer, was man erreicht. Zum Beispiel, etwas Bestimmtes im Verband durchzukriegen, bei mir war es eine Eingabe bei einer Eidgenössischen Kommission. (Mentee, 502)

Die Mentee muss gewisse Vorstellungen über die Politik haben. Mentees sollten ein gewisses Selbstbewusstsein mitbringen und teilweise wissen, was sie erreichen möchten. Die SAJV hat dies gut vermittelt, dass wir etwas einfordern können von den Mentorinnen. Dranbleiben und nachfragen, vielleicht auch dreimal nachfragen. (Mentee, 505)

Eine Mentee muss den Willen haben, etwas zu investieren, das heisst mit der Mentorin abzumachen und vielleicht mal nicht an die Uni zu gehen oder dann eben auch am Wochenende Zeit zu opfern. (Mentee, 506)

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, 504)

## Mentorinnen zum Idealprofil für ihre eigene Rolle beim Mentoring

Die Mentorin darf nicht das Gefühl haben, man könne die Mentee einfach mitschleppen, sie sollte anhand der Zielvorgaben das Passende unternehmen. Das braucht Zeit. Diese Zeit muss man investieren, man muss miteinander arbeiten. Die Mentorin muss sich über ihre Rolle im Klaren sein: Es ist nicht Coaching, wo jemand beobachtet und hilft, sondern Mentoring, ein gegenseitiges Beobachten und ein Miteinander, um Ziele zu erreichen. (Mentorin, 602)

Bei aller Belastung sollte eine Mentorin bereit sein, für die Mentee ein gewisses Mass an Zeit freizuschaukeln. Sie sollte Freude und Interesse am Umgang mit Jungen haben und kritikfähig sein. Nicht einfach erzählen, wie es läuft und wie toll sie ist. Die Mentorin muss bereit sein, sich hinterfragen zu lassen und sich etwas sagen zu lassen. Etwas Feminismus auf Seiten der Mentorin schadet nichts. Dass die Mentorin darauf eingehen kann, was an Frauenkarrieren anders oder speziell ist und welche Mechanismen für Frauen diskriminierend wirken – was es heisst, als Frau Karriere zu machen. (Mentorin, 605)

Die Mentorin muss Zeit haben und überzeugt sein von der Sache, dass es gut ist, etwas weiterzugeben. Sie muss zuhören und andere Meinungen akzeptieren können. Die Mentorin muss in einem gewissen Sinn Feministin sein. Man darf nicht Mutter spielen und der Mentee sagen wollen, was sie zu tun oder zu lassen habe. (Mentorin, 608)

Die Mentorin muss sich bewusst sein, dass sie etwas investieren muss, gerade an Zeit – seien das Mails, Fragen und so weiter. Man sollte als Mentorin immer die Frage im Hinterkopf haben: Kann ich meine Mentee einbeziehen? Wäre das etwas für sie? Es geht nicht darum, einfach zwei, drei Highlights zu bieten, sondern die Mentee präsent zu haben und einzubeziehen. So kann eine authentische Sache entstehen. (Mentorin, 607)

Die Mentorin muss sich, das gehört an die erste Stelle, Zeit nehmen. Ein Mentoring einfach aus Goodwill zu übernehmen, wäre falsch. Eine Mentorin, die teilnimmt, weil ihr Name gut tönt, aber nachher kaum Zeit und keine Ziele hat, das ist nicht sinnvoll. Die Mentorin muss Kenntnisse und Erfahrungen haben, die sie einbringen will. Sie muss die Bereitschaft zum Dialog haben, sie muss bereit sein, von der Mentee etwas anzunehmen und zu lernen. Es geht nicht darum, als Mentorin nur zeigen zu wollen, wie es geht. (Mentorin, 604)

Eine Mentorin muss kontaktfreudig und tolerant sein. Sie muss Freude an Jungen und ein gewisses Ausmass an Zeit haben. Sie muss von der eigenen Arbeit überzeugt sein, ihre Arbeit aber nicht als das Einzige und Wichtigste betrachten. Wenn die Mentorin zum Beispiel die Mentee an eine Veranstaltung mitschleppt und keine Zeit für sie hat, weil sie sich ins Zentrum setzen und mit allen anderen sprechen muss, so ist das nicht das Wahre. Die Mentorin muss sich bewusst sein, dass sie selbst auch etwas lernt, es ist ein gegenseitiger Lernprozess. (Mentorin, 601)

Zeit haben – das ist für Mentorinnen dieselbe Anforderung wie für Mentees. Die Mentorin sollte Arbeitstechnisches weitergeben und Personen wie Strukturen zeigen können – dafür muss sie selbst in Strukturen drin sein. Die Mentorin darf sich nicht einfach als Dienstleistungsfrau verstehen, sie muss an der Mentee interessiert sein. Sie muss die Gegenseitigkeit des Mentoring sehen, dass sie selbst auch profitiert. (Mentorin, 603)

### **Anzahl Treffen**

Gemäss den Vorgaben des Mentoringprojekts wird erwartet, dass sich die Mentoring-Duos etwa alle sechs bis acht Wochen treffen. Das heisst es wird von sechs oder mehr Treffen der Duos ausgegangen.

Die Auswertung zeigt, dass die Hälfte der Beteiligten diesen Vorgaben nachkommt: 27 Prozent trafen sich im Mentoringjahr sechs- bis neunmal, 23 Prozent trafen sich zehnmal und mehr und liegen damit über der Vorgabe (Tab. 4.8). Die Hälfte der Beteiligten traf sich seltener, das heisst zwischen ein- und fünfmal (50 %).

### **Zeitdruck im Zweierteam**

Die Evaluation zeigt, dass der Zeitdruck für viele Mentees und Mentorinnen ein bekanntes Thema ist. Lediglich jede fünfte Mentee und jede vierte Mentorin finden, sie hätten für die Mentoringaktivitäten in wünschbarem Ausmass Zeit gehabt (19 resp. 23 %; Tab. 4.9). Zwei von drei Mentees und jede zweite Mentorin äussern, sie hätten teilweise zu wenig Zeit gehabt (66 resp. 49 %), und 16 Prozent der Mentees sowie 29 Prozent der Mentorinnen litten während des ganzen Jahres unter einem Zeitmangel.

Es zeigt sich, dass das Mentoringprojekt ein Angebot ist, das – wohl nicht unerwartet – recht häufig für junge Frauen attraktiv ist, die auch ohne die Nutzung dieses Angebots bereits viel unternehmen und aktiv sind. Auf Seiten der Mentorinnen ist ebenfalls davon auszugehen, dass viele der Frauen, die sich für ein Mentoring zur Verfügung stellen, zu denjenigen zählen, die beruflich und politisch bereits stark engagiert sind.

### **Regelung betreffend vertrauliches Wissen**

Gemäss der Projektgestaltung kommt der persönlichen Beziehung zwischen Mentee und Mentorin eine zentrale Stellung zu. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die Mentoring-Duos mit vertraulichen Informationen umgehen, die während der gemeinsamen Zeit ausgetauscht werden. Wohl handelt es sich vor allem um Wissen, das die Mentee von der Mentorin erhält, möglich ist aber auch der umgekehrte Fall. Die Evaluation untersucht, wie die Mentorinnen die Frage des Umgangs mit vertraulichem Wissen mit ihrer Mentee handhaben.

Die Ergebnisse zeigen, dass gut die Hälfte der Mentorinnen das Thema mit ihrer Mentee ansprechen: 17 % der Mentorinnen haben diesbezüglich konkrete Abmachungen getroffen. Jede dritte Mentorin hat mit ihrer Mentee zwar über das Thema Vertraulichkeit gesprochen, aber keine spezielle Vorgehensweise vereinbart (37 %; Tab. 4.10). Zur Frage des Umgangs mit vertraulichem Wissen vermerkt jede zehnte Mentorin, sie hätten dies nicht besprochen, im Nachhinein gesehen wäre es aber gut gewesen, dies zu tun (11 %). Jede dritte Mentorin ist der Ansicht, es sei nicht nötig, das Thema des Umgangs mit vertraulichem Wissen speziell aufzugreifen (34 %).

*Tabelle 4.9 Zeitdruck bei Mentees und Mentorinnen*

	Mentee	Mentorin
Genügend Zeit	19 %	23 %
Teils zu wenig Zeit	66 %	49 %
Generell zu wenig Zeit	16 %	29 %
Total	100 % (N = 32)	100 % (N = 35)

*Tabelle 4.10 Regelung der Mentorinnen betreffend vertrauliches Wissen*

		Anteil
Darüber geredet (54 %)	Konkrete Abmachungen	17 %
	Keine konkrete Abmachungen	37 %
Nicht geredet darüber (46 %)	Wäre aber gut, darüber zu reden	11 %
	Nicht nötig, darüber zu reden	34 %
	Total (N = 35)	100 %

### **Kontakte zwischen Mentees und Mentorinnen nach dem Mentoringjahr**

Mit dem Angebot «von Frau zu Frau» boten die Verantwortlichen während eines Jahres einen formalen Rahmen und unterstützende Strukturen. Nach jeweils zwölf Monaten wurde das Programm offiziell abgeschlossen. 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, dass sie auch im Jahr nach Abschluss des Programms in der einen oder andern Form Kontakte zu ihrer Mentorin gepflegt haben (93 %; Tab. 4.11). Auch zu ehemaligen Mentee-Kolleginnen pflegten drei von fünf Mentees weitere Kontakte (60 %). Dass Mentees nach Programmende Kontakte zu anderen Mentorinnen pflegen, ist dagegen seltener (13 %). Insgesamt zeigt sich, dass die aufgebauten Beziehungen häufig nicht auf die offizielle Programmzeit beschränkt bleiben.

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 ein Netzwerk-Austausch, zum Beispiel Fragen zu Personen, Adressen, Kontakten etc. (36 %; Tab. 4.12). Ebenso kann die Zusammenarbeit für einen Anlass oder ein Projekt Thema des Austausches sein (21 %). Wie die Befragungser-

gebnisse zeigen, besprechen die Mentees diese Themen auch mit ehemaligen Mentee-Kolleginnen, mit denen sie nach Abschluss des Programms Kontakt haben (Tab. 4.12).

*Tabelle 4.11 Kontakte der Mentees im Jahr nach dem Projektende*

Kontakt mit...	
...eigener Mentorin (N = 30)	93 %
...anderen Mentees (N = 30)	60 %
...anderen Mentorinnen (N = 30)	13 %

*Tabelle 4.12 Inhalt der Kontakte über das Projektende hinaus*

	Allgemeiner Austausch	Arbeits-/Lebensfragen	Inhaltl./Wissensfragen	Netzwerk	Zusammenarbeit
Kontakt mit Mentorin (N = 28)	89 %	54 %	43 %	36 %	21 %
Kontakt mit anderen Mentees (N = 18)	72 %	28 %	17 %	44 %	35 %

## 4.5 Konzept, Rahmenprogramm und Gesamtzufriedenheit

### Konzept und Rahmenprogramm

Wie schätzen die Programmteilnehmerinnen die Struktur und das Konzept des Angebots «von Frau zu Frau» ein? Die Mentees und Mentorinnen haben zuhanden der Evaluation verschiedene Eckpunkte des Konzepts beurteilt. Dazu gehören:

- die Projektlänge von einem Jahr
- die konzeptuelle Kombination von Mentoring-Aktivitäten im Duo mit einem Rahmenprogramm; d. h. für Mentees und Mentorinnen gemeinsam eine Auftakt- und eine Schlussveranstaltung sowie spezielle Weiterbildungsanlässe für die Mentees
- die Kosten für die Teilnahme am Projekt (Reisespesen, Verpflegung etc.)

Die Ergebnisse verweisen auf eine überwiegend positive Einschätzung der konzeptuellen Eckpunkte. So finden vier von fünf Teilnehmerinnen die Länge des einjährigen Programms in Ordnung (82 %; Tab. 4.13). Jede fünfte Beteiligte würde eine längere Dauer befürworten (18 %). Eine kürzere Programmzeit hält niemand für wünschenswert.

Gleichermassen wird der Aufbau als kombiniertes Angebot – Zweierkontakte zwischen Mentee und Mentorin *und* Rahmenprogramm – sehr klar für gut befunden (86 %). Während 94 Prozent der Mentees die Kombination als sinnvoll erachten, haben die Mentorinnen diesbezüglich etwas eher Vorbehalte: Sie beurteilen die Kombination

etwas häufiger als nur teilweise sinnvoll (15 %) oder weniger sinnvoll (6 %). Mentorinnen betonen den Wert der Zweierkontakte respektive erachten für sich das Rahmenprogramm (Auftakt- und Schlussveranstaltung) teilweise als zu zeitaufwändig.

Die Kosten, die sich mit dem Mentoring verbinden – Reise- und Verpflegungs- sowie eventuell Übernachtungsspesen –, erweisen sich für die Mentees zum Teil als Problem. Etliche finden die Bezahlung des finanziellen Aufwands teils schwierig (18 %) oder sie sagen, die Kosten seien zu hoch (12 %). Für die Mentorinnen sind die Kosten meist gut tragbar (91 %; Mentees: 70 %). Im Konkreten hat sich gezeigt, dass die Kosten häufig von den Mentees selbst übernommen worden sind, dass aber auch deren Eltern sowie die Mentorinnen und teilweise die Verbände der Mentees zur Bezahlung der Kosten beigetragen haben.

### **Organisation, Umsetzung**

Die Evaluation untersuchte im Weiteren, wie die Organisation und Umsetzung des Programms von den Teilnehmerinnen beurteilt wird. Dazu zählen

- die Organisation und Koordination durch die SAJV
- die Unterstützung durch die Projektkoordinatorin bei Fragen und Problemen

Die Ergebnisse weisen mehrheitlich auf zufriedene Teilnehmerinnen hin. Gemäss vielen Befragten ist die Organisation als sehr gut zu bewerten (82 %; Tab 4.13). Bei den Mentees liegt die Zufriedenheit sogar bei 91 Prozent. Teilweise Kritik äussert eine von vier Mentorinnen (27 %).

Die Kontakte mit der SAJV-Koordination empfanden die meisten Mentees und Mentorinnen als hilfreich (87 %). Wer während des Mentoringjahrs mit Fragen oder Problemen an die Koordinationsstelle gelangte, konnte damit rechnen, auf offene Ohren zu stossen und Unterstützung zu erhalten.

### **Gesamtzufriedenheit mit dem Mentoringprojekt**

Entspricht das Angebot den Erwartungen und sind die Teilnehmerinnen mit dem Mentoringprojekt zufrieden? Zur Beantwortung dieser Frage konnten die Mentees und Mentorinnen das Mentoringprojekt auf einer Skala mit Werten zwischen 1 und 10 beurteilen. 1 bedeutet «gar nicht zufrieden» und 10 verweist auf eine sehr hohe Zufriedenheit.

Die Auswertung verweist am Ende der Projektzeit auf eine sehr hohe Zufriedenheit mit dem Angebot. So sind vier von fünf Mentees sowie drei von vier Mentorinnen «sehr zufrieden» (82 resp. 77 %; Werte 8–10; Tab. 4.14). «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). Das heisst, zwei Mentees und eine Mentorin sind nach ihrer Teilnahme am Mentoringprojekt nicht zufrieden.

Tabelle 4.13 Beurteilung von Programmaspekten

			Total	Mentees	Mentorinnen
Konzept- punkte	Programmlänge (1 Jahr) (N = 68)	Gut	82 %	88 %	77 %
		Zu kurz	18 %	12 %	23 %
		Zu lang	-	-	-
		Total	100 %	100 %	100 %
	Kombiangebot (Mentoring und Rahmenprogramm) (N = 65)	sinnvoll	86 %	94 %	79 %
		teils, teils	11 %	6 %	15 %
		wenig sinnvoll	3 %	-	6 %
		Total	100 %	100 %	100 %
	Kosten (Reisespesen etc.) (N = 67)	gut tragbar	81 %	70 %	91 %
		teils, teils	13 %	18 %	9 %
		zu hoch	6 %	12 %	-
		Total	100 %	100 %	100 %
Organi- sation	Organisation durch die SAJV (N = 66)	sehr gut	82 %	91 %	74 %
		teils, teils	17 %	6 %	27 %
		nicht gut	2 %	3 %	-
		Total	100 %	100 %	100 %
	Kontakte mit der SAJV bei Fra- gen u. Problemen (N = 52)	hilfreich	87 %	90 %	82 %
		teils, teils	14 %	10 %	18 %
		wenig hilfreich	-	-	-
		Total	100 %	100 %	100 %

Tabelle 4.14 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)

*Tabelle 4.15 Weiterempfehlen des Mentoringprojekts*

	Mentees	Mentorinnen
Bereits weiterempfohlen	78 %	66 %
Werde weiterempfehlen	22 %	34 %
Eher nicht weiterempfehlen	-	-
Sicher nicht weiterempfehlen	-	-
Total	100 % (N = 32)	100 % (N = 35)

Ein weiterer Indikator für die Zufriedenheit mit dem Angebot ist die Frage, ob die Mentees und Mentorinnen das Projekt potenziellen zukünftigen Teilnehmerinnen weiterempfehlen oder ob sie dies eher nicht im Sinn haben.

Die Ergebnisse bestätigen, was sich bereits gezeigt hat. Am Ende des Projektjahrs geben sehr viele Mentees (78 %; Tab. 4.15) wie auch Mentorinnen (66 %) an, dass sie das Projekt bereits weiterempfohlen haben. Die übrigen Teilnehmerinnen sagen, sie würden dies noch tun. Keine einzige Teilnehmerinnen gibt an, dass sie das Projekt nicht weiterempfehlen werde.

## Welche Erfahrungen mit ihrer Mentorin sind den Mentees in besonders guter Erinnerung?

Die Mentorin ist sehr erfolgreich und trotzdem irgendwie eine Frau wie jede andere. Auch wenn man das grundsätzlich weiss, ist es etwas anderes, dies bei einer bekannten Person des öffentlichen Lebens selbst zu erfahren und quasi auch noch die dahinter stehende Privatperson kennen zu lernen. (Mentee, 101)

Participation à une conférence où ma mentor intervenait. J'ai pris confiance face à son exemple. (Mentee, 107)

Gespräch über Kinder und Karriere mit zwei erfolgreichen Frauen. (Mentee, 110)

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, 114)

Collaboration sur un travail de recherche que ma mentor devait faire pour son travail. Nous avons rencontré ensemble les associatios qu'elle avait contacté, nous en avons discuté après, j'ai lu des textes pour lui en faire des résumés. (Mentee, 116)

Participation à la «Fraktionssitzung» du PS à Zürich avec dîner. C'était ma première expérience avec des membres du parti et des parlementaires, ça m'a beaucoup plu et a permis de perdre mes inhibitions. Je me suis sentie très à l'aise et ça m'a fait envie de participer à la politique. (Mentee, 303)

Les heures passées à faire mon bilan personnel, à faire mon CV, offre d'emploi etc., m'ont donné des ailes. A chaque fois j'en suis repartie avec une force incroyable pour me battre pour ce qui me semble être juste. (Mentee, 304)

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, 305)

Ich lernte, wie eine Frau Arbeit, Familie und Politikkarriere organisiert. Durfte erfahren, wie sie ihre Tätigkeit als Anwältin gestaltet, einen konkreten Einblick erhalten, bei einem grösseren Projekt ihres Dachverbandes mithelfen und erfahren, wie schwierig es ist, Sponsoren zu finden! Alles sehr lehrreich und sonst hätte ich wohl nicht so einfach diese Einblicke erhalten. (Mentee, 306)

Zentral waren für mich die Momente, in denen ich sie an Veranstaltungen begleiten konnte und ich beobachten konnte, wie sie sich verhält und ihre Ideen einbringt und danach mit ihr darüber sprechen konnte. (Mentee, 309)

Mit Stress umzugehen; lernen nein sagen und etwas absagen; organisieren, planen, vorbereiten: zentral, weil ich oft im Zeitdruck bin; Tipps haben sehr geholfen, das Optimale aus der Zeit, die einem zur Verfügung steht, zu machen. (Mentee, 315)

## Welche Erfahrungen mit ihrer Mentorin sind den Mentees als schwierig in Erinnerung?

Keine. (Mentee, 101)

Ich hätte gerne Tipps und Tricks von der Mentorin bekommen (z.B. wie bringe ich ein Anliegen durch eine Runde, welche diesem gegenüber kritisch ist). Die Antworten darauf waren dann für mich nicht sehr hilfreich (z.B. man muss sich halt gut vorbereiten). Mein Schluss daraus: Nicht jede Mentorin kann ihr Know-how gleich gut vermitteln. (Mentee, 104)

Ich hatte mir zu Beginn einen persönlicheren Kontakt vorgestellt – auf professioneller Ebene verstanden wir uns sehr gut. (Mentee, 109)

Eine Begegnung, zu der ich eine lange Anreise hatte und wir im Anschluss keine Zeit füreinander hatten. (Mentee, 112)

Es bestand nie ein Problem während des ganzen Jahres. Ausser, dass teils die Zeit knapp war. Wäre viel an Veranstaltungen und Sitzungen ausserhalb von Bern, Basel, Zürich eingeladen gewesen. Dafür fehlte mir oft die Zeit. (Mentee, 114)

Zweites Halbjahr war aus Zeitmangel wenig genutzt worden. (Mentee, 123)

Wenn wir in der Stadt zu Fuss unterwegs waren, war meine Mentorin nur mit halbem Ohr dabei, um die bekannten Menschen noch grüssen zu können. Das war verständlich und etwas schwierig. (Mentee, 302)

Dass ich, wenn ich sie an Sitzungen begleitet habe, zum Teil lange stillsitzen musste und meine Gedanken und Ideen nicht äussern konnte. (Mentee, 305)

Vom institutionellen Gesichtspunkt her war es einseitig: Meine Mentorin besuchte keine internen Veranstaltungen in meinem Verband. Wir haben, gegenseitig, auch nie an konkreten Arbeitssitzungen teilgenommen. (Mentee, 307)

Manchmal hatten wir zeitliche Schwierigkeiten, uns zu treffen, weil ich Maturaprüfungen hatte ich deshalb beschäftigt war. (Mentee, 308)

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, 310)

Mentorin war nicht sehr zuverlässig, hat zum Teil schlecht informiert, das war etwas unbefriedigend, zum Teil war es schwierig, wie darauf reagieren. Zum Beispiel schrieb ich ihr ein langes Mail nach der Zwischenbilanz unter den Mentees und erhielt nie eine Rückmeldung. (Mentee, 311)

Eigentlich haben wir für den Sommer den Besuch eines Pfadilagers geplant und das Datum festgesetzt. Leider musste meine Mentorin dann arbeiten und wir konnten das Lager nicht besuchen, was mich – weil wir es bereits frühzeitig abgemacht hatten – sehr enttäuschte. (Mentee, 312)

Pour créer des moments de contacts je devais toujours faire le premier pas. Ex.: Je lui ai demandé de participer à un congrès de son parti ou à sa campagne électorale, mais, malheureusement, je n'ai jamais reçu de réponse concrète (date, lieu). Au bout d'un certain temps, il me semblait que je faisais du forcing! (Mentee, 314)

Keine! (Mentee, 315)

## 5 Wirkungen des Mentoring (Outcome)

Die Frage nach Wirkungen und Veränderungen, die das Mentoringjahr hervorruft, wird auf verschiedenen Ebenen untersucht. Erstens bei den primären Adressatinnen des Angebots, den Mentees selbst. Was hat das Mentoring bei den Mentees bewirkt und welche Veränderungen stellen sie bei sich fest? Für die Mentees stehen Daten aus der Zeit kurz nach Abschluss des Projekts zur Verfügung sowie aus der Zeit ein Jahr nach dem Projektabschluss (Kap. 5.1). Zweitens wird beleuchtet, inwiefern das Mentoring auch Wirkungen für die Mentorinnen hat (Kap. 5.2), und drittens gehen wir der Frage nach, welche Wirkungen im Umfeld des Projekts und der Beteiligten festzustellen sind (Kap. 5.3). Sodann werden für den Outcome besonders günstige Vorbedingungen vorgestellt. Dieser Blick ermöglicht Annahmen darüber, welche Faktoren zu einem positiven Ausgang und einer guten Wirkung des Mentoring beitragen (Kap. 5.4).

### 5.1 Mentees

#### **Einschätzungen zur Wirkung (bei Projektabschluss)**

Um zu eruieren, inwiefern die Mentees bei Projektabschluss konkrete Auswirkungen feststellen, wurden ihnen in der Evaluation 17 Aussagen mit möglichen Veränderungen vorgelegt. Die Mentees beurteilten, ob sie solches bei sich feststellen und wenn ja, ob sie die Veränderung im Zusammenhang mit der Mentoringerfahrung sehen, oder ob sie unabhängig vom Mentoring eingetreten ist.

Die Vorgaben sind auf einem gewissen Abstraktionsniveau formuliert und verlangen, von den eigenen Erfahrungen zu abstrahieren. Möglich werden dadurch Angaben, die über die Individualerfahrungen hinausgehen. Die Aussagen umfassen Veränderungen entlang von drei Dimensionen:

- A) Verhaltensänderungen allgemeiner Art (5 Items)
- B) Veränderungen der subjektiven Befindlichkeit und des Bewusstseins (5 Items)
- C) Konkrete Veränderungen im Bereich der Tätigkeiten der Mentee (7 Items)

Die Ergebnisse zeigen, dass sich bereits unmittelbar nach dem Mentoringjahr Veränderungen auf *allen Ebenen* – der Verhaltens-, Bewusstseins- sowie der konkreten Handlungsebene – feststellen lassen (Tab. 5.1).

Was *Verhaltensänderungen auf der allgemeinen Handlungsebene* betrifft, so fallen zwei Veränderungen recht stark ins Gewicht: Zwei von drei Mentees stellen fest, dass sie in ihrem Berufs-, Ausbildungs- oder Verbandsalltag neues Wissen aus dem Mentoringjahr anwenden können (67 %, Tab. 5.1). Dies ist gemäss den Ergebnissen die am häufigsten eingetretene Veränderung. Deutlich wird, dass eine Mehrheit der Mentees neues Wissen erwirbt, das sie nicht einfach zur Kenntnis nehmen, sondern auch umsetzen und anwenden können. Die Hälfte der Mentees gibt im Weiteren an, dass sie

dank dem Mentoring aus einem grösseren Repertoire an Strategien und Vorgehensmöglichkeiten schöpfen können (49 %). Seltener sind Verhaltensänderungen, die sich darin äussern, 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 wahrgenommen (12 %).

*Tabelle 5.1 Veränderungen bei Mentees infolge Mentoring*

	Veränderung hat (auch) mit Mentoring zu tun (N = 33)
<b>A) Allgemeine Handlungsebene: Verhaltensänderungen</b>	
Mentee wendet neu erworbenes Wissen an	67 %
Schöpft aus grösserem Repertoire an Strategien und Vorgehensmögl.	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>B) Bewusstseinssebene: Befindlichkeit, Selbstbewusstsein</b>	
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 %
<b>C) Konkrete Handlungsebene: Entscheide gefällt, Neues realisiert</b>	
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 %

Betrachten wir die *Bewusstseinssebene*, das heisst die *subjektive Befindlichkeit und das Selbstbewusstsein* der Mentees, so lassen sich vor allem drei Veränderungen feststellen, die häufig mit der Mentoringenerfahrung in Verbindung gebracht werden. Rund jede dritte Mentee äussert, dass sie seit dem Mentoringjahr klarer weiss, wie sie ihre Zukunft gestalten oder angehen will (39 %). Fast ebenso häufig äussern Mentees, dass sie sich dank dem Mentoring bei Auftritten sicherer fühlen (30 %), sie bemerken, in dieser Zeit mehr als *ein* Jahr reifer geworden zu sein (30 %). Sodann 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 %).

Auf der *konkreten Handlungsebene der Tätigkeiten und Aktivitäten* fallen insbesondere drei Veränderungen auf. So gibt fast jede zweite Mentee an, dass sie dank neuer Kontakte Dinge erreicht hat, die ihr wichtig sind (46 %). Ein Viertel konnte ein konkretes Vorhaben oder Projekt realisieren (27 %), und gleich viele haben sich im Mentoringjahr dazu entschieden, innerhalb ihres Verbands oder ihrer Partei eine neue Position anzustreben, die mehr Einfluss und Verantwortung beinhaltet (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 Programmjahres eine neue Position mit mehr Einfluss erlangt hat, ist eine Ausnahme (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.

### **Schwierige Erfahrungen im Mentoringjahr**

Werden die Programmeffekte untersucht, so gilt es auch die Frage nach unerwünschten und schwierigen Folgen der Mentoringenerfahrung zu stellen.

Die Evaluation zeigt, dass das Fazit der Mentees auch kritische Schlussfolgerungen beinhaltet. So gibt über die Hälfte an, dass die Erfahrung sie zum Teil auch entmutigt hat. 47 % der Mentees finden, dies treffe «etwas» zu und 9 % geben an, dies treffe «sehr» zu (Tab. 5.2). Durch den Umgangsstil in der Politik fühlt sich fast die Hälfte der Mentees «etwas» (34 %) oder «sehr» abgeschreckt (9 %).

Seltener ist es der Fall, dass die Mentees nach dem Programmjahr alles für noch komplizierter halten als zuvor (trifft sehr zu: 6 % resp. trifft etwas zu: 22 %). Und trotz teilweise schwieriger Erfahrungen kommen nur wenige Mentees zum Schluss, dass für sie ein Leben als Politikerin oder Verbandsfrau gar nicht mehr oder nicht mehr ohne weiteres vorstellbar sei (je 9 %). Auch fühlen sich nach der neuen Erfahrung nur wenige Beteiligte gestresster (6 %).

Insgesamt verweisen die Ergebnisse darauf, dass das Mentoringjahr nebst positiven Veränderungen für die Mentees und der Förderung der Begeisterung und Motivation für

politische Arbeit und Aufgaben auch den Blick auf die Politik schärft und ihn zum Teil kritischer und vielleicht illusionsloser werden lässt.

*Tabelle 5.2 Schwierige Erfahrungen der Mentees im Mentoringjahr*

	Trifft sehr zu	Trifft etwas zu	Trifft nicht zu	Total (N = 33)
Zum Teil hat mich das Mentoring entmutigt	9 %	47 %	44 %	100 %
Der Umgangsstil in der Politik schreckt mich ab	9 %	34 %	56 %	100 %
Es scheint mir alles noch komplizierter als gedacht	6 %	22 %	72 %	100 %
Ein Leben als Politikerin/Verbandsfrau ist für mich nicht mehr vorstellbar	9 %	9 %	81 %	100 %
Fühle mich gestresst seit der Mentoringerfahrung	-	6 %	94 %	100 %

### **Einschätzungen ein Jahr nach Projektende: Auswirkungen auf Tätigkeitsbereiche**

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 gekommen sind. Die Mentees beurteilten die Effekte für folgende Bereiche (9 Vorgaben):

- Planung der Zukunft
- Netzwerke, auf Leute zugehen
- Voten, Referate
- Sitzungen
- Umgang KollegInnen, Vorgesetzte
- Prüfungen, Bewerbungen
- Anlässe organisieren
- Umgang Konflikte, Kritik
- Arbeiten, Artikel, Konzepte

Die Auswertung zeigt, dass jede dritte Mentee die Mentoringerfahrung für fünf bis acht der neun vorgegeben Situationen als nützlich erachtet (33 %). Fast jede zweite Mentee nennt drei oder vier Situationen (43 %), und jede fünfte Mentee nennt einen oder zwei Bereiche, in denen sie von den Erfahrungen des Mentoringjahrs profitiert hat (20 %). Lediglich eine Mentee gibt an, dass ihr die Erfahrung in *keinem* Fall nützlich war (3 %; Tab. 5.3).

Die *inhaltliche* Auswertung zeigt auf, dass die Mentees am häufigsten «bei der Planung der Zukunft» einen Nutzen aus der Mentoringerfahrung zogen. Zwei von drei Mentees geben an, diesbezüglich vom Mentoring profitiert zu haben (66 %; Tab. 5.4). 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 zudem 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 5.3 Anzahl der positiv beeinflussten Tätigkeitsbereiche (Follow-up)*

Keine Nennung	3 %
1–2 Nennungen	20 %
3–4 Nennungen	43 %
5–8 Nennungen	33 %
9 Nennungen	-
Total (N = 30)	100 %

*Tabelle 5.4 Durch das Mentoring positiv beeinflusste Tätigkeitsbereiche (Follow-up)*

	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 KollegInnen, Vorgesetzte (N = 26)	42 %
Prüfungen, Bewerbungen (N = 26)	38 %
Anlässe organisieren (N = 21)	38 %
Umgang Konflikte, Kritik (N = 28)	32 %
Arbeiten, Artikel, Konzepte (N = 28)	32 %

\*Das N gibt an, auf wie viele der 33 befragten Mentees die Situation für die Zeitspanne der 12 Monate nach Abschluss des Mentoring zutraf.

### **Auswirkungen auf die politische Partizipation der Mentees (ein Jahr nach Projektende)**

Die Förderung der politischen Partizipation von jungen Frauen ist ein zentrales Ziel des Angebots «von Frau zu Frau». Inwiefern sich die Teilnahme am Programm auf das Engagement und Interesse der Mentees im Bereich der Politik auswirkt und in welche Richtung allfällige Veränderungen gehen, wurde in der Follow-up-Befragung genauer untersucht. Die Mentees äussern sich zu folgenden Politikbereichen (9 Vorgaben):

- Partei-/Verbandspolitik
- Gesellschaftspolitische Fragen insgesamt
- Gleichstellungspolitik der Geschlechter
- Arbeit der öffentlichen Verwaltungen
- Regierungs- und Parlamentspolitik
- Jugendpolitik mit Fokus Genderfragen
- Jugendpolitik allgemein
- Politik von NGOs
- Verschiedenes/weitere Felder

Die Analyse der Evaluationsergebnisse verweist auf deutliche aktivierende Auswirkungen im Bereich der politischen Partizipation.

Die meisten Mentees beobachten eine zunehmende Partizipation (Tab. 5.5). 10 Prozent stellen in einem oder zwei Politikbereichen ein vermehrtes Engagement fest, jede dritte Mentee gibt drei oder vier Bereiche an, für die sie sich seit dem Mentoring verstärkt interessiert (33 %). Jede zweite Mentee äussert sogar für fünf bis acht der neun Vorgaben ein erhöhtes Interesse und Engagement (50 %). Eine Mentee gibt an, ihr politisches Engagement habe sich nicht vergrössert (7 %).

Zur Abnahme des Engagements: Zwei von drei Mentees geben an, dass sich ihr Engagement in keinem der Politikbereiche verringert hat (67 %). Jede vierte Mentee sagt, dies sei in einem oder zwei Bereichen der Fall (27 %). Eine Mentee äussert ein verringertes Engagement in vier Bereichen (7 %). Der Rückgang des politischen Engagements lässt sich keinem spezifischen Thema zuordnen. Die Abnahmen bewegen sich pro Politikbereich zwischen 3 und 13 Prozent.

In welchen *inhaltlichen* Bereichen ist ein verstärktes Interesse der Mentees festzustellen? Die stärkste Zunahme zeigt sich in den Bereichen «Gesellschaftspolitische Fragen insgesamt» (73 %) und «Partei-/Verbandspolitik» (70 %; Tab. 5.6). Fast drei von vier Mentees geben an, dass sich ihr diesbezügliches 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 stellt bei sich ein verstärktes Engagement und vermehrte Partizipation in den

Bereichen «Arbeit der öffentlichen Verwaltungen» (37 %) und «Jugendpolitik mit dem Fokus auf Genderfragen» (37 %) fest.

*Tabelle 5.5 Zunahme und Abnahme der politischen Partizipation (Follow-up)*

	Zunahme	Abnahme
Keine Nennung	7 %	67 %
1–2 Nennungen	10 %	27 %
3–4 Nennungen	33 %	7 %
5–8 Nennungen	50 %	-
9 Nennungen	-	-
Total (N = 30)	100 %	100 %

*Tabelle 5.6 Politikbereiche mit veränderter Partizipation (Follow-up)*

	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 %

### **Positive Auswirkungen auf die politische und persönliche Laufbahn der Mentees (ein Jahr nach Projektende)**

In welchem Masse unterstützt das Mentoring die jungen Frauen in ihrer Laufbahn und bei spezifischen Karriereschritten? Die Evaluation untersucht in der Follow-up-Befragung die Effekte, die das Mentoring in den zwölf Monaten nach Abschluss des Programms auf die *politische Laufbahn* der Mentees, die mit dem Mentoring in erster Linie angesprochen ist, hatte sowie auf die *persönliche Laufbahn* der Ausbildung, des Berufes und der Familie:

- a) Politische Laufbahn (6 Vorgaben)
  - NGO- oder Projektarbeit

- Neue Partei-/Verbandsfunktion
  - Auftritt/Interview in Politik, Medien, Öffentlichkeit
  - Beitritt Verband
  - Eigener Wahlkampf
  - Beitritt Partei
- b) Persönliche Laufbahn (5 Vorgaben)
- Neue Ausbildung/Weiterbildung
  - Neue Funktion/Position bei Arbeit/Ausbildung
  - Abschluss Ausbildung/Weiterbildung
  - Familiengründung/-planung
  - Publikation, Veröffentlichung

Die Auswertung zeigt, dass sich zwei von drei Mentees in ihrer politischen Laufbahn unterstützt fühlten und dass die Hälfte der Mentees die Erfahrung auch für die persönliche Laufbahn als nützlich empfand. Bezüglich der politischen Laufbahn geben 27 Prozent *ein* Beispiel an, bei dem ihnen die Mentoringenerfahrung zugute kam, und zwei von fünf Mentees stellen bei zwei oder drei der sechs Vorgaben einen Nutzen fest (42 %; Tab. 5.7). Für den Laufbahnbereich der Ausbildung, des Berufs und der Familie machen zwei von fünf Mentees eine Nennung (41 %), und 12 Prozent nennen zwei oder drei Bereiche (12 %).

Keinen direkten Nutzen für die politische Laufbahn stellt ein Drittel der Mentees fest (31 %). 47 Prozent stellen keinen direkten Nutzen für die persönliche Laufbahn fest.

In welchen konkreten Bereichen und Karriereschritten fühlen sich die jungen Frauen durch die Mentoringenerfahrung unterstützt?

Im Bereich der politischen und der Verbandsarbeit fühlen sich die Mentees vor allem im täglichen Geschäft ihrer NGO- oder ihrer Projektarbeit unterstützt (83 %; Tab. 5.8). 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 %) sowie beim Entscheid, einem Verband beizutreten (25 %).

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 oder der Ausbildung eine neue Funktion oder Position eingenommen haben (42 %). Unterstützend war die Erfahrung auch für einen Teil der Mentees, die in diesem Jahr ihre Ausbildung oder Weiterbildung abgeschlossen haben (13 %).

Tabelle 5.7 Nutzen des Mentoring: Laufbahn und Karriereschritte (Follow-up)

	Politik/Verband	Ausbildung, Beruf, Familie
Kein spezieller Nutzen	31 %	47 %
1 Nennung	27 %	41 %
2–3 Nennungen	42 %	12 %
Mehr als 3 Nennungen	-	-
Total (N = 26 resp. 17)	100 %	100 %

Tabelle 5.8 Auswirkungen auf Laufbahn und Karriereschritte (Follow-up)

		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)	-

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

Tabelle 5.9 Neue Mentoringbeziehung (Follow-up)

Weitere/r MentorIn, formell	7 %
Weitere/r MentorIn, eher informell	33 %
Kein solcher Kontakt	60 %
Total (N = 30)	100 %

### Weitere Auswirkungen auf die Mentees

Die Follow-up-Befragung verweist auf einen weiteren Effekt des Projekts «von Frau zu Frau», der im Zusammenhang mit der Mentoringerfahrung zu sehen ist: Im Jahr nach Abschluss des Projekts werden – unabhängig vom Programm «von Frau zu Frau» – etliche neue Mentoringbeziehungen etabliert.

Zwei von fünf Mentees geben in der Befragung an, dass sie in den zwölf Monaten nach Abschluss des Mentoringjahres eine neue Mentoringbeziehung aufgebaut haben (40 %; Tab. 5.9). Zwei Mentees haben einen formellen Kontakt geknüpft (7 %) und zehn Mentees geben an, dass sie einen neuen Kontakt zu einer erfahrenen Person pflegen, der informellen Mentoring-Charakter habe (33 %).

## 5.2 Mentorinnen

Der Kern des Mentoringprogramms gründet in der Beziehung und im Austausch zwischen Mentee und Mentorin. Die Idee vertraut auf die Gegenseitigkeit der Zweierkonstellation. In der Evaluation wurden deshalb auch die Mentorinnen gefragt, ob sich mit der Teilnahme am Programm für sie selbst etwas verändert hat. Wir unterscheiden dabei zwischen Auswirkungen, die sich direkter auf die Person der Mentorin beziehen, und Auswirkungen auf das politische Umfeld oder das Arbeitsumfeld der Mentorin.

Sich ein Jahr lang als Mentorin zu engagieren, hat – gemäss den Angaben der Mentorinnen – für über die Hälfte der Befragten keine spezifisch benennbaren Effekte. Sie stellen weder auf der persönlichen Ebene fassbare Auswirkungen fest (56 %) noch beobachten sie dies in ihrem politischen oder im Arbeitsumfeld (61 %; Tab. 5.10). Hingegen berichten rund zwei von fünf Mentorinnen, dass das Mentoring für sie selbst respektive ihr Umfeld etwas verändert hat. Es handelt sich dabei durchwegs um positive Effekte. Negative Auswirkungen stellen die Mentorinnen nicht fest. Erfreuliche Veränderungen, die sich auf die eigene Person beziehen, stellen 44 % der Mentorinnen fest, und 39 % konstatieren positive Effekte im politischen oder Arbeitsumfeld.

*Tabelle 5.10 Auswirkungen auf die Mentorinnen*

Auswirkungen:	Auf eigene Person	Auf das politische oder das Arbeitsumfeld
Positiv oder eher positiv	44 %	39 %
Negativ oder eher negativ	-	-
Keine speziellen Auswirkungen	56 %	61 %
Total (N = 33–34)	100 %	100 %

## **Welche Wirkungen und Veränderungen bemerken die Mentees am Ende des Projektjahrs bei sich?**

### *Anwendung neu erworbenen Wissens:*

Ich weiss dank der Mentorin mehr über Frauenpolitik. Dieses Wissen konnte ich für eine Broschüre gebrauchen, die wir zu diesem Thema im Verband lancierten. (Mentee, 104)

Comment dans une séance que l'on dirige être plus attentive à toutes et tous. Comment cadrer les personnes trop «envahissantes». Comment «fidéliser» des personnes qui viennent pour la première fois à une séance d'une association. (Mentee, 116)

Ich habe viel über den Bereich Familienpolitik gelernt und bringe das auch in mein Studium und meinen Verband ein. Auch bei Diskussionen wende ich Tipps der Mentorin an. (Mentee, 309)

J'ose plus prendre la parole en séance. En partie parce que ma mentor m'a expliqué comment faire. (Mentee, 310)

Gerade an Sitzungen der Mutterpartei und an Studentenratssitzungen, wo vorwiegend Männer die Parole ergreifen, beteilige ich mich aktiver. (Mentee, 315)

### *Nutzen eines grösseren Repertoires an Strategien und Vorgehensmöglichkeiten:*

Die an meiner Mentorin beobachteten Strategien habe ich teilweise einfach ausprobiert und bei Erfolg übernommen. (Mentee, 111)

Strategien war eines meiner wichtigsten Themen in diesem Mentoringjahr. Bei meiner Arbeit im Vorstand meines Verbandes begegne einem Strategiefragen täglich. So habe ich zum Beispiel eine Strategie kennen gelernt für die erste Sitzung in einem neuen Gremium. (Mentee, 117)

Meine Mentorin hat mir sehr viel aufgezeigt, was ich jetzt selbst nutzen kann. (Mentee, 123)

Wie bereite ich mich auf öffentliche Auftritte vor? Dialog mit sich selbst, Mikrophon, Fragesteller im Publikum organisieren etc. (Mentee, 302)

Die Organisation von Anlässen wurde mir durch Tipps zur Arbeitstechnik von meiner Mentorin erleichtert. (Mentee, 312)

Tipps bezüglich Vorgehensweisen setze ich bei Umsetzung von Anliegen, z. B. bei meiner Partei ein. (Mentee, 315)

### *Zukunftsgestaltung:*

Mir ist klarer, wie ich mein Leben gestalten will, jedoch bin ich auch etwas desillusionierter in manchen Bereichen. (Mentee, 112)

Grâce à des nombreuses discussions liées au mentoring, je sais ce que je veux étudier et ce que sont mes 'thèmes prioritaires' pour la politique! (Mentee, 113)

Dank der vielen Kontakte zu Frauen, die im Bereich arbeiten, der mich interessiert, und ihren Erzählungen aus dem eigenen Leben, konnte ich mich für ein Studium entschliessen oder habe zumindest den Mut, einfach mal damit anzufangen. (Mentee, 103)

Mentorin hat Partner mit gleichen politischen Interessen. Unterstützung des Partners ist enorm wichtig für politisches Amt. Ich werde diesen Punkt bei «potentiellen» Partnern berücksichtigen. (Mentee, 302)

Grâce aux discussions et commentaires de ma mentor, j'ai commencé à planifier ma vie professionnelle. (Mentee, 304)

Ich habe verschiedene Familienmodelle und Planungsarten kennen gelernt. Ich konnte für mich auch schon etwas herausfinden, welches «Modell» mir liegt. (Mentee, 306)

#### *Mehr Sicherheit bei Auftritten:*

Ich habe von meiner Mentorin gelernt, dass auch mit wenig Vorbereitung viel zu erreichen ist, wenn das Selbstbewusstsein und die Überzeugung für eine Sache da sind. So habe ich in den letzten zwei Monaten im Rahmen meiner Verbandsarbeit mehrere öffentliche Vorträge gehalten, und ich fühle mich viel sicherer und überzeugender als noch vor einem Jahr. (Mentee, 108)

Lors de la présentation d'un séminaire à l'université, j'en savais nettement plus que le professeur, car j'avais suivi une séance à la commune et que j'étais à la source de l'information. Cette expérience m'a appris que mes connaissances ont de la valeur – ce qui m'a donné énormément de confiance en moi! (Mentee, 304)

#### *Grössere Entscheidsicherheit:*

Meine Mentorin hat mir entscheidende Werkzeuge mitgegeben, um in kritischen (und normalen) Situationen zu handeln. (Mentee, 123)

Ma mentore m'a appris à ne pas avoir peur d'avouer que l'on s'est trompé, elle m'a appris à corriger ses positions et à s'y tenir. (Mentee, 116)

#### *Mehr als ein Jahr reifer geworden:*

Dadurch, dass ich mit Hilfe meiner Mentorin eine Krise, die mit meinem Verband zu tun hatte, erfolgreich überstanden und gelöst habe, fühle ich mich sehr viel reifer. (Mentee, 123)

Si je vivais dans le brouillard il y a une année, je ne dirais aujourd'hui que je vois le soleil ... mais je vois la lumière pour m'orienter sur ma route. (Mentee, 304)

#### *Nutzen neuer Kontakte:*

Ich konnte durch meine Mentorin viele Leute kennen lernen. Von diesen Kontakten habe ich auch schon mehrere Male profitieren können. (Mentee, 105)

Ein konkretes Projekt ist dank neuen Kontakten in Schwung gekommen. (Mentee, 109)

Contact et soutien par une conseillère nationale, qui s'est établi en dehors du cadre du mentoring mais grâce au courage que j'ai obtenu grâce au mentoring, et à la perte de peur des politiciennes. (Mentee, 303)

Durch den Kontakt einer anderen Mentorin kommt vielleicht ein neues Arbeitsgebiet in meinem Verband zustande. (Mentee, 305)

#### *Realisierung eines konkreten Vorhabens/Projekts:*

Ich organisierte verschiedene Veranstaltungen und Aktionen zu einer nationalen Abstimmung. Meine Mentorin hielt an einer meiner Veranstaltungen ein Referat und gab mir wichtige Tipps. (Mentee, 105)

Gründung einer Partei, Kandidatur für Gemeinderat in meiner Gemeinde. (Mentee, 302)

Während des Mentoringjahrs habe ich für die Kantonswahlen kandidiert. (Mentee, 308)

## **Welche Wirkungen stellen die Mentorinnen am Ende des Projektjahrs fest?**

### *Positive Auswirkungen für die Mentorin:*

Ich habe mich mit meinem eigenen weiblichen Werdegang auseinandergesetzt, da ich mit dem Werdegang und den Vorstellungen einer wesentlich jüngeren Frau konfrontiert war. (Mentorin, 201)

Ich habe eindrückliche junge Frauen kennen gelernt und dabei meine eigene Situation reflektiert. (Mentorin, 205)

Bin sensibler bezüglich der jüngeren Generation geworden. (Mentorin, 209)

Ich habe neuen Zugang zu jungen Frauen gefunden und habe erlebt, wie wichtig nach wie vor Vernetzung und Förderung der Frauen ist. (Mentorin, 212)

J'ai vu mon propre travail, ma profession par des yeux d'une tierce personne plus jeune. (Mentorin, 222)

Faciliter le questionnement d'une jeune personne. Etablir le contact avec la jeune génération et ses préoccupations – valeur de l'échange. (Mentorin, 404)

Ich habe Verhaltensweisen hinterfragt, weil ich sie erklären musste. (Mentorin, 405)

Menschliche Beziehungen sind immer wichtig! Eine junge Frau kennen zu lernen und mit ihr zu diskutieren, ist interessant. Sie zu begleiten und zu unterstützen auch. (Mentorin, 408)

Viel hat sich sicher nicht verändert. Aber der Einblick in diese Generation und die Diskussionen mit meiner Mentee hat mir sicher viel Neues gezeigt. (Mentorin, 409)

Besseres und umfassenderes Verständnis einer Jugendorganisation. Gebe den Instrumenten zur Förderung von jungen Frauen eine höhere Bedeutung. (Mentorin, 412)

Habe Freude am Kontakt mit einer jungen, neugierigen Frau, die meine Tochter sein könnte! Sonst habe ich selten Gelegenheit, persönlich Kontakte zu jungen Frauen zu pflegen (keine Kinder). (Mentorin, 417)

### *Positive Auswirkungen auf das politische und Verbandsumfeld der Mentorin:*

Es bleibt noch viel zu tun, und es lohnt sich, für folgende Frauengenerationen zu kämpfen. (Mentorin, 201)

Anstellung der Mentee als Teilzeitangestellte für einige Wochen. (Mentorin, 203)

J'ai connu à fond l'association à laquelle appartient la mentee. (Mentorin, 204)

Mentee organisierte sich neu in einer Jugendpartei, die eng mit der Partei zusammenarbeitet, in der ich mich engagiere, und da gab es zahlreiche gemeinsame Aktionen. (Mentorin, 205)

Habe meine Partei für ein eigenes Mentoringprogramm motiviert, kantonal und gesamtschweizerisch. (Mentorin, 212)

Ich bin mir (wieder) bewusster, wie wichtig es ist, unseren Jungen ideale «Startbedingungen» zu geben: Bildung, Soziales, Wirtschaft etc. (Mentorin, 401)

Höhere Sensibilität in meinem Verband, dass junge Frauen wirklich von diesem Angebot profitieren und dass es elementar ist, dieses durchzuführen. (Mentorin, 412)

*Tabelle 5.11 Für Mentorinnen speziell bereichernde Erfahrungen*

	Anteil
Informelle Treffen zu zweit (N = 30)	70 %
Neues über eine andere Generation erfahren (N = 26)	89 %
Besprechen/Planen politisches Vorhaben der Mentee (N = 22)	64 %
Besuch der Mentee zu Hause bei der Mentorin (N = 16)	63 %
Mentorin hat einen Anlass der Mentee besucht (N = 10)	90 %

In der Evaluation wird deutlich, dass die Mentorinnen durchaus auch für sich selbst etwas gewinnen und Unternehmungen mit der Mentee als speziell bereichernd erleben.

Viele Mentorinnen machen die Erfahrung, dass sie im Programmjahr einen vertieften Einblick in das Leben und die Gedankenwelt einer jüngeren Generation von Frauen erhalten. Dies schätzen die meisten Mentorinnen sehr und erleben es als besondere Bereicherung (89 %; Tab. 5.11). Weiter zeigt sich, dass die häufig gewählte informelle Begegnungsform, sich in ungezwungenem Rahmen zu zweit zu treffen, auch für die Mentorinnen wertvoll ist und sie diese Erfahrung nicht missen möchten (70 %). Bespricht oder plant das Mentoring-Duo ein politisches Vorhaben der Mentee, was recht häufig der Fall ist, so ist dies eine Erfahrung, die von vielen Mentorinnen auch als Bereicherung für sie selbst wahrgenommen wird (64 %).

Zwei weitere Erfahrungen gehören nur für einen kleineren Teil der Mentoring-Duos zum Erfahrungsrepertoire, werden aber von denjenigen Mentorinnen, die die Erfahrung machen, ebenfalls sehr positiv bewertet. Besucht eine Mentorin einen Anlass ihrer Mentee, so erweist sich dies als Erfahrung, die der Mentorin selbst viel Positives bringt (90 %). Und besucht die Mentee die Mentorin zu Hause, so wird dies auch von der Mentorin als bereichernde Begegnungsform erlebt (63 %).

### **5.3 Verbände, Öffentlichkeit, Anstoss für weitere Vorhaben**

#### **Nutzen für den Verband der Mentees**

Die Mentees wurden in der Follow-up-Befragung danach gefragt, inwiefern ihre Teilnahme am Projekt «von Frau zu Frau» für ihren Verband respektive ihre Partei einen Nutzen gebracht hat oder nicht. Die Frage zeigt, dass sich die Wirkung des Mentoringprogramms nicht auf die individuelle Ebene beschränkt, sondern darüber hinaus geht.

Drei von fünf Mentees äussern ein Jahr nach Programmabschluss, dass die Teilnahme am Mentoringprogramm auch ihrem Verband Vorteile gebracht und genützt hat (62 %; Tab. 5.12). Der Nutzen liegt dabei vor allem auf zwei Ebenen (siehe auch die entspre-

chenden Zitate der Mentees). Einerseits gelingt es den Mentees, durch das Förderungsprojekt neue Kontakte zu schliessen und sich respektive dem Verband oder der Partei neue Netzwerke zu eröffnen. Und andererseits stellen die Mentees in ihrem Tun teilweise auch eine höhere Effizienz fest, die in zielgerichtete Aktivitäten mündet. Davon profitieren auch die Organisationen der Mentees.

### **Pool an zukünftigen Mentorinnen**

Als indirekten, nachhaltigen Effekt des Angebots «von Frau zu Frau» ist das folgende Evaluationsergebnis zu verstehen. Im Projekt erleben die Teilnehmerinnen konkret eine neue Rolle und Aufgabe im Bereich der politischen Arbeit: die Rolle der Mentorin. Dies eröffnet, so zeigt die Befragung der Mentorinnen und Mentees, auch in Zukunft einen Pool an Mentorinnen. Sowohl auf Seiten der Mentorinnen ist eine Bereitschaft festzustellen, sich wieder einmal für eine solche Aufgabe zur Verfügung zu stellen, als auch auf Seiten der Mentees, diese Rolle in Zukunft für jüngere Kolleginnen zu übernehmen.

Jede dritte Mentorin gibt an, sie könne es sich gut vorstellen, diese Funktion wieder einmal zu übernehmen (34 %), und die Hälfte äussert, sie werde sich vielleicht wieder zur Verfügung stellen (49 %, Tab. 5.13). 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.

*Tabelle 5.12 Teilnahme der Mentee: Nutzen für Verband oder Partei (Follow-up)*

Teilnahme: Nutzen auch für Verband/Partei	62 %
Kein Nutzen für Verband/Partei der Mentee	38 %
Total (N = 26)*	100 %

\*Drei Mentees waren nicht organisiert, eine Angabe fehlt.

*Tabelle 5.13 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)

## Worin liegt der Nutzen für Verbände und Parteien der Mentees?

Gezielteres Engagement, konkretere Ideen und ihre Verwirklichung (Mentee, 103)

Grösseres Netzwerk, mehr Ansprechpersonen (Mentee, 105)

Ich vertrete meinen Verband nun im Vorstand der SAJV. Nach meiner Rückkehr wollen wir die Fachgruppe Jugendpolitik im Verband reaktivieren. (Mentee, 108)

Neue Kontakte (Mentee, 110)

Noch intensivere Aktivität (Mentee, 111)

Mes contacts avec ma mentore m'ont permis de mieux organiser certains événements. (Mentee, 113)

Ich hielt im Namen der StudentInnenschaft eine Rede am dies academicus. Ich hatte mehr Sicherheit bei Entscheidungsfragen und bei der Wahl politischer Vorgehen und Strategien. Zudem gab es in der dritten Runde des Mentoring wiederum eine Teilnehmerin aus der StudentInnenschaft. (Mentee, 117)

Netzwerk, das wir jetzt für unsere politischen Projekte nutzen können, Unterstützung von meiner Mentorin für eines unserer wichtigen Projekte. Dies war für uns von sehr grossem Nutzen. Persönliche Erfahrungen und Selbstvertrauen, das ich anschliessend in die Organisation einbringen konnte. (Mentee, 303)

J'ai appris à élaborer un réseau, dont profite aussi mon association de jeunesse. (Mentee, 304)

Ich setze meine Kräfte effizienter ein. Konnte Kontakte zu anderen Gleichstellungsorganisationen knüpfen. (Mentee, 306)

Neue Kontakte, erhöhtes politisches Wissen (Mentee, 309)

Die Mentorin stand mir in einer politischen Frage mit Rat und Tat zur Seite. (Mentee, 315)

Ich konnte durch meine Mentorin Kontakte für die Partei knüpfen. (Mentee, 319)

Kontakte, Netzwerke, vermehrtes Interesse an Gleichstellungspolitik (Mentee, 321)

Die Lust der Mentees ist gross, selbst in die Rolle der Mentorin zu treten. Zwei von drei können es sich «sicher» vorstellen, die Funktion einer Mentorin zu übernehmen (67 %) und jede dritte sagt «vielleicht» (30 %). Nur eine Mentee sieht dies für sich selbst weniger (3 %).

### **Umfeldinformation und Öffentlichkeitsarbeit zum Mentoringprojekt**

Die Programmverantwortlichen weisen in den Teilnahmebedingungen darauf hin, dass Mentees und Mentorinnen ihr Umfeld und die Öffentlichkeit über das Mentoring «von Frau zu Frau» informieren sollen. Von den Mentorinnen wird erwartet, dass sie Medien, Verbänden etc. über das Programm und ihre Teilnahme Auskunft geben. In den Erwartungen an die Mentees heisst es, sie sollen ihren Verband über den Verlauf ihrer Programmteilnahme orientieren, in der Verbandszeitung über das Mentoring berichten und, wie die Mentorinnen, die Öffentlichkeit über das Programm informieren.

Die Evaluationsergebnisse weisen darauf hin, dass das Programm «von Frau zu Frau» Öffentlichkeitswirkung entfaltet hat und bekannt gemacht worden ist. Auch das persönliche Umfeld der Programmbeteiligten wurde über das Mentoring informiert. Fast alle Beteiligten informieren Freundinnen und weibliche Bekannte, was «von Frau zu Frau» ist und wie eine Teilnahme aussieht (96 %; Tab. 5.14). Im selben Mass gilt dies für die eigene Familie (93 %) und für männliche Freunde und Bekannte (93 %). Auch der eigene Verband oder die eigene Partei werden bei informellen Gelegenheiten über das neuartige Angebot in Kenntnis gesetzt (89 %).

Formelle Informationsgelegenheiten werden weniger häufig wahrgenommen. Dennoch, deutlich mehr als die Hälfte der Beteiligten orientieren ihren Verband respektive ihre Partei (76 %) oder ihre Arbeitsstelle (57 %) auch bei formellen Gelegenheiten über das Mentoring.

*Tabelle 5.14 Verbreitung von Information über das Mentoringprojekt*

Zielgruppe	Ja-Anteil
Freundinnen/Bekante (N = 68)	96 %
Eigene Familie (N = 67)	93 %
Freunde/Bekante (N = 68)	93 %
Verband/Partei: informell (N = 61)	89 %
Verband/Partei: formell (N = 68)	76 %
Arbeitsstelle (N = 54)	57 %
Medieninterview (N = 66)	36 %
Artikel (N = 64)	27 %

Dass die Teilnehmerinnen das Programm einer breiteren Öffentlichkeit bekannt machen, ist seltener der Fall respektive bietet sich dazu auch nicht immer eine Gelegenheit. Jede dritte Mentee respektive Mentorin hatte mindestens einen Medienkontakt (36 %), und jede vierte Teilnehmerin verfasste einen Artikel zum Mentoring (27 %).

**«Von Frau zu Frau» als Ansporn für weitere Mentoringvorhaben**

Die Untersuchung der Wirkungen zeigt, dass das Angebot «von Frau zu Frau» auch in weiteren Kreisen einen Multiplikationseffekt hat. In den Gesprächen wurden die Evaluatorinnen mehrmals darauf aufmerksam gemacht, dass das Programm «von Frau zu Frau» in verschiedenen Fällen dazu geführt hat, dass parteiinterne Mentoringprogramme entwickelt werden, so z. B. von der CVP und der SP.

*Tabelle 5.15 Anstoss für weitere Mentoringprojekte (Follow-up)*

«Von Frau zu Frau» als Vorbild oder Anstoss	8 Fälle
---	---------

Die Angaben der Mentees in der Follow-up-Befragung verweisen auf acht weitere Mentoringprojekte (Tab. 5.15), sieben in der Schweiz und eines in Österreich, für die «von Frau zu Frau» als Vorbild diente und konkrete Grundlagen und Erfahrungen bot. Es sind dies gemäss Aussagen der Mentees: «ISA projekt Inclusio, Mentoring für junge Migrantinnen» (105), «SBB AG für Frauen seit 2003 (Pilotprojekt)» (111), «JCVP Aargau für JCVP Nationalratskandidatinnen (8 Paare)» (112), «Mentoring am Geographischen Institut der Universität Bern sowie womentoring an der Universität Bern für Studentinnen» (117), «Uni Bern & Lausanne: promotion des femmes dans la recherche» (304), «WoMentoring des Verbandes Schweizer Studierendenschaften» (307), «Mentoring am Institut für Politikwissenschaften, Uni Bern» (309) und «Mentoringprojekt genderize! des Dachverbands der Österreichischen Jugendorganisationen» (311).

**5.4 Vorteilhafte Bedingungen für den Outcome**

**Je grösser der Zeiteinsatz und die Aktivitätenvielfalt, desto positiver der Outcome**

In der folgenden Analyse sind die Daten der Menteebefragungen – die erste fand am Ende des Jahreszyklus und die zweite ein Jahr nach Abschluss statt – miteinander verknüpft. Dies erlaubt es, die Frage zu prüfen, welche Bedingungen während des Mentoringjahrs sich günstig auf den Outcome auswirken. Gefragt wird nach dem Zusammenhang zwischen der fürs Mentoringjahr aufgewendeten Zeit respektive der Aktivitätenvielfalt im Mentoring und den Wirkungen ein Jahr nach Abschluss des Programms.

Der Outcome – d. h. die Wirkungen, die die Mentees ein Jahr nach Abschluss feststellen – ist mehrdimensional erfasst und schliesst folgende Aspekte ein: a) Bei welchen respektive wie vielen Tätigkeiten haben die Mentees konkret von ihrer Mentoring-erfahrung profitiert? b) In welchen respektive wie vielen Bereichen hat die politische

Partizipation der Mentees zugenommen? c) Bei welchen respektive wie vielen Laufbahn- und Karriereschritten war die Mentoringerfahrung hilfreich?<sup>3</sup>

Betrachten wir a) die Anzahl positiver Wirkungen, die die Mentees ein Jahr nach Programmende feststellen, so zeigt sich folgende Tendenz: Je mehr Zeit während des Mentoring investiert worden ist, desto grösser ist die Zahl der Nennungen von Tätigkeitsbereichen, in denen eine Mentee positive Auswirkungen wahrnimmt (Tab. 5.16). So zeigt sich zum Beispiel, dass 75 Prozent derjenigen, die im Mentoringjahr bis zu 20 Stunden aufgewendet haben, lediglich einen oder zwei positive Einflüsse auf ihre Tätigkeiten feststellen, während 60 Prozent der Mentees, die über 40 Stunden investiert haben, in fünf bis acht Tätigkeitsfeldern positive Auswirkungen feststellen, die sie selbst in einen Zusammenhang mit dem Mentoring stellen.

Fragen wir nach dem Effekt des Mentoring im Bereich der politischen Partizipation, so zeigt sich dieselbe Tendenz: Es lässt sich ein Zusammenhang feststellen zwischen der fürs Mentoring aufgewendeten Zeit und b) der Zahl der Politikbereiche, für die die Mentees ein erhöhtes politisches Engagement verzeichnen. Das Resultat lautet: Je mehr Zeit eine Mentee für das Programm eingesetzt hat, desto stärker ist ihre politische Partizipation gestiegen (Tab. 5.17).

Auch bezüglich c) des Nutzens des Mentoring für die politische respektive persönliche Laufbahn und Karriereschritte zeigt sich ein positiver Einfluss des Zeitinvestments. Mentees, die während ihres Mentoringjahrs mehr Zeit eingesetzt haben, verzeichnen ein Jahr später tendenziell einen grösseren Nutzen des Mentorings für ihre verschiedenen Karriereschritte im Vergleich zu Mentees, die weniger Zeit mit ihrer Mentorin verbracht haben oder verbringen konnten (Tab. 5.18).

Zusammengefasst zeigen die Outcomeanalysen, dass es sich lohnt, für das Mentoringprojekt Zeit einzusetzen. Mentees allein garantiert noch keine guten Wirkungen. Wer mehr Zeit zur Verfügung hat respektive wer sich mehr Zeit nimmt für die verschiedenen Aktivitäten während des Mentoringjahrs und wer eine Mentorin hat, die ihre Zeit zur Verfügung stellen kann, kann in der Folge auch mit einem grösseren Ertrag rechnen.

Dasselbe Ergebnis zeigt sich für die Analysen zu den Aktivitätsprofilen (ohne Tabellen). Mentees, die im Kontakt mit ihrer Mentorin viele verschiedene Erfahrungen machen und unterschiedliche gemeinsame Aktivitäten durchführen konnten, haben gemäss Follow-up-Befragung nach dem Abschluss des Projekts mehr von ihrer Teilnahme profitiert als Mentees, die im Mentoringjahr weniger verschiedenartige Erfahrungen gemacht haben.

---

<sup>3</sup> Eine Bemerkung zu den Outcomeanalysen aus methodischer Sicht: Die zur Verfügung stehenden Zahlen sind klein, verfügbar sind Daten von 26 Mentees. Dies bedeutet, dass die Angaben als Tendenzen und nicht als statistisch repräsentative Daten zu interpretieren sind. Sie weisen auf Zusammenhänge hin, unter welchen Bedingungen das Mentoring längerfristig Erwünschtes auslösen kann.

*Tabelle 5.16 Positive Auswirkungen und aufgewendete Zeit*

Anzahl positive Auswirkungen auf Tätigkeitsbereiche	Investierte Stunden im Mentoringjahr			
	3–20 Std.	21–40 Std.	41–70 Std.*	Durchschnitt
Keine Nennung	-	-	-	-
1–2 Nennungen	75 %	17 %	-	19 %
3–4 Nennungen	25 %	50 %	40 %	42 %
5–8 Nennungen	-	33 %	60 %	39 %
<b>Total</b>	100 % N = 4	100 % N = 12	100 % N = 10	100 % N = 26

\*In 4 Fällen liegt die Zahl deutlich höher: zwischen 103–195 Stunden.

*Tabelle 5.17 Zunahme politische Partizipation und aufgewendete Zeit*

Anzahl Bereiche mit Zunahme der politischen Partizipation	Investierte Stunden im Mentoringjahr			
	3–20 Std.	21–40 Std.	41–70 Std.*	Durchschnitt
Keine Nennung	-	8 %	-	4 %
1–2 Nennungen	50 %	8 %	-	12 %
3–4 Nennungen	50 %	33 %	20 %	31 %
5–8 Nennungen	-	50 %	80 %	54 %
<b>Total</b>	100 % N = 4	100 % N = 12	100 % N = 10	100 % N = 26

\*In 4 Fällen liegt die Zahl deutlich höher: zwischen 103–195 Stunden.

*Tabelle 5.18 Unterstützung bei Aktivitäten/Karriereschritten und aufgewendete Zeit*

Anzahl positive Auswirkungen auf Karriereschritte	Investierte Stunden im Mentoringjahr			
	3–20 Std.	21–40 Std.	41–70 Std.*	Durchschnitt
Keine Nennung	50 %	17 %	20 %	23 %
1–2 Nennungen	50 %	58 %	60 %	58 %
3–4 Nennungen	-	25 %	10 %	15 %
5–8 Nennungen	-	-	10 %	4 %
<b>Total</b>	100 % N = 4	100 % N = 12	100 % N = 10	100 % N = 26

\*In 4 Fällen liegt die Zahl deutlich höher: zwischen 103–195 Stunden.

## **6 Das Mentoringprojekt aus institutioneller Sicht (Organisationsbefragung)**

Die Evaluation des Mentoringprojekts «von Frau zu Frau» beinhaltet nebst den Befragungen der direkten Nutzerinnen, Mentees und Mentorinnen, eine Untersuchung zur politisch-institutionellen Perspektive auf das Projekt. Wie beurteilen Organisationen aus dem politischen und dem Verbandsumfeld der Mentees und Mentorinnen das Angebot «von Frau zu Frau»? Ist ihnen das Projekt «von Frau zu Frau» bekannt (Kap. 6.1), und wie beurteilen sie die Ziele (Kap. 6.2) und die Nützlichkeit (Kap. 6.3) dieses neuartigen Angebots im Bereich der Förderung der politischen Partizipation von Frauen? Zu den Fragen der Evaluation gehörte es im Weiteren abzuklären, wie sich die befragten Organisationen zur zukünftigen Bedarfslage des vorerst auf fünf Zyklen (2000–2005) angelegten Projekts stellen (Kap. 6.4).

72 Organisationen aus dem Umfeld der beiden Trägerschaftsorganisationen haben im Frühsommer 2004 zu den erwähnten Fragen Auskunft gegeben; die Beteiligung lag bei 33 Prozent (vgl. auch Kap. 3). 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 des Projekts «von Frau zu Frau» stammen überwiegend aus den Organisationen, an die sich die Befragung richtet.

### **6.1 Wie gut sind das Mentoringprojekt und die Trägerschaft bekannt?**

#### **Bekanntheit des Mentoringprojekts**

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» vielen der befragten Organisationen bekannt ist. Zwei Drittel sagen, dass sie es «sehr gut» oder «genügend gut» kennen (64 %; Tab. 6.1). Umgekehrt zeigt sich, dass mit einem Drittel der befragten Organisationen, die angeben, das Projekt «zu wenig» oder «gar nicht» zu kennen, auch nach vier Jahren Projektlaufzeit noch ein Informationsbedarf besteht (36 %). Zu vermuten ist zudem, dass sich Organisationen, denen das Projekt «von Frau zu Frau» zum Zeitpunkt der Befragung nicht oder nur am Rande bekannt war, weniger häufig an der Befragung beteiligten als Organisationen, die das Projekt bereits eingehender kannten. Trifft dies zu, erhöht sich der Anteil an Organisationen nochmals, denen das Projekt wenig oder nicht bekannt ist.

#### **Teilnahme von Mentees und Mentorinnen aus den befragten Organisationen**

Aus rund jeder vierten der antwortenden Organisationen haben Mentees oder Mentorinnen am Programm «von Frau zu Frau» teilgenommen (Mentees: 12 %; Mentorinnen: 14 %; Tab. 6.2). Aus vielen Organisationen, die sich an der Befragung beteiligt haben,

*Tabelle 6.1 Bekanntheit des Mentoring «von Frau zu Frau» bei den befragten Organisationen*

Sehr gut/genügend	64 %
Zu wenig/gar nicht	36 %
Total (N = 72)	100 %

*Tabelle 6.2 Teilnahme von Mentees und Mentorinnen aus den befragten Organisationen*

Mentees	12 %
Mentorinnen	14 %
Keine Teilnahme	64 %
Nicht bekannt	11 %
Total (N = 74)	100 %

*Tabelle 6.3 Bekanntheit des Mentoring in Abhängigkeit der Teilnahme*

	Teilnahme von Mentees oder Mentorinnen aus der Organisation:	
	Ja	Nein
Mentoring sehr gut/genügend bekannt	94 %	53 %
Mentoring zu wenig/gar nicht bekannt	5 %	47 %
Total	100 % N = 19	100 % N = 53

*Tabelle 6.4 Bekanntheit der Trägerschaft des Mentoringprojekts*

	Bekanntheit SAJV		Bekanntheit EKF	
	SAJV/EKKJ-Kreise	EKF-Umfeld	SAJV/EKKJ-Kreise	EKF-Umfeld
Sehr gut/gut	87 %	32 %	32 %	86 %
Weniger/nicht gut	13 %	68 %	68 %	14 %
Total	100 % N = 23	100 % N = 50	100 % N = 22	100 % N = 51

hat demzufolge noch niemand am Mentoringprojekt teilgenommen (64 %). Zum Teil ist dies auch nicht bekannt oder klar (11 %). Die Tatsache, dass aus vielen Organisationen niemand teilgenommen hat, eröffnet dem Projekt, so es weitergeführt wird, ein weiteres Potenzial an Teilnehmerinnen – auch wenn nicht alle der befragten Organisationen in gleicher Weise geeignet sind, Mentees oder Mentorinnen zur Verfügung zu stellen.

Weiter zeigt sich, dass Organisationen, aus denen sich mindestens einmal eine Mentee oder eine Mentorin rekrutiert hat, das Projekt eher kennen (94 %) als Organisationen, aus denen sich niemand am Projekt «von Frau zu Frau» beteiligt hat (53 %; Tab. 6.3). Dies verdeutlicht, dass die Programmteilnehmerinnen ihre Erfahrungen an die Organisationen zurückgespeist haben und zur Bekanntmachung und Konsolidierung des Angebots beigetragen haben.

### **Bekanntheit der Mentoringträgerschaften bei den befragten Organisationen**

Die beiden für das Angebot «von Frau zu Frau» verantwortlichen Trägerschaftsorganisationen sind den befragten Organisationen häufig gut bekannt. Jedoch wird deutlich, dass dies vor allem für das jeweils eigene Umfeld von SAJV und EKF gilt. Die Analysen zeigen für beide Trägerschaften dasselbe Bild: Sie sind den Organisationen des eigenen Umfelds deutlich besser bekannt als den Organisationen aus dem Umfeld der Co-Trägerschaft. Jeweils über 80 Prozent kennen die ihnen näher stehende Trägerschaft «sehr gut» oder «gut». Umgekehrt sind es jeweils 68 Prozent, welche die andere Trägerschaft «weniger/nicht gut» kennen (Tab. 6.4).

## **6.2 Beurteilung der Ziele und der Ausgestaltung des Projekts**

### **Beurteilung der Ziele und Anliegen des Mentoringprojekts**

Aufgabe der Evaluation ist es, zu untersuchen, auf welche Akzeptanz das Projekt im Organisationsumfeld der Mentees und Mentorinnen stösst. Wie stellen sich die politischen Verbände, Parteien und Jugendorganisationen zu den Zielsetzungen des Mentoringangebots «von Frau zu Frau», die sich auf Frauenförderung und auf Gleichstellungsanliegen in der Politik konzentrieren? Dazu gehören verschiedene Unterziele:

- Vergrössern des Frauenanteils in Politik und Verbänden
- Förderung der politischen Partizipation junger Frauen
- Nachwuchsförderung in den Jugendverbänden der SAJV
- Stärkung von Frauennetzwerken
- Förderung des Generationendialogs
- Förderung der politischen Bildung
- Sensibilisierung der Öffentlichkeit für Gleichstellung

Die Organisationen wurden dazu befragt, ob sie diese Anliegen des Projekts als wichtig oder weniger wichtig beurteilen.

## Ist mit dem Mentoring für die Mentees ein soziales Netzwerk entstanden?

Dass ein soziales Netz entstanden ist, wäre etwas übertrieben zu sagen. Aber sicher könnte ich die Mentorin kontaktieren oder andere Mentees, das würde ich tun. Und wenn nötig, könnte ich weitere Kontakte aufnehmen. Für meine Diplomarbeit habe ich Personen befragt, die ich via Mentorin kennen gelernt habe. Da habe ich auf das Mentoring Bezug genommen und erwähnt, dass ich sie über diesen Weg kontaktiere. Ein gewisses Netz ist entstanden. (Mentee, 508)

Ja, doch, für mich hat sich ein Netz ergeben, ich bin in neue Kreise hinein gekommen. 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, 504)

Der Netzwerkgedanke ist zentral. Mein Netzwerk ist nicht genau mit denjenigen, die am Mentoring beteiligt waren, aber meine Mentalität ist davon beeinflusst, den Netzwerkgedanken habe ich mitgenommen. Die Art und Weise, sich Netze zu bauen, hat mir Mut gemacht. Das habe ich von meiner Mentorin gelernt. Sie hat mir Personen vermittelt. Da habe ich live erfahren, wie das funktionieren kann. (Mentee, 502)

Zu sagen, dass ein eigentliches Netzwerk entstanden ist, wäre übertrieben. Aber es ist ein Reservoir entstanden. Ein latentes Netz, das ich bei Bedarf aktivieren kann. (Mentee, 501)

Das Mentoring ist eine Visitenkarte. Wenn ich mich irgendwo melde und eine Frage habe, sage ich: Ich bin Sophie L. [Name geändert], ich habe beim Mentoring mitgemacht und ich möchte... – dann erhalte ich Antwort und eine Reaktion. Das Mentoring bietet mir einen Kontext, nur mein Name, das wäre weniger. (Mentee, 503)

Es ist ein Netz entstanden, nicht riesig, einfach zwei, drei Leute, wo ich Fragen stellen oder etwas besprechen kann. Zu einem weiteren Netz habe ich lose Kontakte. Dieses Netz könnte ich nutzen, wenn ich das bräuchte, eine konkrete Frage oder ein Anliegen hätte. Bis jetzt habe ich das weitere Netz noch kaum gebraucht, das enge schon. (Mentee, 505)

Entstanden ist ein Netzwerk von mir zur Mentorin, weiter nicht. Wenn ich aber ein konkretes Problem hätte, bei dem mir eine Mentee oder eine Mentorin helfen könnte, dann würde ich die Liste der Mentorinnen und Mentees hervorholen, das kann ich mir vorstellen. Aber im Moment ist mir das fern, bis jetzt brauchte ich das nicht. (Mentee, 506)

*Tabelle 6.5 Beurteilung der Projektziele und Anliegen des Mentoring*

	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

*Tabelle 6.6 Beurteilung der formalen Projektausgestaltung*

	Sehr gut/ Gut	Weniger/ nicht gut	Total
Spezifisches Angebot für Frauen	99 %	1 %	100 % N = 72
Überparteilich/verbandsübergreifend	96 %	4 %	100 % N = 70
Gesamtschweizerisch	95 %	5 %	100 % N = 67
Einjährige Projektdauer	82 %	18 %	100 % N = 68

Die Ergebnisse zeigen, dass die Projektziele von «von Frau zu Frau» übers Gesamte sehr positiv beurteilt werden. Die Anliegen des Projekts werden von den befragten Organisationen in hohem Masse unterstützt und für wichtig befunden. Die Kritikanteile liegen zwischen 0 und maximal bei 24 Prozent, das heisst, die Zustimmung für die einzelnen Anliegen liegt bei 76 bis 100 Prozent (Tab. 6.5). Das Projekt genießt im politischen und Verbandsumfeld eine hohe Akzeptanz. Am ehesten in den Hintergrund rücken in der Beurteilung der befragten Organisationen 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-/EKKJ<sup>4</sup>-nahen Organisationen das Anliegen der «Nachwuchsförderung in Jugendverbänden» nicht häufiger als positives Anliegen betonen. Dieser Aspekt war für die SAJV gerade ein zentraler Anstoss zur Lancierung von «von Frau zu Frau».

### **Beurteilung der Projektgestaltung**

Im Weiteren wurden die Organisationen danach gefragt, wie sie die konkrete Ausgestaltung und Projektkonzeption des Angebots «von Frau zu Frau» beurteilen. Das Mentoringprojekt kennzeichnet sich durch folgende zentrale Gestaltungspunkte:

- gesamtschweizerische Ausrichtung
- überparteiliche und verbandsübergreifende Ausrichtung
- Projektdauer von einem Jahr
- Spezifik des Angebots für Frauen

Aus Sicht der befragten Organisationen gibt es gemäss Evaluationsergebnisse kaum Kritik an der Konzeption und Projektausgestaltung. Die kennzeichnenden organisatorischen Eckpunkte des Programms stossen auf hohe Akzeptanz: 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 (Tab. 6.6). Von den Organisationen am ehesten kritisch bewertet wird die einjährige Projektdauer (18 %), wobei offen bleibt, ob die Dauer als zu kurz oder zu lang beurteilt wird. Für alle anderen Konzeptpunkte liegt das Kritikpotenzial lediglich zwischen 1 und 5 Prozent.

Insgesamt zeigt sich, dass die Organisationen des politischen und Verbandsumfelds die Anliegen und Konzeption des Angebots «von Frau zu Frau» unterstützen und für gut befinden.

### **6.3 Inwiefern wird das Mentoringprojekt als nützlich und wirksam erachtet?**

Eine weitere Frage, der die Evaluation nachgeht, betrifft den Aspekt der Nützlichkeit des Mentoringprogramms aus Sicht des Umfelds. Wie beurteilen die Organisationen den individuellen Nutzen und Ertrag des Angebots für die Teilnehmerinnen? Und wie wird der Beitrag auf der Ebene Organisationen eingeschätzt, welchen Nutzen sehen sie für die Verbände und Parteien, in die Mentees und Mentorinnen eingebunden sind?

---

<sup>4</sup> EKKJ = Eidgenössische Kommission für Kinder- und Jugendfragen.

## Sensibilisiert das Angebot «von Frau zu Frau» für die Gleichstellung?

Auf jeden Fall. Ich war bereits sensibilisiert, habe aber jetzt mehr Informationen und kenne konkrete Beispiele. Zum Beispiel meine Mentorin, die in den sechziger Jahren als verheiratete Frau ihren Mann quasi als Vormund hatte, er holte auf der Bank das Geld ab oder unterschrieb, da sie das nicht tun konnte, obwohl sie Verwaltungspräsidentin des Betriebs war. Das ist mir eingefahren. (Mentee, 508)

Ich war schon emanzipiert. Auch jetzt werde ich in meiner Partei als Frau ernst genommen. Wir werden bis auf Weniges nicht anders behandelt in unserer Partei als Männer. Zum Beispiel hat sich meine Partei bei den kantonalen Wahlen dafür eingesetzt, dass Frauen aufgestellt werden. Das Problem war, dass sich zu wenig Frauen zur Verfügung stellten. Die Partei hätte den Willen gehabt, mehr Frauen aufzustellen. Für mich bestand kein grosser Sensibilisierungsbedarf. Für Mentees, die sich noch nicht mit Gleichstellung beschäftigt haben, wirkt das Mentoring sicher sensibilisierend. (Mentee, 504)

Ein Grund für meine Teilnahme war die Frage der Gleichstellung: Ich war schon sensibilisiert und auf dem Weg. Gewisse Dinge enttäuschten mich aber, gerade aus Gleichstellungssicht: Dass eine Frau in einer hohen Position Familie und Karriere als nicht verbindbar ansieht und davon ausgeht, dass dies sequentiell zu erfolgen habe, dass man für die Karriere alles opfern müsse. Es enttäuscht und schreckt ab, wenn klar vertreten wird, der Entscheid sei Familie oder Karriere oder man brauche einen reichen Mann... Ich bin von einem fortschrittlichen Standpunkt an das Thema herangegangen, wurde aber nicht bestärkt, sondern musste merken, dass viele politisch aktive Frauen dies nicht schaffen. Dass keine der Mentorinnen eine gute Verbindung von Familie und Karriere positiv vorleben konnte, ist ernüchternd. Wir haben das unter uns Mentees diskutiert, das wirft einen zurück und frustriert. (Mentee, 502)

Dass ich jetzt, nach dem Mentoring, mehr sensibilisiert bin? Das ist fast nicht möglich. Ich war bereits sehr sensibilisiert. Grundsätzlich denke ich, dass das Mentoring «von Frau zu Frau» für die Gleichstellung sensibilisieren kann. Gerade weil es individuell vorgeht, junge Frauen fühlen sich nämlich oft nicht benachteiligt. Da man sich im Mentoring aber mit älteren Generationen austauscht, ist die Diskussion nicht allgemein und abstrakt, sondern individuell und konkret. Klar ist, dass die Mentorin selbst gleichstellungssensibel sein muss. (Mentee, 501)

Ich war schon vorher sensibilisiert. Aber ich habe im Mentoring das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung, die Eidgenössische Kommission für Frauenfragen und die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Jugendverbände kennen gelernt. In dieser Hinsicht habe ich Neues erfahren, die Strukturen dieser Organisationen und was sie tun. (Mentee, 503)

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, 505)

Mich haben vor allem die Gespräche mit anderen Mentees sensibilisiert. Die Gespräche mit der Mentorin weniger. Ich bin heute aufmerksamer und besuche eher eine Veranstaltung in diesem Bereich, zum Beispiel zu Frauen und Laufbahn. (Mentee, 506)

Tabelle 6.7 Individueller und organisationaler Projektnutzen

	Mentees	Mentorinnen	Mentee-Organisationen	Mentorinnen-Organisationen
Sehr gross/gross	97 %	74 %	67 %	46 %
Weniger/nicht gross	3 %	26 %	33 %	54 %
Total*	100 % N = 64	100 % N = 61	100 % N = 49	100 % N = 56

\*Keine Antwort/weiss nicht: 10,13, 25 resp. 18 Organisationen

Die Resultate verweisen darauf, dass die befragten Organisationen den Nutzen des Mentoringprogramms für die Mentees praktisch ohne Ausnahme als «sehr gross/gross» einschätzen (97 %; Tab. 6.7). Der von den Trägerschaften vorgesehene primäre Projektnutzen wird im Urteil der befragten Organisationen klar bestätigt. Etwas weniger gross wird der Nutzen für die Mentorinnen eingeschätzt. Indes sehen drei von vier Organisationen auch für die Mentorinnen einen Gewinn (74 %).

Was den direkten Nutzen auf organisationaler Ebene anbelangt, so 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 %). Der strukturelle Projektnutzen für die teilnehmenden Organisationen und Verbände wird somit etwas tiefer eingeschätzt als der individuelle Nutzen für die teilnehmenden Mentees und Mentorinnen.

Zusammengefasst lassen die Ergebnisse erkennen, dass das Mentoringvorhaben von Parteien, Verbänden und Jugendorganisationen als geeignetes und nützliches Instrument erachtet wird, um in die Richtung der angestrebten Ziele und Anliegen zu wirken.

## 6.4 Weiterführung des Projekts

### Weiterführung des Projekts nach 2005

Die beiden Trägerschaften SAJV und EKF haben für die Jahre 2000 bis 2005 fünf Jahreszyklen des Mentoringprojekts «von Frau zu Frau» geplant und durchgeführt. Danach sollte darüber befunden werden, ob, und wenn ja in welcher Art und Weise, das Angebot weitergeführt werden kann und soll.

Die Organisationen wurden in diesem Zusammenhang danach gefragt, ob sie sich dafür aussprechen, dass das Angebot nach 2005 aufrechterhalten werden soll oder ob sie sich eher gegen das Weiterführen aussprechen.

Die Befragungsergebnisse sprechen klar dafür, dass das Projekt «von Frau zu Frau» weitergeführt werden soll. Aus der Sicht der befragten Organisationen ist die Kontinuität des Mentoringprojekts nach 2005 ein unbestrittenes Anliegen (99 %). Mit Ausnahme

*Tabelle 6.8 Weiterführung des Mentoringprojekts nach 2005*

Ja, sicher weiterführen	67 %
Ja, eher weiterführen	32 %
Nein, eher nicht weiterführen	1 %
Total (N = 73)	100 %

*Tabelle 6.9 Zukünftige Nachfrage von Mentees respektive zukünftige Bereitschaft von Mentorinnen*

Nachfrage	Zukünftige Nachfrage von Mentees		Zukünftige Bereitschaft von Mentorinnen	
	Allgemein	In eigener Organisation	Allgemein	In eigener Organisation
Vorhanden nach 2005	67 %	24 %	55 %	31 %
Geht eher zurück	4 %	4 %	14 %	6 %
Unklar/nicht einschätzbar	29 %	72 %	32 %	63 %
Total	100 % N = 73	100 % N = 68	100 % N = 73	100 % N = 67

einer Organisation, die sich «eher» dagegen ausspricht, befürworten alle Organisationen, dass das Projekt «sicher» (67 %) oder «eher» (32 %) weitergeführt werden soll (Tab. 6.8).

### **Nachfrage von Mentees respektive Bereitschaft von Mentorinnen**

Das Weiterführen des Projekts über das Jahr 2005 hinaus ist einerseits von der Bedarfsseite abhängig, von der Frage also, ob auch nach 2005 eine Nachfrage von Mentees besteht, an einem jährigen Mentoringzyklus teilnehmen zu wollen. Andererseits ist ein solches Projekt grundlegend auf die Bereitschaft von Mentorinnen angewiesen, die sich für die Zusammenarbeit mit Mentees zur Verfügung stellen. Auch hier stellt sich die Frage, wie dies nach 2005 aussieht.

Die Organisationsbefragung zeigt, dass ein Viertel bis ein Drittel der Organisationen davon ausgeht, dass in ihren Reihen auch nach 2005 der Bedarf respektive die Bereitschaft für eine Teilnahme besteht. So prognostizieren 24 Prozent, dass in der eigenen Organisation auch nach 2005 eine Nachfrage von Mentees vorhanden ist, und 31 Prozent gehen davon aus, dass sich aus ihrer Organisation Mentorinnen zur Verfügung stellen (Tab. 6.9). Gleichzeitig machen die Ergebnisse deutlich, dass mehr als die Hälfte der befragten Organisationen die zukünftige Nachfrage aus den eigenen Reihen nicht einschätzen kann: 72 Prozent wissen dies nicht in Bezug auf die Mentees

und 63 Prozent können nichts darüber sagen, wie die Situation in ihrer Organisation bezüglich Mentorinnen genauer aussieht, wenn es nach 2005 um eine allfällige Teilnahme am Mentoringprojekt geht. In wie vielen Organisationen es tatsächlich einen Pool an potenziellen Mentees respektive Mentorinnen gibt und ob genügend Kenntnisse über die Teilnahmemöglichkeiten bestehen, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Die Teilnahme als Mentee oder Mentorin am Programm «von Frau zu Frau» scheint eher häufig der individuellen Entscheidung überlassen und nicht gezielt durch die Organisationen gefördert zu werden.

Weiter zeigen die Ergebnisse, dass allgemein – also vor allem auch ausserhalb der eigenen Organisation – durchaus auch nach 2005 ein Bedarf für das Mentoringangebot gesehen wird. Zwei Drittel der befragten Organisation äussern, dass sie auch nach 2005 eine Nachfrage von jungen Frauen nach Menteeplätzen als wahrscheinlich erachten (67 %). Über die Hälfte der Befragten geht zudem davon aus, dass sich auch nach 2005 Mentorinnen für ein Projekt wie «von Frau zu Frau» zur Verfügung stellen (55 %).

Von einem Rückgang der Nachfrage durch Mentees oder der Bereitschaft von Mentorinnen nach 2005 gehen nur wenige Organisation aus, sei es innerhalb der eigenen Organisation oder allgemein betrachtet (4–14 %).

### **Zusammensetzung einer zukünftigen Trägerschaft**

Mit Blick auf die Zukunft prüft die Evaluation im Weiteren, welche Trägerschaftsmodelle aus Sicht des politischen und Verbandsumfelds für die Kontinuität des Angebots «von Frau zu Frau» optimal erscheinen. Die Organisationen wurden nach ihrer Einschätzung gefragt, wie die Trägerschaft des Mentoringprojekt nach 2005 zusammengesetzt sein soll. Folgende Vorschläge wurden in der Befragung vorgegeben:

- Wie bisher (SAJV und EKF)
- Erweiterung der Trägerschaft in Richtung Parteien/Verbände
- Erweiterung der Trägerschaft in Richtung Nichtregierungsorganisationen (NGOs)
- Erweiterung der Trägerschaft in Richtung staatliche Stellen
- Erweiterung der Trägerschaft in Richtung Privatwirtschaft

Die Resultate lassen zwei Favoriten für zukünftige Trägerschaftsmodelle erkennen: den Status quo mit der SAJV und EKF als Trägerschaft (19 %) und, wenn eine Veränderung in Betracht gezogen wird, so am ehesten die Ergänzung der bestehenden Trägerschaftsorganisationen durch Parteien und Verbände. Gut jede vierte befragte Organisation befürwortet eine Verstärkung der Trägerschaft durch Parteien und Verbände (27 %; Tab. 6.10).

Eine Erweiterung der bisherigen Trägerschaft durch *eine* neue Trägerschaft wird selten in Betracht gezogen: Konkret gemeint sind staatliche Stellen (8 %), NGOs (7 %) oder Privatwirtschaft (3 %). Ebenso selten wird eine Ausweitung der Trägerschaft über verschiedenste Organisationen hinweg vorgeschlagen (3 resp. 7 %). Für jede fünfte

Organisation ist es sodann nicht einschätzbar, wie die Trägerschaft nach 2005 optimal zusammengesetzt sein soll (21 %).

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse eine hohe Zufriedenheit der Organisationen mit der bisherigen Trägerschaft. Fast alle Befragten befürworten ihr Fortwirken. Eine Erweiterung wird am ehesten in Richtung einer Integration von Parteien und Verbänden in die bisherige Trägerschaft gesehen.

### **Möglichkeiten der Unterstützung durch die befragten Organisationen**

Abschliessend untersucht die Evaluation die Frage, ob, und wenn ja in welcher Form, die Organisationen, aus denen sich Mentees und Mentorinnen rekrutieren, ein Angebot wie das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» künftig unterstützen können und wollen.

*Tabelle 6.10 Vorstellungen über zukünftige Trägerschaften*

Bisherige Konstellation von SAJV + EKF erweitern mit:	
Parteien/Verbände	27 %
Keine Erweiterung, wie bisher: SAJV + EKF	19 %
Staatliche Stellen	8 %
NGOs	7 %
Privatwirtschaft	3 %
Parteien/Verbände, NGOs, staatl. Stellen	7 %
Parteien/Verbände, NGOs	3 %
Parteien/Verbände, Privatwirtschaft	3 %
Diverse Nennungen	4 %
Nicht einschätzbar	21 %
Total (N = 73)	100 %

*Tabelle 6.11 Unterstützung des Projekts durch die befragten Organisationen*

	Ideelle Unterstützung	Werbung/Öffentlichkeitsarbeit	Politische Unterstützung	Finanzielle Unterstützung
(Gut) leistbar	95 %	70 %	54 %	3 %
Weniger gut/nicht leistbar	5 %	30 %	44 %	97 %
Total	100 % N = 66	100 % N = 64	100 % N = 59	100 % N = 63

## Ist «von Frau zu Frau» wirksam zur Förderung der politischen Partizipation?

Uhh, ja und nein. Es gibt sicher Zugangsmöglichkeiten, gerade wenn einem die Mentorin politisch relativ nahe ist. Aber es kann auch abschrecken, der Riesenaufwand, das volle Programm der Mentorin. Der Einblick ermöglicht ein realistisches Bild, das kann eben auch abschrecken. Es ist aber auch ermutigend, weil sichtbar wird, dass es machbar ist. Es sind konkrete Leute, Leute wie du und ich, die tätig sind und die das können. (Mentee, 508)

Das Projekt hilft in diese Richtung. Solange es nicht mehr Frauen in der Politik gibt, fehlt es an Vorbildern. Mit dem Projekt erhält man eine Hilfe, die Chance für Vorbilder. Das Selbstverständnis ändert sich mit dem Mentoring, man wird als Person gefestigt. Ich habe mit dem Projekt gemerkt: Doch ja, ich kann das. Ich lasse mich jetzt auch auf Konflikte ein und nehme nicht alles persönlich. (Mentee, 504)

Das Programm fördert die politische Partizipation. Man erhält Vorbilder, auch das Rahmenprogramm finde ich unterstützend. Oder etwa die Führung einer Nationalrätin durchs Bundeshaus, der es wichtig ist, dass Frauen auch in Finanzkommissionen und nicht nur in sozialen Fragen aktiv sind. Für mich wurde klar, dass ich, wenn schon, dann weiter oben rein will und mich nicht auf der Gemeindeebene verheizen lassen will. Die Beispiele haben einen ermutigt. Wir haben aber auch den Aufwand gesehen und die Ansprüche, die an einen gestellt werden, das Aufgefressen werden. Das kann abschreckend sein wie auch die Frage der Verbindung von Familie und Karriere schwierig ist. Man muss aber einen guten Grund haben, dies alles zu machen. (Mentee, 502)

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 den oberen Hierarchien mitmischen, ein Jahr lang Kontakt hat, und zu Mentees, die das zukünftig auch möchten, so ist es nicht mehr so abstrakt und weit weg, sondern wird denkbar und ist motivierend. (Mentee, 501)

Ich denke, das Mentoring ist für die Förderung der politischen Partizipation von Frauen geeignet. Es motiviert: Jetzt, wo ich gesehen habe, wie es in der Politik läuft, im Bundeshaus, bin ich motiviert und habe Lust einzusteigen. Es demotiviert aber auch: Wie einiges funktioniert, macht mich nicht sehr an. Ich werde nicht sofort einsteigen. Ich war etwas schockiert zu sehen, wie das läuft: dass Leute aus verschiedenen Parteien miteinander befreundet sind, in der Wandelhalle zusammen reden und sich einig sind und sich dann im Saal einen Schlagabtausch liefern und von vornherein gegen die andere Partei sind. Jemand von einer linken Partei ist nur deshalb gegen eine andere Person, weil sie von einer rechten Partei ist. Ich will eigentlich gerne Politik machen, aber mit meiner Person und nicht mit (m)einer Partei. (Mentee, 503)

Frauen, die im Projekt mitmachen, werden gestärkt. Eine Kritik mag sein, dass es Eliteförderung ist, nur für wenige. Aber das greift zu kurz, denn wir zeigen wiederum anderen auf, dass so etwas möglich ist. Das multipliziert sich, denn die Mentees sind auch in ihrem Verband tätig und können für andere junge Frauen zum Vorbild werden. (Mentee, 505)

Die Organisationen werden gefragt, welche Unterstützung sie leisten können, wenn das Mentoringprojekt nach 2005 weitergeführt werden sollte. Dabei geht es um folgende Formen:

- Ideelle Unterstützung
- Finanzielle Unterstützung
- Werbung/Öffentlichkeitsarbeit
- Politische Unterstützung

Die Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache. Je konkreter und handfester das geforderte Engagement zur Unterstützung des Mentoringangebots ist, desto geringer sind die Möglichkeiten der befragten Organisationen. Während die meisten Organisationen eine ideelle Unterstützung als möglich erachten (95 %; Tab. 6.11), so wird eine finanzielle Unterstützung nur gerade von zwei Organisationen als leistbarer Beitrag eingeschätzt (3 %). 70 Prozent äussern, dass Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für das Mentoringprojekt für sie möglich ist. Die Hälfte der Organisationen kann sich auch ein politisches Engagement für das Projekt vorstellen (54 %).

Es zeigt sich insgesamt, dass viele Organisationen dazu bereit sind, einen Beitrag für die Weiterführung des Projekts «von Frau zu Frau» zu leisten. Sie sehen allerdings ihre Möglichkeiten vorwiegend im Rahmen einer ideellen Unterstützung des Projekts und darin, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie politische Unterstützung zu leisten. Demgegenüber sieht kaum eine Organisationen ihren möglichen Beitrag in einem finanziellen Engagement für das Mentoringprogramm.

## TEIL III SCHLUSSFOLGERUNGEN

### 7 Zielerreichung, Chancen und Risiken

#### **Übergeordnete Ziele: politische Partizipation, Gleichstellung, Netzwerk**

«Von Frau zu Frau» ist ein Mentoring im Bereich der Politik. Die übergeordneten Ziele des Angebots bestehen darin, die politische Partizipation junger Frauen zu fördern, einen aktiven Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter zu leisten und Netzwerke zwischen Frauen zu stärken. Die fünf Jahreszyklen des Mentoring «von Frau zu Frau» der Jahre 2000 bis 2005 – zwei davon wurden intensiv evaluiert – zeigen auf, dass die Ziele respektive Schritte in diese Richtung klar erreicht werden können. Erfolge im Sinne der avisierten Ziele sind im Folgenden ausgeführt.

Das Engagement für verschiedene politische Bereiche – die *politische Partizipation* – erfährt gemäss Einschätzung der Mentees eine Verstärkung. Grundsätzlich fühlen sich junge Frauen angesprochen, die sich bereits für solche Themen interessieren. Das verstärkte Interesse zeichnet sich vor allem im Bereich allgemeiner gesellschaftspolitischer Fragen sowie für die Partei- und Verbandspolitik ab. Aber auch in Bezug auf Fragen der Gleichstellungspolitik, bei der Regierungs- und Parlamentspolitik sowie in weiteren Politikbereichen nimmt das Engagement der Mentees zu. Die Mentoring-erfahrung kann, gemäss der Evaluation, das Interesse und die aktive Beteiligung der jungen Frauen in gesellschaftspolitischen Bereichen und Gremien weiter fördern.

Verschiedene Wirkungen, die das Mentoring aufzeigt, stehen in einem Bezug zu *Gleichstellungsanliegen*. So äussern viele Mentees, dass sie im Kontakt mit ihrer Mentorin neues Wissen erworben haben, das sie bei ihren Aufgaben und Arbeiten anwenden können, sei es bei Sitzungen, Referaten und Voten oder im Umgang mit KollegInnen und Vorgesetzten. Die Mentees schöpfen dank ihrer Erfahrung aus einem grösseren Repertoire an Strategien und Vorgehensmöglichkeiten, zum Beispiel bei Auftritten in Politik, Medien und Öffentlichkeit. Auch das Planen der Zukunft ist ein Thema, bei dem sich die jungen Frauen durch die Mentoring-erfahrung unterstützt fühlen. Das Mentoring bietet den Mentees vielfältige Möglichkeiten, sich für ihren zukünftigen beruflichen und privaten Weg ein Rüstzeug zu holen. Mentoringprogramme stellen, so zeigt sich, ein konkretes gleichstellungspolitisches Instrument dar.

Ein Gewinn entsteht auch im Bereich der *Vernetzung* von Frauen. Viele Mentees äussern, dass ihnen die neuen Kontakte, die sie im Mentoring knüpfen konnten – zur eigenen Mentorin, aber auch zu anderen Mentorinnen und zu den MenteeKolleginnen – vielfach weiterhelfen. Die Erfahrung erweist sich als nützlich, wenn es gilt, auf neue

Personen zuzugehen und Kontakte zu knüpfen – der Netzwerkgedanke wird aktiv genutzt. Ein Lerneffekt zeigt sich auch darin, dass Mentees nach Abschluss des Programms neue, informelle Mentoringbeziehungen eingehen. Der Netzwerkgedanke fasst dank den im Mentoring gewonnenen Erfahrungen Fuss.

Insgesamt zeigt die Evaluation: Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» ist ein Schritt in Richtung mehr Gleichstellung. Die Ziele der vermehrten politischen Partizipation von jungen Frauen und der Netzwerkförderung werden mit dem Mentoringprojekt unterstützt.

Festzuhalten ist im Weiteren, dass die Befragung von Parteien, Organisationen und Verbänden, aus denen das Gros der Mentees und Mentorinnen rekrutiert wurde, ein klares Interesse für das Mentoringprojekt dokumentiert und eine deutliche Akzeptanz des Angebots aufzeigt. Die Institutionen halten das Unternehmen für geeignet, um die Zielsetzungen im Bereich der Gleichstellung, der politischen Partizipation und der Netzwerkförderung zu verfolgen. Parteien, Verbände und Jugendorganisationen sprechen sich dafür aus, dass das Projekt über das Jahr 2005 hinaus fortgesetzt werden soll.

Der Europarat würdigt das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» für seine Innovativität im Bereich der Partizipation von jungen Frauen am politischen Leben. 2003 hat der Europarat der Trägerschaft – der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der Jugendverbände (SAJV) und der Eidgenössischen Kommission für Frauenfragen (EKF) – den Preis «Young active citizens» für ihr Angebot verliehen.

### **Chancen und vorteilige Aspekte des Angebots**

Mit dem Mentoring «von Frau zu Frau» ist ein *fundiertes Konzept* entwickelt und während fünf Zyklen *konsolidiert* worden. Das Angebot zeichnet sich durch eine realistische und machbare Ausgestaltung aus. Die Nachfrage und der Bedarf für ein spezialisiertes Mentoringangebot im Bereich der Politik konnte in der fünfjährigen Laufzeit bestätigt werden. Das Projekt wurde im institutionellen Umfeld bekannt gemacht.

Das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» ist ein sehr *konkretes* Projekt. Es involviert einzelne interessierte und engagierte junge Frauen – pro Zyklus rund zwei Dutzend Mentees – und bietet ihnen die Möglichkeit, während eines ganzen Jahres vom Kontakt und den Erfahrungen einer erfahrenen Berufs- und politisch versierten Frau zu profitieren sowie zusammen mit den andern Mentees des Zyklus an verschiedenen weiterbildungsorientierten Veranstaltungen zu Gleichstellungsthemen teilzunehmen. Die Evaluation bei den Programmteilnehmerinnen bestätigt, dass sich die Projektanlage, die die Beziehung zwischen Mentee und Mentorin als konkretes Lern- und Motivationsumfeld ins Zentrum setzt, bewährt. Die Beteiligten teilen viele *gute Erfahrungen im persönlichen, politischen und beruflichen Bereich* miteinander. Dies ist ein vorteiliger Aspekt des neuartigen Angebots im Bereich der Förderung der politischen Partizipation junger Frauen. Die gemeinsamen Aktivitäten reichen von informellen Treffen der Mentoring-

Duos bei Spaziergängen, Theaterbesuchen oder Essen über Besuche am Arbeitsplatz der Mentorinnen sowie an den Orten ihres politischen Wirkens bis hin zu gemeinsamen Auftritten oder dem Besuch der Mentorin von Aktivitäten der Mentee. Aus den gemeinsamen Tätigkeiten resultieren viele konkrete Einzelwirkungen und Bestärkungen. Gefördert wird das Selbstvertrauen der Mentees wie auch der intergenerationelle Austausch und das gegenseitige Verständnis und Interesse. Vielen Mentorinnen kommt in den Augen der Mentees eine gewisse Vorbildfunktion zu. Die Mentorinnen ihrerseits schätzen es, ihre Erfahrungen interessierten Mentees weitergeben zu können, und sie erfahren den Dialog mit der jüngeren Frauengeneration als Bereicherung.

Die Projektanlage bietet einen Kontext, der vielfältige und ganzheitliche Lern- und Erfahrungsprozesse ermöglicht, die auch verschiedene *nachhaltige Wirkungen* entfalten. Dazu gehört, dass Themen wie die Lebensplanung – Beruf, politisches Engagement und Familie – besprochen werden, dass Kontakte, die während des Mentoringjahres geknüpft werden, auch über diese Zeit hinaus andauern und dass ein Netz an Kontaktmöglichkeiten entsteht, auf das später bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Die Mentees beschreiben in der Evaluation verschiedene persönliche, politische und berufliche Entwicklungen, die sie bei sich selbst feststellen und die sowohl psychosoziale wie auch Karriereeffekte beinhalten.

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 ist gewissermassen auf einer oberen politischen Ebene angesiedelt; denkbar sind ähnliche Bestrebungen auch auf regionaler oder kantonaler Ebene.

Das Projekt «von Frau zu Frau» hat über die zentral Beteiligten hinaus eine Breitenwirkung entfaltet. Das Thema der politischen Partizipation erfährt dadurch einen *Multiplikationseffekt*. So berichten die Mentees und Mentorinnen in ihrem Umfeld sowie in der Öffentlichkeit über das Projekt des politischen Mentoring für junge Frauen. Durch die Teilnehmerinnen entsteht sodann ein Pool an Mentorinnen, die auch in Zukunft ihre Erfahrungen und den Gedanken des Mentoring weitergeben werden. Nicht zuletzt hat das Angebot «von Frau zu Frau» verschiedentlich Anstösse für weitere Mentoringprojekte geben können.

Das Angebot «von Frau zu Frau» hat als Zielgruppe vor allem junge Frauen angesprochen, die in einer Jugendorganisation aktiv sind. Damit vermag das Programm nicht nur auf individueller Ebene für die Teilnehmerinnen selbst, sondern auch auf institutioneller Ebene für die *SAJV-Organisationen*, aus denen die Mentees stammen, vorteilhaft zu wirken. Neue Kontakte, die die Mentees während des Projektjahres schliessen, kommen immer wieder auch dem Verband oder der Partei zugute. Die individuell geschaffenen Netzwerke sind auch für die Anliegen der Organisationen nützlich. Ebenso wirkt sich der Effizienzgewinn, den die Teilnehmerinnen nach dem

Mentoringjahr zum Teil feststellen, wenn sie neue Projekte und Aktivitäten anpacken, für die Organisationen günstig aus.

### **Risiken und Schwierigkeiten des Angebots**

Zu den Schwierigkeiten des Mentoring gehört eine Erfahrung, welche die Mentorinnen mit den Mentees teilen: der *Zeitmangel*. Die regelmässigen Treffen und diversen Aktivitäten der Mentoring-Duos geraten häufig in Konkurrenz zu den meist vollen Agenden der Mentees und der Mentorinnen. Das Problem begleitet viele Mentoring-Duos und wird wiederholt zur Sprache gebracht. Lösungen müssen immer aufs Neue gesucht und gefunden werden. Indes werden die Teilnehmerinnen von den Projektverantwortlichen explizit auf diesen Punkt aufmerksam gemacht. So wird ein Bewusstsein für den heiklen Punkt geschaffen und eine Prioritätensetzung ist möglich. Dass sich der Zeiteinsatz lohnt, zeigt die Evaluation auf: Je mehr Zeit die Mentees investieren, desto umfangreicher sind tendenziell die positiven Auswirkungen, die sie später feststellen.

Zu den Erfahrungen der Mentees gehört, wie ausgeführt, viel Gutes und Erfreuliches. Indes deckt das Mentoring auch *Schattenseiten* der Politik auf. Verschiedentlich äussern die Mentees, dass sie im Mentoringjahr die Politik auch als ein hartes Geschäft erfahren. Sie fühlen sich zum Teil entmutigt, wenn sie sehen, was es heisst, politische Arbeit zu leisten. Der Umgangsstil in der Politik schreckt teils ab, vielleicht gerade weil die Gelegenheit bestand, hinter die Kulissen der Politbühnen zu schauen. Auch tritt bei manchen Mentees eine gewisse Ernüchterung ein, wenn sie realisieren, wie schwierig es noch immer sein kann, Politik, Familie und Beruf zu vereinbaren. Es zeigt sich: Der Einblick, den das Mentoring bietet, ist nicht immer einladend, ermöglicht aber einen sinnvollen Realitätsgewinn.

Eine Herausforderung besteht darin, dass das Mentoringprogramm nicht nur als Anliegen des *Dachverbandes SAJV*, sondern auch als Angebot der Basis, das heisst der *Jugendverbände*, getragen wird. Die Einbindung des Programms in die Verbände, die ihre jungen, weiblichen Mitglieder formell und gezielt für die Teilnahme motivieren und unterstützen können, war bisher eher locker. Möglicherweise bildet dies die Beziehung zwischen SAJV und Mitgliedsverbänden ab. Kommt dem Anspruch eine hohe Priorität zu (Förderung eigener Mitglieder, institutioneller Nutzen), sollte eine verstärkte Annäherung zwischen Mentoringangebot und SAJV-Mitgliederverbänden geprüft werden.

Nebst diesen konkreten Einzelpunkten ist vor allem auf eine *grundlegende Schwierigkeit* zu verweisen: Das Fortbestehen des erfolgreichen Projekts ist nach Abschluss des 5. Zyklus nicht gesichert. Die Finanzierung und die zeitlichen Ressourcen zur Aufrechterhaltung des Angebots nach 2005 sind nicht garantiert. Die Befragung von Parteien, Organisationen und Verbänden verweist zwar darauf, dass das Angebot geschätzt und seine Zielsetzungen gutgeheissen werden. Indes sind gemäss der Befragung von dieser Seite kaum finanzielle Ressourcen zu erwarten.

Aus Sicht der Evaluation ist das *Weiterführen* des Angebots zu befürworten. Das Mentoringprojekt bietet konkrete Antworten für das Beheben von klar definierten Defiziten: die Chancengleichheit des weiblichen Nachwuchses in Organisationen, die verstärkte politische Partizipation von Frauen und eine bessere Vertretung von Frauen in politischen Gremien. Die Untersuchungen im Teil II der Evaluation bestätigen detailliert, dass das Vorgehen dazu beiträgt, diesen Zielen näher zu kommen. Das Projekt ist zudem bei den Beteiligten beliebt. Es ist innerhalb von fünf Jahren zu einem ausgereiften Angebot herangewachsen. Die Kosten für den Aufwand können nicht als hoch bezeichnet werden, zumal ein Teil der Ausgaben von den Mentorinnen und Mentees selbst getragen wird, die Mentorinnen ihre wertvolle Aufgabe kostenlos ausführen und auch die Mentees ihre Freizeit für das Mentoring verwenden.

## 8 Empfehlungen

Im Folgenden sind verschiedene Bausteine und Rahmenbedingungen aufgeführt, die sich für den Erfolg des Angebots «von Frau zu Frau» als massgeblich erwiesen haben und die aus der Sicht der Evaluation für den Aufbau von Mentoringprojekten mit ähnlichen Zielen wie «von Frau zu Frau» empfehlenswert sind. Selbstverständlich sind – je nach Kontext und Bedingungen, in die ein Projekt eingebettet ist – gezielte Anpassungen und Veränderungen vorzunehmen. Gleichwohl kann das Mentoringprojekt «von Frau zu Frau» als Vorbild für weitere Angebote in diesem Bereich gelten.

### 1 Trägerschaft

Ein externes Mentoringprogramm benötigt eine Trägerschaft, die allgemein sowie speziell im Umkreis von Mentees und Mentorinnen bekannt und anerkannt ist. Das Zustandekommen einer gut abgestützten Trägerschaft ist sorgfältig zu prüfen. Das Ansehen und die Legitimität der Trägerschaft respektive einer Trägerschaftskonstellation vermag das Interesse von potenziellen Teilnehmerinnen zu wecken oder zu hemmen und entscheidet auch darüber, ob sich ausschliesslich bestimmte Gruppen oder aber breitere Kreise angesprochen fühlen. Eine vorteilhafte Trägerschaft hat auf Seiten der Mentees wie der Mentorinnen eine positive Identität.

VertreterInnen der Trägerschaft können für die Projektleitung als Begleitgruppe fungieren. Eine Begleitgruppe bietet der Projektleitung bei inhaltlichen und Vorgehensfragen eine verlässliche Unterstützung.

Die Trägerschaft ist für das Sicherstellen der finanziellen Ressourcen verantwortlich. Notwendig sind finanzielle Ressourcen für die Projektleitung und -koordination, die

notwendige Infrastruktur und das Material sowie für die Kosten der Anlässe mit Mentees und Mentorinnen, Referate von Fachleuten, Raummiete, Verpflegung etc.

## **2 Zielsetzungen, Konzept und Dokumentation des Angebots**

Die Zielsetzungen des Programms sind explizit zu benennen und konzeptuell zu fassen. Dies ermöglicht dem Vorhaben eine klare Form und Identität, und die Interessentinnen haben fassbare Grundlagen, um sich für oder gegen eine Teilnahme zu entscheiden. Mit dem differenzierten Offenlegen und Benennen der Programmziele eines Mentoringangebots können die erwünschten Zielgruppen für das Angebot angesprochen werden.

Ein Mentoringangebot ist für viele etwas Neues. Zweckmässig ist die schriftliche Dokumentation des Angebots in Form von Broschüren, Internetinformationen etc., die den Inhalt, die Form und die Absichten des Angebots beschreiben. Zentral ist dies sowohl für potenzielle Mentees und Mentorinnen als auch für das weitere Umfeld. Eine klare Definition der Zielgruppen, Teilnahmebedingungen und Anforderungen an Mentees und Mentorinnen, der Aufwand für Teilnehmende sowie die Leistungen und Absichten der Trägerschaft sollen über die Dokumentation zugänglich sein. Ebenso gilt es, in diesen Dokumenten für Interessierte und die Öffentlichkeit die formalen Aspekte wie Länge, Verlauf und Angebote eines Zyklus sowie Auswahl- und Matchingprozedere zu klären.

## **3 Projektleitung, Planungs- und Koordinationsstelle**

Eine zentrale Stellung kommt der Projektleitung eines Mentoringangebots zu. Sie ist für das Funktionieren des Programms verantwortlich, hält alle Fäden in der Hand und trägt die operative Verantwortung. Zu den Aufgaben der Projektleitung gehören die konkrete Ausgestaltung und die Planung der einzelnen Zyklen aufgrund des Konzepts, die Bekanntmachung des Angebots, die Handhabung der Auswahlprozesse und des Matchings von Mentees und Mentorinnen sowie die Koordination und Betreuung der Beteiligten während der Zyklen. Ebenso zählen die Planung und Organisation der Gesamtanlässe sowie die Öffentlichkeitsarbeit zu den Aufgaben der Projektleitung. Eine professionelle Projektleitungsstelle mit einem festen Pensum ist unabdingbar für die sachgerechte Gewährleistung eines Mentoringangebots.

## **4 Qualitätssicherung, Matching, Vereinbarungen zur Teilnahme**

Bevor ein Mentoringzyklus starten kann, fallen viele Vorbereitungsarbeiten an. Der dafür nötige Aufwand kann leicht unterschätzt werden. Den Vorabklärungen mit interessierten Mentees und Mentorinnen kommt eine grosse Bedeutung zu, diese Arbeiten garantieren die Qualitätssicherung. Die Vorabklärungen beanspruchen Zeit und müssen den entsprechenden Raum erhalten. Je genauer die Abklärungen sind, desto besser können die Involvierten vorbereitet werden. Fundierte Informationen verringern falsche Erwartungen auf allen Seiten. Dazu gehören das Vermitteln von präzisen Bedingungen und Anforderungen (inhaltlich, zeitlich, finanziell), das Aufklären, wie das Programm «funktioniert» sowie das Klären von Erwartungen und Zielsetzungen seitens interessier-

ter Mentees und Mentorinnen. Vorabklärungen helfen nicht nur den Interessentinnen zu klären, ob sie teilnehmen wollen oder nicht, sie ermöglichen es auch der Projektleitung, sich die entscheidenden Grundlagen zu beschaffen, die sie für das Matching, das Bilden von Mentoring-Duos, benötigt. Nebst formalen Aspekten wie der sprachlichen Verständigung oder der Nähe von Wohn- und Arbeitsorten potenzieller Duos ergeben sich aus den Gesprächen mit interessierten Frauen auch weitere Hinweise, welche Zusammensetzung von Duos Erfolg versprechend scheinen.

Die definitive Teilnahme von Mentees und Mentorinnen ist in einer Vereinbarung mit der Trägerschaft zu regeln. In der Vereinbarung sind Anforderungen und Leistungen deklariert. Die Unterzeichnung formalisiert den Stellenwert der (ausser den anfallenden Spesen) kostenlosen Teilnahme. Ein solches Vorgehen ist gängigen Mustern wie zum Beispiel Weiterbildungskontrakten angepasst.

## **5 Kombiniertes Angebot von Mentoring und Weiterbildung**

«Von Frau zu Frau» hat ein kombiniertes Angebot entwickelt: Es umfasst das Arbeiten der Mentoring-Duos und darüber hinaus Rahmenveranstaltungen für alle Teilnehmerinnen sowie ein Weiterbildungsangebot und Peerkontakte für die Mentees. Die Erweiterung des Kernteils des Mentoring – der Zweierbeziehungen zwischen Mentee und Mentorin – hat verschiedene Vorzüge. Die Auftaktveranstaltung, an der sich die Mentees und Mentorinnen eines Zyklus zum ersten Mal treffen, ermöglicht das Vermitteln der Zielsetzungen im Plenum sowie die gezielte Vorbereitung der Mentees und Mentorinnen auf ihre spezifischen Rollen. Hinweise aus bisherigen Erfahrungen, Chancen und Klippen – all dies kann vermittelt werden und dient der Qualitätssicherung. Kennzeichnend für die Rahmenveranstaltungen ist auch der Netzwerkgedanke: Die Mentoring-Duos erleben sich sowohl an der Auftakt- wie an der Abschlussveranstaltung in einem Programmrahmen. Gepflegt werden die neuen sowie – am Ende des Zyklus – der Austausch über die vielfältigen Erlebnisse der Beteiligten. Die für die Mentees konzipierten Weiterbildungsveranstaltungen führen den Netzwerkgedanken und den Peeraustausch unter den jungen Frauen weiter. Sie vermitteln zudem konkretes Wissen und praktische Informationen zur Gleichstellungspolitik und ermöglichen Begegnungen und Diskussionen mit interessanten Protagonistinnen aus Verwaltung und Politik.

## **6 Anlaufstelle während der Projektlaufzeit und Zwischenbilanz**

Die Projektleitung fungiert während der Laufzeit der Mentoringzyklen als Anlaufstelle. Die Möglichkeit, dass Mentees und Mentorinnen sich mit Fragen und Anliegen jederzeit an die Projektleitung wenden und kompetente Unterstützung finden können, sollte den Teilnehmerinnen ausdrücklich kommuniziert und angeboten werden. Bewährt hat sich beim Programm «von Frau zu Frau» kurz vor der Halbzeit des Jahreszyklus eine Zwischenbilanz mit Mentees und Mentorinnen. Die Mentees treffen sich gemeinsam mit der Projektleitung. Inhalt des Treffens ist es, sich gegenseitig Einblick in die

Unternehmungen mit der Mentorin zu geben, eventuelle weitere Anstösse und Ideen von Kolleginnen zu erhalten, Schwierigkeiten anzusprechen und Lösungsansätze zu diskutieren. Mit den Mentorinnen nimmt die Projektleitung je einzeln telefonischen Kontakt auf. Ziel ist es ebenso, einen Einblick in die Zufriedenheit der Mentorin mit der Mentoringbeziehung zu erhalten, ihre Rolle als Mentorin zu reflektieren sowie allfällige Schwierigkeiten anzusprechen. Die Evaluation verweist auf den Nutzen dieser Bemühungen. Mentees wie Mentorinnen fühlten sich betreut und wissen, dass sie bei Schwierigkeiten auf die Anlaufstelle zurückgreifen können. Die Gelegenheit für eine Zwischenbilanz der Mentees und der Mentorinnen mit der Projektleitung stärkt im Weiteren den Programmcharakter und die Offizialität des Angebots und reflektiert die individuelle Arbeit der Mentoring-Duos als Teil eines Gesamtprojekts.

## **7 Controlling und Öffentlichkeitsarbeit**

In der Evaluation wurden zwei der fünf Zyklen detailliert untersucht. Für die Projektentwicklung erweist sich dies als hilfreiche Massnahme. Ist ein Projekt etabliert, genügt ein kontinuierliches Controlling (Selbstevaluation), 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. Über das Controlling gibt ein entsprechender Bericht Auskunft. Eine Evaluation ist lediglich in grösseren Zeitabständen angezeigt.

Die Information der Öffentlichkeit ist ebenfalls Teil eines Mentoringprogramms. Die Öffentlichkeitsarbeit informiert über die Zielsetzungen des Angebots, erweitert dadurch den Kreis der potenziell Interessierten und gibt über das Erreichte und die Erfolge des Mentoring Auskunft. Öffentlichkeitsarbeit trägt und stärkt das Programm und zeigt seinen Anspruch auch nach aussen auf.