

Programm Mentoring
2014–2016

Projektliste



Programm Mentoring 2014-2016 – Projekte
Programme de mentorat 2014-2016 – Projets
Programma di mentorato 2014-2016 – Progetti

| Name des Projekts | Trägerschaft | Kantone |
|---|---|---------------------------------|
| Nom du projet | Organisme responsable | Canton |
| Nome del progetto | Promotorie del progetto | Cantone |
| Dokumentation, Vermittlung und Know-how-Transfer | ask! - Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau | AG |
| Arbeitsmarktmentoring für Migrantinnen und Migranten | Verein Lernwerk | AG |
| MQM - Mentoring für qualifizierte Migrantinnen | ECAP Aargau | AG |
| Das neue Daheim entdecken | SRK Aargau | AG |
| simul - Mentoring für neuzugezogene MigrantInnen | ECAP | AG, BE, LU, SO, ZH (Winterthur) |
| Berufliche Netzwerke für qualifizierte MigrantInnen | Kompetenzzentrum Integration Stadt Bern | BE |
| Migrantinnen in Netzwerken der Arbeitswelt - Berufsmentoring | Christlicher Friedensdienst cfd | BE |
| Empowerment und Vernetzung von Männern auf Stellensuche | Multimondo | BE |
| Förderung der Berufsbildung bei anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen | SAH Bern | BE |
| Job Caddie Bern | Ökonomische und gemeinnützige Gesellschaft des Kt. BE | BE |

| | | |
|---|---|------------|
| MinQ - Mentoring für qualifizierte Migrantinnen | ECAP, K5 und EB Zürich | BS, ZH |
| Anschubfinanzierung für Aufbau RYL!-Standortvereine | ROCK YOUR LIFE! Schweiz | CH |
| DUO - Accompagnement Femme à Femme | Espace femmes | FR |
| Mentorat pour femmes en transition - Soutenir un entrepreneuriat atypique | Softweb | GE |
| Echange | Association découvrir | GE, NE, VD |
| Mentorat Emploi Migration | EPER SUISSE | GE, VD |
| SAH Coaching für Lehrstellensuchende | SAH Zentralschweiz Migration Co-Opera | LU |
| GeLBe: Gemeinsam lernen durch Begegnung | PH Luzern | LU |
| MentoLU | Dienststelle für Berufs- und Weiterbildung Kt. LU | LU |
| Perspektive Lehrabschluss | SAH Zentralschweiz und PH Luzern | LU |
| TandemA | RECIF | NE |
| Alter connexion – le Locle | Ville du Locle | NE |
| Mentoring-Projekt Bistro Interculturel | Bistro Interculturel | NW |
| Offene Sprechstunde | Sozialamt Kt. OW | OW |
| Mentoring für vorläufig aufgenommen und anerkannte Flüchtlinge | Caritas St.Gallen | SG |
| Bildungschancen für Kinder aus Flüchtlingsfamilien | PH St. Gallen | SG |
| Future kids im Thurgau | Pädagogische Hochschule TG PHTG | TG |

| | | |
|--|---|----|
| Nous autres pour les autres | Association Nous Autres | VD |
| Mentorat Duo - aide au rétablissement du lien social | Caritas Vaud | VD |
| Mentorat Intégration | Caritas Vaud | VD |
| MUNTERwegs Mentoringprogramm | Verein MUNTERwegs | ZG |
| Job Caddie Zug | Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG | ZG |
| Copilot | Caritas Zürich | ZH |
| Job Caddie Zürich | Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG | ZH |
| Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit für VA und FL | Schweizerisches Rotes Kreuz SRK Kanton Zürich | ZH |
| incluso | Caritas Zürich | ZH |
| Flüchtlinge für Flüchtlinge | Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG | ZH |
| Fortschritt lebt von neuen Ideen | Verein Capacity | ZH |
| WohnFit – Unterstützung bei der Wohnungssuche | Caritas Zürich | ZH |

Programm Mentoring
2014–2016

Protokoll Vernetzungsveranstaltung 19.03.2015

Vernetzungsveranstaltung im SEM

Am 19.03.2015 hat das SEM, Abteilung Integration, im Rahmen des Programms Mentoring 2014-2016 erstmals zu einem Vernetzungsanlass in Bern-Wabern eingeladen. Auf dem Programm standen aufschlussreiche Präsentationen von staatlicher und privater Seite:

- Adrian Gerber, Leiter der Abteilung Integration des SEM, hat zu Beginn die Abteilung Integration sowie das Programm Mentoring vorgestellt;
- Michèle Laubscher, Abteilung Integration des SEM, hat den Integrationsdialog der tripartiten Agglomerationskonferenz (TAK-Dialog) präsentiert;
- Andreas Jost, Geschäftsleiter Gfeller Elektro AG, hat über die Bedeutung der Berufslehre für die Integration von Migrantinnen und Migranten in den Arbeitsmarkt referiert und
- René Hüppi, Leiter des Mentoring-Programms Tandem, hat praktische Hinweise zur Gewinnung und Auswahl von freiwilligen Mentorinnen und Mentoren gegeben.

Im zweiten Teil der Veranstaltung hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, sich in Gruppen zu unterschiedlichen Fragestellungen auszutauschen.

Bei allen drei Themen stand die Zusammenarbeit im Mittelpunkt: Die Zusammenarbeit mit der Arbeitswelt, mit Bildungsinstitutionen sowie mit den Mentorinnen und Mentoren und den Mentees. Die Gruppendiskussionen drehten sich um Strategien der Zusammenarbeit, um die Ausgestaltung der Kooperation sowie um Herausforderungen und Chancen. Die Teilnehmenden hatten auch die Möglichkeit anzugeben, wie das SEM ihre Arbeit unterstützen kann. Die Ergebnisse dieser Gruppendiskussionen sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

| Zusammenarbeit mit... | Zusammenfassung |
|-----------------------|---|
| ...der Arbeitswelt | <p>Die Projektträger haben unterschiedliche Strategien, wie sie auf potentielle Partner zugehen. Eine wichtige Rolle spielen die Aktivierung der persönlichen Netzwerke der Mitarbeitenden und der Mentorinnen und Mentoren sowie der Aufbau von neuen Netzwerken. Die Strategien sind je nach Zielgruppe unterschiedlich.</p> <p>Die Abgrenzung zu anderen Mentoring-Projekten ist für die Projektträger ebenso wichtig wie die Koordination zwischen den verschiedenen Mentoring-Projekten.</p> <p>Die Erfahrungen der Projektträger zeigen, dass Arbeitgeber besser über die Rechte, die mit den verschiedenen Ausländerausweisen (insbesondere N und F) einhergehen, informiert werden müssen. Zudem ist es wichtig, Migrantinnen und Migranten zu einem Lehrabschluss (EFZ/EBA) zu bewegen, um die langfristige Integration in den Schweizer Arbeitsmarkt zu unterstützen. Berufsabschlüsse sollen z.B. über eine Modularisierung erleichtert werden.</p> <p>Seitens der Projektträger wird gewünscht, dass von der öffentlichen Hand ein besserer Überblick über regionale Strukturen und zuständige Stellen generiert und der Austausch von <i>best practices</i> gefördert wird. Insbesondere die Themen der Finanzierung, der Diplomanerkennung sowie die Schulung und Begleitung der Mentorinnen und Mentoren sollen diskutiert werden. Staatliche Partner sollen zudem</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>stärker für das Instrument Mentoring sensibilisiert werden.</p>  |
| <p>...dem Bereich Ausbildung</p> | <p>Die Projektträger sind insgesamt institutionell breit vernetzt und loben die Zusammenarbeit mit Partnerschulen. Bei der Suche nach Partnern ist es für die Projektträger aber oftmals schwierig, die Zuständigkeiten von Bund und Kantonen zu durchschauen. Sie würden es deshalb begrüßen, wenn das SEM die öffentliche Hand z.B. im Rahmen des Integrationsdialogs an einen Tisch bringt, um über die Mentoring-Projekte zu informieren und die Zuständigkeiten für Kontakte zu Lehrpersonen und Schulen zu klären.</p> <p>Die Einbettung der einzelnen Projekte in das Programm Mentoring des SEM unterstützt laut den Projektträgern die Professionalisierung. Das Programm Mentoring wird als Wertschätzung der Freiwilligenarbeit wahrgenommen, welche noch verstärkt kommuniziert werden könnte.</p> <p>Das breite Angebot an Mentoring-Projekten ist sowohl Herausforderung als auch Ressource: Einerseits besteht Koordinationsbedarf und die Gefahr von Doppelspurigkeiten, andererseits besteht ein Bedarf für viele und verschiedene Mentoring-Angebote. Der Erfahrungsaustausch und die Kooperation unter den Projekten werden deshalb als sehr wichtig erachtet.</p>  |
| <p>...den Mentorinnen und Mentoren und den Mentees</p> | <p>Mentorinnen und Mentoren sowie Mentees werden aufgrund der unterschiedlichen Zielgruppen der Projekte auch über unterschiedliche Kanäle gefunden. Mentees werden z.B. über Universitäten und Hochschulen gefunden, über die Zuweisung durch die sozialen Dienste, über Mütter-/Väterberatungen oder über Integrationsangebote. Viele Mentorinnen und Mentoren werden zu Beginn über das Netzwerk, die Website oder weitere Kommunikationsgefässe des Projektträgers sowie über Berichte in der Presse gefunden. Für viele Projektträger ist der Verein Benevol ein wichtiger Partner bei der Suche nach geeigneten Freiwilligen.</p> <p>Der Aufbau von Netzwerken zur Rekrutierung von Mentorinnen und Mentoren bleibt für viele Projektträger eine grosse Herausforderung. Diese Arbeit nimmt viel Zeit in Anspruch. Der TAK-Dialog zur Arbeitswelt könnte hier eine wichtige Funktion als Türöffner übernehmen und den Aufbau von Netzwerken beschleunigen. Darüber</p> |

hinaus könnte der TAK-Dialog die Ausstrahlungskraft solcher Projekte verstärken.

Bei der Suche nach geeigneten Mentorinnen und Mentoren ist es wichtig, klare Anforderungsprofile zu haben und die Erwartungen der Freiwilligen rechtzeitig zu klären. Nicht alle Freiwilligen, die sich für ein Mentorat anmelden, sind für ein solches geeignet. Werden ungeeignete Personen in einem Mentoring-Programm eingesetzt, kann dies unter Umständen den Ruf des Projektträgers nachhaltig schädigen. In einem professionellen Arbeitsumfeld sollten deshalb Mentorinnen und Mentoren wie Angestellte mit Rechten und Pflichten behandelt werden.

Da nicht alle Freiwilligen als Mentorinnen und Mentoren kurz- oder langfristig eingesetzt werden können, schlagen einige Anbieter vor, eine Plattform zu kreieren, damit Freiwilligen nach Möglichkeit eine Alternative angeboten werden kann.

Die Begleitung von Mentorinnen und Mentoren ist aufwändig. Diese müssen eingeführt und manchmal auch gecoacht werden. Dies ist auch wichtig, damit alle Seiten profitieren. Viele Mentorinnen und Mentoren sehen ihren Einsatz auch als eine Art Weiterbildung. Wichtig ist, die Mentorinnen und Mentoren stets zu motivieren und Anreize zu schaffen, damit sie auch für sich einen Gewinn aus ihrem Engagement ziehen können.



Programm Mentoring
2014–2016

Protokoll Vernetzungsveranstaltung 17.03.2016

Vernetzungsveranstaltung im SEM

Am 17.03.2016 hat das SEM, Abteilung Integration, im Rahmen des Programms Mentoring 2014-2016 zur zweiten Vernetzungsveranstaltung in Bern-Wabern eingeladen. Der Anlass war der Evaluation des Programms gewidmet. Auf der Agenda standen sodann die Präsentation der Ergebnisse der Telefoninterviews im ersten Teil sowie Workshops im zweiten Teil des Nachmittags. Die Themen der Workshops - Organisation des Mentorings, Qualitätssicherung des Mentorings, Anbindung an Regelstrukturen und Zusammenarbeit mit den Partnern, Zusammenarbeit mit dem Bund und Nachhaltigkeit - sind alle zentral für die Evaluation des Programms. Die Ergebnisse dieser Workshops sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

| Organisation des Mentorings | |
|---|---|
| Wie geht man mit einer sehr hohen Nachfrage um? | Es ist festzuhalten, dass sowohl auf Seite der Mentees als auch auf Seite der Mentorinnen und Mentoren die Nachfrage das Angebot übersteigen kann. Bei letzterem Fall besteht die Herausforderung darin, die Mentorinnen und Mentoren im Pool zu behalten, auch wenn nicht gleich ein/-e passende/-r Mentee für sie gefunden werden kann. Da das Mentoring weniger bekannt und strikter ist, könnte allenfalls auch der Übergang zu einem Gotti-/Götti-System Abhilfe schaffen. |
| Welche Formen der Flexibilität sind notwendig? | Es ist eine hohe Flexibilität notwendig, welche z.B. durch die Nutzung von Medien wie Skype und den Einsatz von Kurzberatungen erreicht werden kann. Flexibilität ist ebenfalls in Bezug auf die individuelle Zielsetzung der Mentees erforderlich. Der Austausch und die Weiterbildungen für die Mentorinnen und Mentoren sind zwar sehr wichtig, sollten aber freiwillig sein. |
| Wie geht man mit fehlenden zeitlichen Ressourcen um? | Es ist wichtig, die Ressourcen zu bündeln und Prioritäten zu setzen. Um auf veränderte Situationen reagieren zu können, braucht es sehr gut strukturierte und automatisierte Abläufe. Freiwillige könnten ebenfalls bei der Organisation des Mentorings eingesetzt werden, unter der Voraussetzung, dass sie gut betreut werden. |
| Qualitätssicherung des Mentorings | |
| Welche Instrumente/Strategien sind besonders wichtig, um die Qualität zu sichern? | Qualität wird einerseits durch die Anzahl der vermittelten Personen definiert. Andererseits spielt auch eine Rolle, wo sich die Mentees im Prozess der Vermittlung verorten und wie sie Fortschritte machen. Es ist besonders wichtig, sich beim Matching von Mentor/-in und Mentee genügend Zeit zu nehmen und die Tandems anschliessend eng zu begleiten. Die Qualitätssicherung hängt nicht zuletzt von den zur Verfügung stehenden Mittel bzw. der Sicherung der Finanzierung ab. Der Austausch unter den Projektträgern verbessert die Qualität der Projekte. In diesem Sinne könnten die Projektträger eines |

| | |
|--|--|
| | Mentoring-Projekts ein anderes Mentoring-Projekt evaluieren bzw. begleiten. |
| Welche Instrumente stehen zur Verfügung? | Wichtige Instrumente sind das Stellenprofil, das Konzept, nach welchem die Mentees ausgewählt werden, die Definition von Rahmenbedingungen und Aufgaben, Fragebögen, Weiterbildungen sowie Evaluationen und Benchmarks. |
| Wie kann man durch Zusammenarbeit Instrumente zur Qualitätssicherung aufbauen? | Die Vernetzung der Mentorinnen und Mentoren fördert den Austausch von Erfahrungen und unterstützt somit die Qualitätssicherung. Eine Internet-Plattform würde diesen Austausch fördern und erleichtern. In Bezug auf die Weiterbildungen würde sich eine Zusammenarbeit ebenfalls lohnen. Weiterbildungsangebote könnten z.B. kantonal oder überregional angeboten werden. Die Projektträger wünschen sich für die Mentor/-innen und Mentees ein Bestätigungsschreiben vom SEM. Zudem würden sie eine Ausbildung für die Projektträger begrüßen. |
| Anbindung an Regelstrukturen und Zusammenarbeit mit Partnern | |
| Wie geht man mit Skepsis von Partnern gegenüber dem Projekt um? | Die Projektträger haben insgesamt gute Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit Partnern gemacht. Insbesondere bei neuen Projekten werden die persönlichen Netzwerke eingesetzt. Ein weiteres Mittel gegen Skepsis ist eine gute Öffentlichkeitsarbeit. Es ist wichtig aufzuzeigen, dass das Projekt nicht nur für die Mentees Vorteile bringt sondern auch für die Mentor/-innen, die Partner und die Gesellschaft. |
| Wie kann man die Vernetzungs- und Anbindungsarbeit effizient und qualitativ gut durchführen? | Bei der Suche nach Partnern kann es hilfreich sein, selbst keine Regelstruktur zu sein. Mentees haben bei Regelstrukturen grössere Hemmungen, gewisse Themen anzusprechen. So können sich die Angebote gut ergänzen. |
| Wie geht man mit den finanztechnischen Zuständigkeiten der beteiligten Partner um? | Für die Projektträger ist oft schwierig zu erkennen, wer (Bund, Kanton, Gemeinde, andere) was finanziert und welches die „richtige“ Regelstruktur ist. Das Problem bei der Suche nach weiteren Ko-Finanzierern ist, dass meistens nur Pilotprojekte finanziert werden. Neben den Finanzierungsmöglichkeiten über Stiftungen und Unternehmen ist auch das Social Franchising Modell eine vielversprechende Option. Eine bessere Kommunikation verhilft den Projekten zu mehr Bekanntheit und könnte dadurch mögliche Finanzierungsquellen öffnen. |
| Zusammenarbeit mit dem Bund | |

| | |
|---|---|
| <p>In welcher Form wären fachliche Inputs und Instrumente/Werkzeuge gewünscht?</p> | <p>Die Projektträger wünschen sich, dass das SEM vermehrt zu Informationsveranstaltungen einlädt, um Kenntnis von neuen Entwicklungen sowie fachliche Inputs zu erhalten.</p> |
| <p>Wie könnte man einen Austausch auch nach dem Programm sichern?</p> | <p>Neben regelmässigen Fachveranstaltungen würde auch eine Plattform den Austausch unter den Projekten fördern.</p> |
| <p>Welche Aktivitäten sollte das SEM durchführen, um gute Rahmenbedingungen für die Projekte zu schaffen?</p> | <p>Es wird gewünscht, dass das SEM ein Mentoring-Qualitätslabel einführt und für die Projektträger Empfehlungsschreiben verfasst, um ihnen die Vermarktung ihres Angebots und die Suche nach Partnern zu erleichtern. Des Weiteren soll das SEM, z.B. im Rahmen der Sitzungen zu den kantonalen Integrationsprogrammen KIP, die Mentoring-Projekte in den Kantonen bekannt machen. Gemeinsame Auftritte, an welchen Best Practices vorgestellt werden, sowie die Förderung der politischen Unterstützung, sind ebenfalls Aktivitäten, mit denen das SEM gute Rahmenbedingungen für die Projekte schaffen könnte.</p> |
| <p>Nachhaltigkeit des Projekts</p> | |
| <p>Strategien zur Lobbyarbeit und Fundraising und Strategien zur Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit</p> | <p>Die finanzielle Unterstützung durch das SEM erhöht die Glaubwürdigkeit und die Sichtbarkeit der Mentoring-Projekte und erleichtert dadurch das Eingehen neuer Partnerschaften. Es ist wichtig, Erfolge kommunizieren zu können, um die breite Anerkennung der Projekte zu fördern. Erfolge stellen sich jedoch erst nach einer gewissen Zeit ein. Im Allgemeinen werden die Möglichkeiten des Fundraisings überschätzt. Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit zu erhalten ist nicht so schwer, da die Themen Mentoring, Integration und Asyl sehr aktuell sind und sich gut vermarkten lassen. Hingegen ist es eine Herausforderung, (langfristige) finanzielle Ressourcen zu finden. Public-Private-Partnerships könnten geprüft werden, um eine langfristige Finanzierung zu sichern.</p> |
| <p>Strategien zur langfristigen finanziellen Sicherheit</p> | <p>Zur Sicherung der Nachhaltigkeit ist eine langfristige Finanzierung unumgänglich. Aus Sicht der Projektträger ist hier insbesondere die öffentliche Hand gefordert, da sie mit den Mentoring-Projekten oftmals staatliche Aufgaben ausführen. Neben der Anbindung an Regelstrukturen ist auch die Anpassung des Projekts bzw. des Konzepts (Zielgruppe, Inhalt, Laufzeit usw.) eine verfolgte Strategie. Die Projektträger wünschen sich neben einem Empfehlungsschreiben vom SEM auch eine Bestätigung für den Übergang der Projekte in die KIP, sobald die Finanzierung durch das SEM endet.</p> |

Programm Mentoring
2014–2016

Evaluationsbericht

Evaluation Programm Mentoring des Bundes

Bericht zuhanden des Staatssekretariats für Migration (SEM)

Luzern, den 27. Februar 2017

IMPRESSUM

Autorinnen

Franziska Müller, lic. rer. soc., NDS Evaluation (Projektleitung)

Kristin Thorshaug, MSc Soziologie

Noëlle Bucher, MA

Emilie Flamand-Lew, lic. rer. pol. (evaluanda)

INTERFACE

Politikstudien Forschung Beratung

Seidenhofstrasse 12

CH-6003 Luzern

Tel +41 (0)41 226 04 26

interface@interface-politikstudien.ch

www.interface-politikstudien.ch

Auftraggeber

Staatssekretariat für Migration (SEM)

Übersetzung

Übersetzung in Auftrag gegeben durch das Staatssekretariat für Migration (SEM).

Zitiervorschlag

Thorshaug, Kristin; Bucher, Noëlle; Müller, Franziska; Flamand-Lew, Emilie (2017): Evaluation Programm Mentoring des Bundes. Bericht zuhanden des Staatssekretariats für Migration (SEM), Abteilung Integration, Interface Politikstudien Forschung Beratung und evaluanda. Luzern/Genf.

Projektreferenz

Projektnummer: P15-59

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 1 | AUSGANGSLAGE | 7 |
| 1.1 | Evaluationsgegenstand | 7 |
| 1.2 | Zentrale Fragestellungen der Evaluation | 8 |
| 1.3 | Vorgehen und Datengrundlage | 9 |
| 1.4 | Grenzen der Evaluation | 11 |
| 1.5 | Aufbau des Berichts | 11 |
| 2 | ERGEBNISSE | 12 |
| 2.1 | Programmebene | 12 |
| 2.2 | Projektebene | 18 |
| 3 | SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN | 36 |
| 3.1 | Schlussfolgerungen | 36 |
| 3.2 | Empfehlungen | 37 |
| A1 | PROJEKT BESCHREIBUNGEN | 40 |

ZUSAMMENFASSUNG

Programm Mentoring

Ziel der Schweizerischen Integrationspolitik ist es, dass alle Personen, die längerfristig in der Schweiz wohnen und arbeiten, einen chancengleichen Zugang zu den gesellschaftlichen Angeboten und Strukturen haben. Erwerbstätigkeit gilt als eines der Hauptelemente der erfolgreichen Integration, weshalb der Zugang der Migrantinnen und Migranten zum Arbeitsmarkt ein wichtiges politisches Ziel darstellt. Durch das Bundesprogramm Mentoring 2014–2016, welches vom Staatssekretariat für Migration (SEM) durchgeführt wird, werden 27 staatliche und nicht staatliche Mentoring-Projekte unterstützt. In den Mentoring-Projekten wird das Ziel verfolgt, die berufliche und persönliche Entwicklung von Migrantinnen und Migranten zu fördern. Basierend auf einem zeitlich definierten Austausch zwischen einer erfahrenen Person (Mentorin/Mentor) und einer Migrantin/einem Migranten (Mentee) sollen informelles Wissen und Kontakte vermittelt und individuelle Lösungen gefunden werden, welche die berufliche und persönliche Integration fördern. Die Mentorinnen und Mentoren leisten ihre Tätigkeit grundsätzlich ehrenamtlich und werden durch eine Trägerschaft begleitet.

Evaluationsauftrag

Im Auftrag des SEM wurde das Programm Mentoring extern evaluiert. Eine Arbeitsgemeinschaft bestehend aus Interface Politikstudien Forschung Beratung in Luzern und evaluanda in Genf hat die Evaluation durchgeführt. Die Absicht der Evaluation war es, die Zielerreichung und die Wirksamkeit des Programms zu beurteilen sowie Empfehlungen aus den gemachten Erfahrungen abzuleiten. Die unterschiedlichen Projekte, die am Programm teilnehmen, sollten dabei hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Zielerfüllung untersucht und Erfolgskriterien identifiziert werden. Weiter sah die Evaluation eine Beurteilung der Nachhaltigkeit und einer möglichen Weiterführung der Projekte vor. Die Evaluation fasste Erkenntnisse aus den folgenden fünf Datenquellen zusammen:

- Analyse der konzeptionellen Grundlagen des Programms, der Konzepte der Projekte sowie der Berichterstattung der Projekte,
- telefonische Interviews mit allen Projektträgerschaften,
- telefonisches Interview mit der Programmleitung des SEM,
- thematische Workshops anlässlich einer Veranstaltung mit verantwortlichen Personen der Projektträgerschaften sowie des SEM,
- Online-Umfrage von Mentorinnen und Mentoren der Projekte.

Ergebnisse der Evaluation

Sowohl auf Programmebene wie auch auf Projektebene zeigt die Evaluation eine gelungene Durchführung des Programms Mentoring auf.

Das Programm leistet einen klaren Beitrag zur Umsetzung der Ziele der Integrationspolitik

Durch die Unterstützung von Mentoring-Projekten, mittels welchen die gesellschaftliche und berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten gefördert werden kann, leistet das

Programm einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der integrationspolitischen Ziele. Die Schaffung informeller Austauschmöglichkeiten und Begleitungen sind eine wichtige Ergänzung zu den formellen staatlichen Angeboten. Durch die Mentoring-Projekte werden die Migrantinnen und Migranten auf staatliche Arbeitsintegrationsprogramme wie beispielsweise Sprachkurse oder Berufsberatung vorbereitet, welche die Chancen einer erfolgreichen (beruflichen) Integration stärken.

Das Programm leistet einen klaren Beitrag zur Wahrnehmung der Integration als gemeinsame Verantwortung

Das Programm leistet einen klaren Beitrag zur Wahrnehmung der Integration als Verbundaufgabe sowie zur verstärkten öffentlich-privaten Zusammenarbeit. Durch die Projekte werden Regelstrukturen, Trägerschaften und Verbände aufeinander aufmerksam, was die Vernetzung und Zusammenarbeit fördert. Die Mentoring-Projekte positionieren sich im Feld und stoßen auf reges Interesse unter Partnerinstitutionen, die den Bedarf an Mentoring-Projekten bestätigen. Die Zusammenarbeit mit zentralen Partnern wie zum Beispiel Schulen und Unternehmen funktioniert mehrheitlich sehr gut. Durch die Finanzierung des Bundes, die vielfältigen Ausrichtungen der Projekte sowie die Anbindung an Regelstrukturen und auch überregionale Kooperationen wird die gemeinsame Verantwortung der Integrationsförderung betont.

Das Programm ermöglicht die Entwicklung vielfältiger Angebote

Durch das Programm haben die Trägerschaften bestehende Konzepte weiterentwickeln und neue Konzepte prüfen sowie ihre Projekte professionalisieren und institutionalisieren können. Die Ausrichtungen und Zielgruppen der 27 Projekte zeigen eine grosse Vielfalt auf. Während viele Projekte auf einen Einstieg in den Arbeitsmarkt oder ins Bildungssystem abzielen, fokussieren andere Projekte auf die Förderung der sozialen Integration. Zum Teil richten sich die Projekte an Kinder oder Jugendliche, zum Teil an Frauen oder Männer oder auch an Flüchtlinge und vorläufige Aufgenommene. Auch die Anforderungen für eine Teilnahme variieren. In einigen Projekten sind Sprachkenntnisse oder eine Ausbildung auf einem gewissen Niveau verlangt, während andere Projekte gezielt Ausländerinnen und Ausländer mit niedrigem Bildungsstand rekrutieren. Die Vielfalt der Projekte ist eine klare Stärke des Programms. Das breite Spektrum an Angeboten widerspiegelt die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Einwanderergruppen. Durch die Projekte werden auch vulnerable Personengruppen erreicht.

Die Projekte haben positive Auswirkungen auf die Mentees

Die Mentoring-Projekte scheinen positive Wirkungen auf die teilnehmenden Migrantinnen und Migranten auszulösen. Als Wirkungen werden ein verbesserter Zugang zu Wissen und informellen Informationen sowie eine verbesserte Nutzung eigener Ressourcen identifiziert. Auch das Selbstvertrauen der Mentees und deren Motivation, die berufliche Integration voranzutreiben können gesteigert werden. Es ist vielen Mentees gelungen, ein privates und berufliches Netzwerk aufzubauen. In vielen Projekten konnten den Mentees Anschlusslösungen vermittelt werden. Insgesamt tragen die Projekte dazu bei, die soziale und berufliche Integration der Ausländerinnen und Ausländer zu fördern.

Die Projekte haben positive Auswirkungen auf die Mentorinnen und Mentoren

Auch für die Mentorinnen und Mentoren werden positive Wirkungen festgestellt. Unter anderem erleben viele Mentorinnen und Mentoren eine gesteigerte interkulturelle Sensibilität, der Erwerb neuer Kompetenzen sowie eine Stärkung ihrer vorhandenen Kompetenzen. Auch eine

Steigerung der persönlichen Zufriedenheit sowie Wertschätzung im sozialen Umfeld sind festgestellte Wirkungen ihrer Tätigkeit.

Empfehlungen für die weitere Arbeit

Neben den vielen positiven Ergebnissen werden auch Herausforderungen identifiziert. Eines der grössten Anliegen ist die Nachhaltigkeit der Projekte. Da das SEM die gesprochenen Zuschüsse als Anschubfinanzierung definiert, ist die Nachhaltigkeit der Wirkungen von einer anschliessenden Finanzierung der Projekte abhängig. Obwohl es den Projekten gelungen ist, Anbindungen an Regelstrukturen aufzubauen, fehlt oft eine langfristige Finanzierung. Auch in Bezug auf den Inhalt des Bundesprogramms zeigt die Evaluation Verbesserungspotenzial auf.

Gestützt auf die Ergebnisse richten sich folgende Empfehlungen an das SEM:

- Dem SEM wird empfohlen, die Ziele der Integrationspolitik durch eine Weiterführung von Bundesprogrammen weiter aktiv anzustreben, da solche Programme einen wichtigen Beitrag zur Integrationsförderung leisten.
- In den Bundesprogrammen sollte vor allem die Methode Mentoring weitergeführt werden, da diese eher neue Form von Begleitung sowohl bei den freiwilligen Mentorinnen und Mentoren als auch bei den Mentees und bei der öffentlichen Hand oder den Unternehmen gut ankommt.
- Ferner empfehlen wir, vor Start eines jeden Bundesprogramms ein spezifisches Programmkonzept zu erstellen, um adäquate interne Ressourcen zu sichern und unrealistische Erwartungen seitens der teilnehmenden Projekte zu vermeiden. Genügend Zeit für die Planungsphase ist wesentlich, um Partnerinstitutionen und Regelstrukturen in die Programme einzubinden und eine gemeinsame Entwicklungsarbeit zu sichern.
- Zudem könnte die Begleitung in Bundesprogrammen weiterentwickelt werden, zum Beispiel durch die Organisation von Informationsveranstaltungen und themenspezifischen Austauschveranstaltungen oder dadurch, dass das SEM Instrumente und Vorlagen zur Qualitätssicherung zur Verfügung stellt.
- Die Nachhaltigkeit der Projekte kann durch adäquate Rahmenbedingungen unterstützt werden. Eine Option wäre, die öffentliche Hand von Anfang an in die Projekte einzubinden und ihre Verpflichtung gegenüber den Projekten als weiterer Geldgeber sicherzustellen. Hier sollte eine Weiterführung der Projekte beispielsweise durch die Integration in die kantonalen Integrationsprogramme (KIP) geprüft werden.
- Auch bei der Finanzierung und Akquisition von Partnerinstitutionen sollte das SEM den Projekten Unterstützung anbieten beispielsweise durch das Erstellen von Empfehlungsschreiben, die Vermittlung zwischen Projekten und möglichen Akteuren, gemeinsamen Auftritten oder die Bereitstellung von Informationen über mögliche Partnerinstitutionen.
- Das SEM könnte Synergien zwischen Trägerschaften schaffen und somit durch Austausch Best Practices zugänglich machen.
- Schliesslich wird empfohlen, die Projekte zu ermuntern, ihre Ziele weiterzuverfolgen.

1 AUSGANGSLAGE

Ziel der Integrationspolitik ist es, dass alle Personen, die längerfristig in der Schweiz wohnen und arbeiten, einen chancengleichen Zugang zu den gesellschaftlichen Angeboten und Strukturen haben. Erwerbstätigkeit gilt als eines der Hauptelemente der erfolgreichen Integration, weshalb der Zugang der Migrantinnen und Migranten zum Arbeitsmarkt ein wichtiges politisches Ziel darstellt. Aktuell ist der Zugang jedoch oft nicht gewährleistet, weil es den Migrantinnen und Migranten an informellem Wissen über Abläufe und Mentalitäten in der Schweiz sowie an persönlichen Kontakten und Netzwerken fehlt.

Integration ist ein langfristiger Prozess, der einzelne Personen, Nachbarn und die Gesellschaft einbezieht und ein breites Engagement verschiedener Akteure und Arenen erfordert. Öffentliche Behörden tragen durch die Sicherstellung verschiedener Angebote und Massnahmen zur Integrationsförderung eine zentrale Verantwortung. Eine gelungene Integration setzt voraus, dass zusätzlich zu den öffentlichen Angeboten auch informelle Begegnungsstätten für die Bevölkerung bestehen. Die Zivilgesellschaft ist aufgefordert, eine aktive Rolle in der Integrationsarbeit zu übernehmen. Eine Studie aus dem Jahr 2016 zeigt auf, dass Freiwillige in zahlreichen Projekten der Integrationsförderung engagiert sind und einen wertvollen Beitrag leisten.¹ Durch den Einsatz formeller und informeller Freiwilligenarbeit kann die öffentliche Integrationsarbeit gestärkt werden.

Gestützt auf Artikel 55 des Bundesgesetzes über die Ausländerinnen und Ausländer vom 16. Dezember 2005 und Artikel 17e der Verordnung über die Integration von Ausländerinnen und Ausländern vom 24. Oktober 2007 kann das Staatssekretariat für Migration (SEM) finanzielle Beiträge zur Förderung der Integration von Ausländerinnen und Ausländern gewähren. Durch das Bundesprogramm Mentoring 2014–2016 werden Projekte unterstützt, die das Ziel verfolgen, mittels Mentoring die berufliche und persönliche Entwicklung von Migrantinnen und Migranten zu fördern.

Um Aussagen zur Wirksamkeit des Programms und zu einzelnen Projekte zu erhalten, hat das SEM eine formative und summative Programmevaluation in Auftrag gegeben. Eine Arbeitsgemeinschaft bestehend aus Interface Politikstudien Forschung Beratung in Luzern und evaluanda in Genf hat die Evaluation durchgeführt.

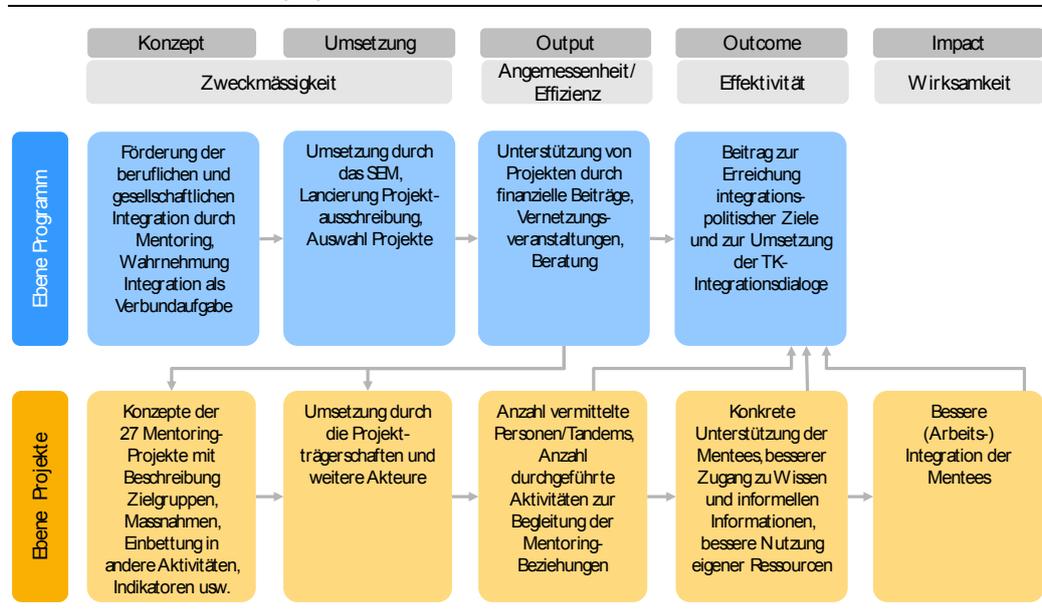
1.1 EVALUATIONSGEGENSTAND

Hinter jedem Programm steht eine Idee, welche Wirkungen damit entfaltet werden sollen. Dabei werden zumeist implizite oder explizite Annahmen getroffen und basierend darauf konkrete Aktivitäten umgesetzt. In der evaluationswissenschaftlichen Terminologie wird in diesem Zusammenhang von einem Wirkungsmodell gesprochen und es werden mehrere Stufen der

¹ Studer, Sibylle; Thorshaug, Kristin; Müller, Franziska; Ostrowski, Gaspard (2016): Beitrag der Freiwilligenarbeit in Projekten im Bereich der Integrationsförderung und des interkulturellen Zusammenlebens. Bericht zuhanden des Staatssekretariats für Migration (SEM), Abteilung Integration, Interface Politikstudien Forschung Beratung und evaluanda. Luzern/Genf.

Wirkungsentfaltung unterschieden.² Darstellung D 1.1 zeigt dies am Programm Mentoring des Bundes und den unterstützten Projekten auf.

D 1.1: Evaluationsgegenstände und Evaluationskriterien



Quelle: eigene Darstellung.

Legende: Die blauen Kästchen sind Gegenstände der Evaluation auf der Programmebene. Die orangen Kästchen bilden Gegenstände der Evaluation auf Projektebene. TK: Die Tripartite Konferenz.

Wie in der Darstellung ersichtlich ist, verfolgt die Evaluation des Programms Mentoring des Bundes mehrere Ziele, einerseits auf der Programmebene und andererseits auf der Ebene der Projekte.

- *Programmebene:* Die Absicht der Evaluation ist es, die Zielerreichung, die Wirksamkeit und die Effizienz des Programms zu beurteilen sowie Empfehlungen aus den gemachten Erfahrungen abzuleiten.
- *Projektebene:* Die einzelnen Projekte sollen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Zielerfüllung untersucht werden. Zudem sollen Erfolgskriterien identifiziert werden. Weiter sieht die Evaluation eine Beurteilung der Nachhaltigkeit und einer möglichen Weiterführung der Angebote vor.

1.2 ZENTRALE FRAGESTELLUNGEN DER EVALUATION

Im Rahmen der Evaluation sollen die folgenden Fragestellungen auf der Programm- und auf der Projektebene beantwortet werden.

² Bussmann, Werner; Klöti, Ulrich; Knoepfel, Peter (Hrsg.) (1997): Einführung in die Politikevaluation, Basel.

Programmebene

Auf der Programmebene stellen sich insbesondere Fragen zur Zielerreichung und Wirksamkeit. Weiter werden aus den Erkenntnissen Schlussfolgerungen und Empfehlungen abgeleitet:

- *Zielerreichung und Wirksamkeit:* Welchen Beitrag leistet das Programm zur Umsetzung der Ziele der Integrationspolitik? Welchen Beitrag leistet das Programm zur Umsetzung des Dialogs Integration der Tripartiten Konferenz (TK)? Welchen Beitrag leistet das Programm zur Wahrnehmung der Integration als Verbundaufgabe zwischen staatlichen Behörden in Zusammenarbeit mit Sozialpartnern, Nichtregierungsorganisationen und Ausländerorganisationen?
- *Schlussfolgerungen und Empfehlungen das Programm betreffend:* Welches sind die Schwierigkeiten und Herausforderungen im Programm? Welche Schlussfolgerungen und Empfehlungen lassen sich in Hinblick auf die Qualitätssicherung ziehen? Lassen sich Erfolgskriterien für das ganze Programm ableiten? Wie werden die Leistungen des Bundes im Allgemeinen und der Programmleitung im Besonderen beurteilt? Haben sich die Vernetzungsanlässe bewährt? Welche Bedeutung hat die finanzielle Unterstützung durch den Bund?

Projektebene

Auf der Projektebene stellen sich ebenfalls Fragen zur Zielerreichung und zur Wirksamkeit. Zudem werden die Nachhaltigkeit und die Effizienz der Projekte beurteilt und verglichen:

- *Zielerreichung und Wirksamkeit:* Ist der Einbezug von relevanten Partnern auf Projektebene geglückt? Wurden die anvisierten Ziele der Projektkonzepte erreicht? Führen die Projekte zu einem besseren Zugang zu Wissen, zu informellen Informationen und zur Nutzung der eigenen Ressourcen für die Mentees? Führen die Projekte zu einer besseren (Arbeits-)Integration der Mentees? Können Mentorinnen und Mentoren von den Beziehungen zu den Mentees profitieren? Warum konnten die Ziele erreicht respektive nicht erreicht werden?
- *Nachhaltige Verankerung:* Wie sind Weiterführung und Verstetigung der Projekte zu beurteilen?
- *Schlussfolgerungen und Empfehlungen die Projekte betreffend:* Welches sind Erfolgsfaktoren bei Projekten? Wie lauten die Empfehlungen hinsichtlich der unterstützenden Leistungen bei einer allfälligen Programmfortsetzung?

1.3 VORGEHEN UND DATENGRUNDLAGE

Im Fokus der Evaluation stehen erstens das Programm Mentoring des Bundes und zweitens die einzelnen Projekte. Um Fragestellungen auf beiden Ebenen zu beantworten, wurde ein breiter methodischer Zugang gewählt. Die Evaluation baut auf insgesamt fünf Datenquellen auf, wobei qualitative und quantitative Methoden kombiniert wurden. Im Folgenden wird auf die fünf Datenquellen kurz eingegangen.

Dokumentenanalyse

Einleitend wurden die konzeptionellen Grundlagen des Programms analysiert. Dazu zählen die Konzepte der Projekte inklusive Informationen zu den finanziellen Beiträgen pro Projekt.

Zudem wurden die (Zwischen-)Berichte der Projekte gesichtet, um die Selbsteinschätzung der Projekte zur Zielerreichung zu analysieren.

Telefonische Interviews mit den Projektträgerschaften

Im Frühjahr 2016 wurden Vertreterinnen und Vertreter aller 27 geförderten Projekte telefonisch interviewt, mit dem primären Ziel, eine Beurteilung aus Sicht der Projektträgerschaften zu erhalten. Im Fokus der Telefoninterviews standen Fragen zur Teilnahme am Programm Mentoring, zur Anbindung des Projekts an Regelstrukturen und zur Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren, zur Organisation und Qualitätssicherung sowie zur Nachhaltigkeit des Projekts.

Thematische Workshops an Vernetzungsveranstaltung

Im Rahmen der zweiten Veranstaltung zum Programm Mentoring im März 2016 wurden Workshops mit verantwortlichen Personen der Projektträgerschaften sowie des SEM durchgeführt. In thematischen Gruppen wurden die bisherigen Erfahrungen mit den Projekten, deren Zielerreichung sowie Möglichkeiten zur Verbesserung des laufenden Programms diskutiert. Folgende Themen wurden behandelt:

- Organisation des Mentorings
- Qualitätssicherung des Mentorings
- Anbindung an Regelstrukturen und Zusammenarbeit mit Partnern
- Zusammenarbeit mit dem Bund
- Nachhaltigkeit des Projekts

Experteninterview SEM

Im Herbst 2016 wurde ein Expertengespräch mit der Programmleitung des SEM geführt. Im Fokus des Gesprächs standen die Beurteilung von Konzept und Umsetzung sowie der Zielerreichung des Programms Mentoring aus Sicht des für das Programm verantwortlichen Staatssekretariats.

Online-Umfrage Mentorinnen und Mentoren

Die fünfte Datenquelle bildet eine Online-Befragung von Mentorinnen und Mentoren der Projekte, die ebenfalls im Herbst 2016 durchgeführt wurde. Die Vertreter/-innen der Projektträgerschaften wurden gebeten, den Link zur Teilnahme an der Online-Befragung an die Mentorinnen und Mentoren weiterzuleiten mit der Bitte, an der Befragung teilzunehmen. Mit diesem Zugang sollte erreicht werden, dass möglichst viele Mentorinnen und Mentoren an der Online-Befragung teilnehmen. Die Online-Befragung liefert Informationen zu folgenden Aspekten:

- Engagement der Mentorinnen und Mentoren
- Art, Dauer und Intensität des Mentorings
- Unterstützung der Mentorinnen und Mentoren durch die Projektträgerschaft
- Wirksamkeit und Zielerreichung

25 Projekte nahmen an der Befragung teil. Bei der Weiterleitung des Links nutzten die Projektträgerschaften unterschiedliche Adressdatenbanken. Während einige den Link an alle Mentorinnen und Mentoren, die sich im Projekt engagieren oder engagiert haben, schickten, hatten andere Projekte nur die Möglichkeit, den Link an aktive Mentorinnen und Mentoren weiterzuleiten. In einigen Projekten wurde der Link zudem an Personen geschickt, die noch nicht aktiv als Mentor/-in tätig sind.

Gemäss Angaben der teilnehmenden Projekte wurde der Link insgesamt an etwa 900 Mentorinnen und Mentoren weitergeleitet. Weil keine Informationen zu fehlerhaften E-Mail-Adressen vorliegen, kann die Rücklaufquote der Befragung nur grob eingeschätzt werden. Insgesamt haben bei der anfallenden Stichprobe 392 Mentorinnen und Mentoren die Befragung vollständig oder teilweise beantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von ungefähr 44 Prozent. 22 der 25 an der Umfrage teilnehmenden Projekte sind in der Stichprobe repräsentiert. Dabei ist zu beachten, dass in Bezug auf die Anzahl Antworten grosse Unterschiede zwischen den Projekten bestehen (je nach Projekt zwischen einer und 43 Antworten).

1.4 GRENZEN DER EVALUATION

Es gilt folgende Grenzen der Evaluation zu beachten: In Anbetracht der kurzen Zeit, die seit Beginn der Projekte vergangen ist, sind nur erste Ergebnisse zu Wirkungen im engeren Sinne sowie zur Verstetigung der Projekte möglich. Auch zu berücksichtigen ist, dass die in die Projekte involvierten Mentees nicht befragt wurden. Informationen zu Wirkungen bei den Mentees konnten daher nur indirekt über die Interviews mit den Projektträgerschaften sowie über die Befragung der Mentorinnen und Mentoren erhoben werden.

1.5 AUFBAU DES BERICHTS

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 werden die Ergebnisse der Evaluation auf Programm- und Projektebene erläutert. In Kapitel 3 werden Schlussfolgerungen gezogen und Empfehlungen zuhanden des SEM formuliert.

Im Folgenden werden zuerst die Ergebnisse auf der Programmebene und anschliessend die Ergebnisse auf der Ebene der Projekte beschrieben. Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt entlang der Evaluationsgegenstände Konzept, Umsetzung, Output (Angemessenheit/Effizienz), Outcome (Effektivität) und Impact (Wirksamkeit).

2.1 PROGRAMMEBENE

Auf der Programmebene stehen Fragen zum Konzept und zur Umsetzung im Vordergrund. Weiter werden Fragen zu den Leistungen des SEM, zur Zielerreichung und zur Wirksamkeit des Programms beantwortet.

2.1.1 KONZEPT

Eine zentrale Frage in Bezug auf die Konzeption ist, inwiefern das Programm Mentoring durch sein Konzept einen Fokus auf berufliche und gesellschaftliche Integration legt sowie die Wahrnehmung der Integration als Verbundaufgabe fördert.

Ergänzung bestehender Angebote

Der Hintergrund des Programms Mentoring ist in der schweizerischen Integrationspolitik zu finden. Ein Hauptziel der Integrationspolitik ist, die chancengleiche Teilnahme von Ausländerinnen und Ausländern am wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben der Schweiz. Die Integrationsförderung ist eine Verbundaufgabe von Bund, Kantonen und Gemeinden in Zusammenarbeit mit Sozialpartnern, Nichtregierungsorganisationen und Ausländerorganisationen. Durch die kantonalen Integrationsprogramme (KIP) sollen Strategien der ergänzenden Integrationsförderung erzielt werden.

Gemäss Angaben des SEM wird festgestellt, dass bestehende Arbeitsintegrationsprogramme wie beispielsweise Sprachkurse und Berufsberatung nicht ausreichen, um Ausländerinnen und Ausländern zu erreichen und adäquat zu integrieren. Informelle Austauschmöglichkeiten und Begleitungen können eine wichtige Ergänzung zu den formellen Angeboten darstellen, in denen Wissen über die Gesellschaft und Systeme durch Begegnungen zwischen Menschen auf gleicher Augenhöhe weitergeleitet werden kann. Dabei spielen gemeinnützige Organisationen und die Freiwilligenarbeit eine zentrale Rolle.³

Mentoring

Um die Ziele der Integrationspolitik zu erzielen, lancierte das SEM das Programm Mentoring 2014–2016, mittels welchem staatliche und nicht staatliche Mentoring-Projekte unterstützt werden sollten. Das Programm wurde in der Abteilung Integration des SEM initiiert und entwickelt. Da man den Einbezug von Projekten im Bereich der Arbeitsmarktintegration vorher-

³ Studer, Sibylle; Thorshaug, Kristin; Müller, Franziska (Interface); Ostrowski, Gaspard (evaluanda) (2016): Beitrag der Freiwilligenarbeit in Projekten im Bereich der Integrationsförderung und des interkulturellen Zusammenlebens. Bericht zuhanden des Staatssekretariats für Migration (SEM), Abteilung Integration, Interface Politikstudien Forschung Beratung, evaluanda. Luzern/Genf.

sah, wurde das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) als Partner einbezogen. Die Rolle des SECO war jedoch auf einen finanziellen Beitrag an das Programm Mentoring begrenzt.

Die Programmidee stützte sich auf Studien der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), die die Bedeutung von Mentoringprogrammen für die Integration von Ausländerinnen und Ausländern aufgezeigt haben.⁴ In Mentoringprogrammen wird das Ziel verfolgt, die berufliche und persönliche Entwicklung von Migrantinnen und Migranten zu fördern. Basierend auf einem zeitlich definierten Austausch zwischen einer erfahrenen Person (Mentorin/Mentor) und einer weniger erfahrenen Person (Mentee) sollen in einem bestimmten Bereich oder Umfeld informelles Wissen und Kontakte vermittelt und individuelle Lösungen gefunden werden, welche die berufliche und persönliche Integration fördern. Die Mentorinnen und Mentoren werden durch eine Trägerschaft begleitet und leisten ihre Tätigkeit grundsätzlich ehrenamtlich. Die Begleitung der Mentorinnen und Mentoren durch die Trägerschaft des Projekts stellt die Qualität des Mentorings und die Vernetzung mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren sicher. Dabei wurden Kriterien für eine Teilnahme am Programm entwickelt, unter anderem zur inhaltlichen Ausrichtung, Zielgruppe und Migrantenteil wie auch zur Einhaltung von Prinzipien des Mentorings und der Freiwilligenarbeit.

Gemeinsame Verantwortung der Integrationsförderung

Für das SEM ist Integration primär eine Aufgabe der Regelstrukturen wie Schulen, Berufsbildungsinstitutionen oder Betrieben. Integration findet gemäss SEM auf allen drei politischen Ebenen statt, das heisst auf Ebene Bund, in den Kantonen sowie in den Gemeinden. Die Finanzierung durch den Bund, die vielfältigen Ausrichtungen der Projekte sowie die Anbindung an Regelstrukturen und auch überregionale Kooperationen betonen die gemeinsame Verantwortung der Integrationsförderung. Dadurch, dass die Trägerschaften weitere Finanzierungsmöglichkeiten und Partner suchen müssen, müssen sie sich damit auseinandersetzen, welche Möglichkeiten zur Zusammenarbeit bestehen. Somit leistet das Programm Mentoring einen klaren Beitrag zur Wahrnehmung der Integration als Verbundaufgabe.

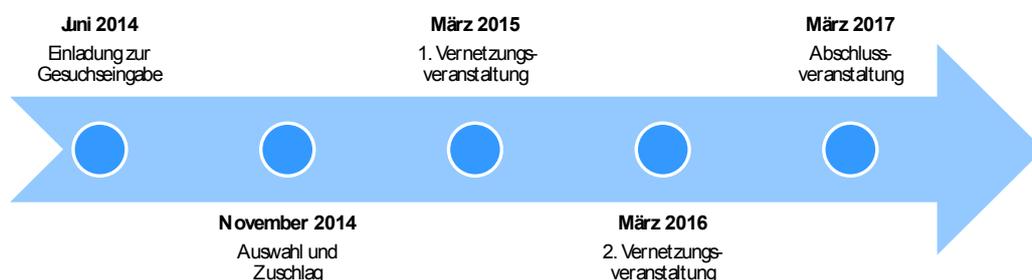
Bei einer allfälligen Neuausschreibung stellt das SEM jedoch Änderungsbedarf in Bezug auf das Konzept fest. Ein Vorteil wäre, wenn die Kantone oder andere Trägerschaften von Anfang an informiert und bereit wären, die Projekte nach Programmende zu übernehmen oder substantiell zu unterstützen, beispielsweise durch eine Einbindung in die kantonalen Integrationsprogramme (KIP) oder als Leistungsaufträge. Dies könnte die Nachhaltigkeit der Angebote besser sicherstellen (vgl. Nachhaltigkeit der Projekte).

2.1.2 UMSETZUNG

Bei der Umsetzung des Programms sind die Lancierung der Projektausschreibung und die Auswahl der Projekte von besonderem Interesse. Der zeitliche Ablauf des Programms ist in Darstellung D 2.1 zu sehen.

⁴ Froy, Francesca; Pyne, Lucy (2009): Ensuring Labour Market Success for Ethnic Minority and Immigrant Youth, OECD. Paris.

D 2.1: Programm Mentoring 2014–2016, Ablauf



Quelle: eigene Darstellung.

Auswahl der Projekte

Nach der im Juni 2014 erfolgten Ausschreibung zur Teilnahme am Programm Mentoring folgte das Auswahlverfahren durch das SEM. Die Ausschreibung stiess auf rege Nachfrage. Insgesamt 34 Anträge wurden eingereicht. Davon wurden sieben abgelehnt. Gründe der Ablehnungen waren gemäss dem SEM vor allem, dass Kriterien zur Zielgruppe, zur thematischen Ausrichtung und zu den Prinzipien der Freiwilligenarbeit nicht erfüllt wurden.

Insgesamt 27 Projekte wurden ausgewählt. Diese sind in Darstellung D 2.2 präsentiert. Die ausgewählten Projekte widerspiegeln eine grosse Vielfalt in Ausrichtung, Zielgruppe und Inhalt (vgl. Abschnitt 2.2.1).

D 2.2: Übersicht über die unterstützten Projekte im Programm Mentoring 2014–2016

| Trägerschaft | Projekt | Kanton |
|---|---|--------|
| Kompetenzzentrum Integration Stadt Bern | Berufliche Netzwerke für qualifizierte Migranten/-innen | BE |
| EPER SUISSE | Mentorat Emploi Migration | VD, GE |
| SAH Zentralschweiz, Migration Co-Opera | SAH Coaching für Lehrstellensuchende | LU |
| Verein MUNTERwegs | MUNTERwegs Mentoringprogramm | ZG |
| Caritas Zürich | Copilot | ZH |
| Association découvrir | Echange | GE |
| Espace femmes | DUO - Accompagnement Femme à Femme | FR |
| Pädagogische Hochschule Thurgau | Future kids im Thurgau | TG |
| Caritas St. Gallen* | Mentoring für vorläufig aufgenommene und anerkannte Flüchtlinge | SG |
| Bistro Interculturel | Mentoring-Projekt Bistro Interculturel | NW |
| Association Nous Autres | Nous autres pour les autres | VD |
| RECIF | TandemA | NE |
| Ask! - Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau | Dokumentation, Vermittlung und Know-how-Transfer | AG |
| Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft (SGG) | Job Caddie Zürich | ZH |
| Schweizerische gemeinnützige | Job Caddie Zug | ZG |

| Trägerschaft | Projekt | Kanton |
|--|---|-----------------------|
| Gesellschaft (SGG) | | |
| PH Luzern | GeLBe: Gemeinsam lernen durch Begegnung | LU |
| ECAP, K5 und EB Zürich | MinQ: Mentoring für qualifizierte Migrantinnen | BS, ZH |
| Verein Lernwerk | Arbeitsmarktmentoring für Migrantinnen und Migranten | AG |
| Christlicher Friedensdienst | Migrantinnen in Netzwerken der Arbeitswelt Berufsmentoring | BE |
| ECAP | Simul: Mentoring für neuzugezogene Migranten/-innen | AG, BE, LU, SO, ZH |
| Caritas Vaud | Mentorat Duo – aide au rétablissement du lien social | VD |
| Multimondo | Empowerment und Vernetzung von Männern auf Stellensuche | BE |
| Schweizerisches Rotes Kreuz, Kanton Zürich | Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit für vorläufig aufgenommene Flüchtlinge und Flüchtlinge | ZH |
| ROCK YOUR LIFE! Schweiz | Anschubfinanzierung für Aufbau RYL!-Standortvereine | CH |
| Softweb | Mentorat pour femmes en transition – Soutenir un entrepreneuriat atypique | GE |
| SAH Bern | Förderung der Berufsbildung bei anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen | BE |
| Dienststelle für Berufs- und Weiterbildung, Kanton Luzern | MentoLU | LU |

Quelle: Angaben des Staatssekretariats für Migration (SEM).

Legende: * Caritas St. Gallen ist aus dem Programm Mentoring ausgestiegen.

Das SEM lancierte Ende 2015 eine zweite Ausschreibung. Dabei erhielten zwölf neue und acht schon teilnehmende Projekte finanzielle Unterstützung. Die zwölf neuen Projekte sind nicht Bestandteil dieser Evaluation.

2.1.3 OUTPUT

Im Rahmen des Programms Mentoring werden die Projekte vom SEM auf unterschiedliche Weise unterstützt. Die Leistungen des SEM umfassen unter anderem die finanzielle Unterstützung der Projekte, die Organisation und Durchführung von Austausch- und Vernetzungsveranstaltungen und die Beratung der Projekte durch die verantwortliche Programmleitung des SEM. Die Beurteilung dieser Leistungen wird im Folgenden beschrieben.

Finanzielle Unterstützung

Im Rahmen des Programms Mentoring werden die Projekte mit maximal 50 Prozent der Gesamtkosten unterstützt. Die Gesamtsumme der finanziellen Unterstützung des Programms Mentoring beträgt 1'522'986 Franken. Alle Projektträgerschaften schätzen die finanziellen Beiträge, die sie vom SEM im Rahmen des Programms Mentoring erhalten sehr. Für viele Projekte ist die finanzielle Unterstützung durch das SEM unabdingbar für deren Realisierung. Jedoch würde sich ein Grossteil aller Projekte eine längerfristige finanzielle Beteiligung seitens

des Bundes wünschen. Gemäss Angaben des SEM ist eine längerfristige Finanzierung der Projekte nicht vorgesehen. Die zur Verfügung stehenden Mittel im Programm seien als Anschubfinanzierung definiert (vgl. Nachhaltigkeit der Projekte).

Ein zentrales Kriterium zur Teilnahme am Programm Mentoring ist die ehrenamtliche Arbeit der Mentorinnen und Mentoren. Nur symbolische oder andere nicht pekuniäre Entschädigungen beziehungsweise Spesenentschädigungen sind möglich. Bei der Auswertung der Zwischenberichte hat sich gezeigt, dass einige Projekte es bedauern, dass eine Vergütung der Arbeit der Mentorinnen und Mentoren nicht mit den Kriterien der Finanzierung durch das SEM kompatibel ist. Aus Sicht dieser Projektträgerschaften sollte die immense Freiwilligenarbeit der Mentorinnen und Mentoren vergütet werden können.

Jährliche Veranstaltungen

Zusätzlich zur finanziellen Unterstützung bietet das SEM den Projekten zudem eine nicht monetäre Unterstützung an. Diese Leistungen des SEM und speziell der Programmleitung des SEM werden von den Trägerschaften sehr positiv beurteilt, was sich sowohl in den Interviews mit den Projektverantwortlichen als auch in der Auswertung der Zwischenberichte zeigt. Hervorgehoben werden insbesondere die jährlichen Austausch- und Vernetzungsveranstaltungen, die als anregend und spannend empfunden werden. Die Programmteilnahme und die Vernetzung würde die Möglichkeit bieten, Synergien zwischen den Projekten aufzudecken und aktiv zu nutzen. Jedoch wird die Heterogenität der Projekte dabei einerseits als Bereicherung und andererseits auch als Herausforderung wahrgenommen, da die Rahmenbedingungen und Ausrichtungen der Projekte zum Teil sehr unterschiedlich seien. Als zukünftiges Potenzial sehen einige Projektträgerschaften den Einbezug des SECO, nicht nur als finanzieller Partner, sondern auch für die Zustellung von Informationen.

Auch Vertretende des SEM beurteilen die Vernetzungsanlässe als sehr positiv, da sie einen Austausch mit und zwischen den Projekten ermöglichen. Dennoch identifiziert das SEM diesbezüglich einige Verbesserungspotenziale. Erstens hätte die sprachliche Vielfalt besser berücksichtigt werden können, indem man Präsentationen auf Französisch einbezogen hätte. Zweitens hätte man spezifischere Veranstaltungen für die unterschiedlichen Themenbereiche organisieren können, beispielsweise durch eigene Veranstaltungen für Projekte, die sich mit der Thematik Arbeitsmarkt befassen. Drittens stellt auch das SEM fest, dass das SECO eine umfassendere Rolle hätte übernehmen können, nicht nur in der Beurteilung der Projektanträge, sondern auch im Rahmen der Vernetzungsveranstaltungen.

Rolle der Programmleitung

Positiv bewertet von den Trägerschaften wird auch die Zusammenarbeit mit den Programmverantwortlichen des SEM. Geschätzt wird die frühzeitige und proaktive Kommunikation seitens der Programmleitung und die Möglichkeit, sich mit der Programmleitung informell auszutauschen und zusammenzuarbeiten, beispielsweise bei Fragen im Zusammenhang mit der Zwischenberichterstattung und -abrechnung. Die Anforderungen, welche das SEM im Rahmen des Programms Mentoring an die Projekte stellt, unter anderem die (Zwischen-)Berichterstattung, werden bezüglich des Aufwands als angemessen bezeichnet. Dass eine Vorlage für die Berichterstattung zur Verfügung gestellt wird, schätzen die Projektträgerschaften. Insbesondere Trägerschaften, die ihre Zwischenberichte in einer frühen Phase einreichen mussten, hätten es zudem begrüsst, wenn die Vorlage für die Zwischenabrechnung früher zur Verfügung gestanden wäre.

Aus der Sicht des SEM hat sich die Programmleitung während der Umsetzung entwickelt. Ursprünglich begrenzte sich die Rolle des SEM auf die Ausrichtung finanzieller Beiträge, die Beurteilung der Zwischen- und Schlussberichte sowie die Auszahlung der Mittel. Erst nach dem Programmstart habe man sich dafür entschieden, jährliche Veranstaltungen als Begleitung anzubieten. Die Begleitung des SEM sei jedoch aufgrund der beschränkten zeitlichen Ressourcen begrenzt und die Programmleitung hätte sich mehr Zeit gewünscht, um die Projekte noch besser begleiten zu können. Es sei deswegen wichtig, dass man vor der Lancierung eines Programms ein klares Konzept habe, in welchem die Verantwortung der Programmleitung und amtsinterne personelle Ressourcen definiert seien.

Erwartungen an Programmleitung nach Programmende

Die Trägerschaften formulieren ganz klare Erwartungen an die Programmleitung, welche insbesondere die Zeit nach Abschluss des Programms Mentoring betreffen. Dies zeigt sich sowohl in den Gesprächen mit den Trägerschaften als auch in den ausgewerteten Zwischenberichten der Projekte. Die Erwartungen beziehen sich auf die Zusammenarbeit zwischen den Projekten, auf die Zusammenarbeit der Projekte mit Partnern sowie auf die Zusammenarbeit der Projekte mit dem SEM. Die Austausch- und Vernetzungsveranstaltungen, die während des Programms vom SEM organisiert und durchgeführt werden, erfreuen sich wie bereits erwähnt grosser Beliebtheit. Die Trägerschaften würden es begrüßen, wenn das SEM ihnen auch nach Programmende eine Möglichkeit zum Austausch und zur Vernetzung bieten würde. Des Weiteren erhofft sich ein Teil der Trägerschaften, dass das SEM Instrumente und Werkzeuge zur Verfügung stellt, insbesondere für die Qualitätssicherung der Projekte sowie die Begleitung der Mentorinnen und Mentoren sowie der Mentees. Alternativ könnte das SEM aber auch ein Austausch zwischen den Projekten weiter fördern, so dass die Projekte geeignete Instrumente und Werkzeuge bilateral austauschen könnten. Darüber hinaus würden sich einige Trägerschaften vom SEM bereits heute, aber auch über das Programmende hinaus fachliche Inputs und Informationen aus erster Hand wünschen, beispielsweise zum Thema Arbeitsmarktintegration von Flüchtlingen, von vorläufig Aufgenommenen und von gut qualifizierten Migrantinnen und Migranten.

2.1.4 OUTCOME

Auf Programmebene ist das Hauptziel, dass das Programm einen Beitrag zur Umsetzung der Integrationspolitik sowie der TK-Integrationsdialoge leisten soll. Im Folgenden wird die Zielerreichung evaluiert.

Beitrag des Programms zur Umsetzung der Ziele der Integrationspolitik

Die Evaluation gibt klare Hinweise darauf, dass das Programm Mentoring durch eine Stärkung der öffentlichen Integrationsarbeit einen klaren Beitrag zur Umsetzung der Ziele der Integrationspolitik leistet (vgl. Integration der Mentees). Durch die unterstützten Projekte trägt das Programm dazu bei, dass Ausländerinnen und Ausländer auf zukünftige Sprachkurse und Arbeitsintegrationsprogramme vorbereitet werden. Somit erhöhen sich die Chancen, dass sie in den regulären Angeboten verbleiben. Gleichzeitig wird die Zielerreichung der Integrationspolitik gefördert.

Beitrag des Programms zur Umsetzung der TK-Integrationsdialoge

Die Tripartite Konferenz (TK), die politische Plattform von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden, setzt seit Jahren einen Schwerpunkt bei der Ausländer- und Integrationspolitik.⁵ Sie lancierte ab 2012 Integrationsdialoge mit nichtstaatlichen Akteuren, um die staatlich-private Zusammenarbeit in der Integration in den Lebensbereichen Arbeiten, Aufwachsen und Zusammenleben zu vertiefen.⁶ Die Dialoge werden auf der Basis von konkreten Pilotprojekten geführt. Auch hier zeigen die Ergebnisse der Evaluation auf, dass das Programm Mentoring eine unterstützende Funktion übernimmt, indem es die Vernetzung fördert. Durch die Projekte werden Regelstrukturen, Verbände und Akteure des Bildungs- und Arbeitsmarktbereichs auf einander aufmerksam und die Zusammenarbeit wird gefördert.

2.2 PROJEKTEBENE

In Bezug auf die Projekte sollen ebenfalls Fragen zu allen Evaluationsgegenständen beantwortet werden. Auch hier stehen das Konzept, die Umsetzung, die Zielerreichung und die Wirksamkeit im Fokus.

2.2.1 KONZEPT

In den folgenden Abschnitten sollen die Trägerschaften, die Zielgruppen und die thematische Verortung der Projekte beschrieben werden. Dabei stehen auch die Anbindung an Regelstrukturen und Vernetzung mit Partnern sowie die Wirkungsziele der Projekte im Fokus.

Merkmale der Projektträgerschaften

Die Interviews mit den Verantwortlichen der Trägerschaften haben gezeigt, dass eine Mehrheit der Projekte eine kantonale Reichweite aufweist. Einige sind auch regional oder gar national tätig. Die meisten Trägerschaften sind als Nichtregierungsorganisation (NRO) – Vereine oder Stiftungen – organisiert, vereinzelt werden die Projekte aber auch von der öffentlichen Hand (Kantone, staatliche Bildungsinstitutionen) getragen. Eine Trägerschaft ist als gemeinnützige Gesellschaft mit Beschränkter Haftung (GmbH) organisiert. In Bezug auf das Tätigkeitsfeld der Trägerschaften zeigt sich ein heterogenes Bild. Für einige von ihnen steht die Migrationsbevölkerung im Fokus, für andere sind es vulnerable Familien und Jugendliche. In einigen Trägerschaften wird mit niederschweligen Angeboten zur Förderung der sozialen Integration gearbeitet, in anderen sind klare Ziele für die Arbeitsmarktintegration festgelegt. Die Förderung der Integration ist ein Ziel, das von allen Trägerschaften verfolgt wird. Ein Grossteil der Trägerschaften verfügt über langjährige Erfahrung mit Projekten im Bereich Mentoring, während für einzelne Trägerschaften das vom SEM unterstützte Projekt das erste in diesem Themenfeld ist.

Ausrichtungen der Projekte

Von den 27 Projekten, die im Rahmen des Programms Mentoring vom SEM finanziell unterstützt werden, handelt es sich bei 20 Projekten um Neueingaben und bei sieben um Fortsetzungsprojekte. Das heisst, diese Projekte wurden bereits vor Start des Programms Mentoring von der Trägerschaft umgesetzt. Eine Mehrheit der Projekte lässt sich thematisch in die zwei

⁵ Bis Ende 2016 nannte sich die Plattform „Tripartite Agglomerationskonferenz TAK“.

⁶ Vgl. <<http://www.dialog-integration.ch>> (Zugriff am 30.1.2017).

Bereiche Arbeitsmarkt (n = 14) und Bildung (n = 3) einteilen. Zehn Projekte lassen sich keinem einzelnen Bereich zuordnen. Oft besteht in diesen Projekten ein Doppelfokus auf die soziale und die berufliche Integration.

Die Inhalte der Mentoringprojekte variieren sehr stark, wie die folgenden Beispiele illustrieren. Im Projekt des Schweizerischen Roten Kreuzes im Kanton Zürich wird auf eine Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit von vorläufig Aufgenommenen und anerkannten Flüchtlingen abgezielt. Hier werden die Mentees über einen Zeitraum von einem Jahr wöchentlich unterstützt. Das Schweizerische Arbeiterhilfswerk (SAH) Zentralschweiz strebt durch sein Projekt an, dass Flüchtlinge, welche in der Abschlussklasse der Volksschule sind, durch eine zielgerichtete Begleitung eine Lehrstelle finden. Die Mentees treffen sich regelmässig mit den Mentorinnen und Mentoren, um Perspektiven für eine Lehrstelle zu eröffnen und die Suche nach einer Lehrstelle voranzutreiben. Das Projekt des Kompetenzzentrums Integration der Stadt Bern verfolgt das Ziel, durch den Aufbau beruflicher Netzwerke und Wissen, einen erleichterten Einstieg in eine Erwerbstätigkeit für qualifizierte Migrantinnen und Migranten zu schaffen. Die Mentorinnen und Mentoren sind Personen aus verschiedenen Berufen und Branchen, die aufgrund beruflicher und persönlicher Netzwerke über viele Kontakte verfügen. Alle 27 Projekte sind in Anhang A1 ausführlicher präsentiert.

Zielgruppen der Projekte

Migrantinnen und Migranten ohne spezifische Merkmale sind die Hauptzielgruppe der Projekte. Zum Teil richten sich die Projekte aber auch an ganz konkrete Zielgruppen wie Kinder oder Jugendliche, Frauen oder Männer sowie Flüchtlinge und vorläufig Aufgenommene. Kriterien zur Teilnahme lassen sich neben den definierten Zielgruppen auch auf die Ebenen Sprach- und Bildungsniveau einteilen.

- *Sprachniveau:* Einige Projekte haben klare Kriterien bezüglich Sprachniveau der teilnehmenden Mentees. Als Referenz dient ihnen der Gemeinsame Europäische Referenzrahmen für Sprachen (GER); zum Beispiel „Deutschkenntnisse mindestens auf Niveau A2“. Andere Projekte formulieren ihre Kriterien offener, wie beispielsweise „genügend Kenntnisse, um eine Tätigkeit/Lehre zu absolvieren“.
- *Bildungsniveau:* Hinsichtlich Bildungsniveau setzen einige Projekte unterschiedliche Anforderungen, beispielsweise eine abgeschlossene obligatorische Ausbildung, oder Berufsabschluss auf Sekundarstufe II. In einigen Projekten werden aber auch niedrige Qualifikationen als Teilnahme Kriterium genutzt, da die Projekte auf eine Verbesserung des Bildungsniveaus abzielen.

Auch in der Grössenordnung der Rekrutierung sind die Projekte sehr unterschiedlich. Während viele Projekte pro Jahr zehn bis 15 Mentees rekrutieren, haben andere Projekte das Ziel gesetzt, pro Jahr 70 bis 80 oder gar 100 Mentees anzuwerben.

Dauer und Intensität des Mentorings

Die Projektunterlagen zeigen auf, dass sich die Dauer und Intensität des Mentoringangebots beträchtlich unterscheidet. In manchen Projekten dauert das Mentoring drei bis sechs Monate, in anderen sind es zehn bis zwölf Monate, während einige Projekte ein zweijähriges Mentoring anbieten. Hinsichtlich der Intensität des Mentorings sehen einige Projekte vor, dass sich die Mentorinnen und Mentoren einmal pro Woche mit den Mentees treffen, während andere

Projekte den Teilnehmenden weniger häufige Treffen, beispielsweise ein- bis zweimal im Monat, vorgeben (vgl. Merkmale des Mentorings).

Kosten der Projekte

Der beantragte Bundesbeitrag im Programm Mentoring 2014–2016 variiert zwischen den Projekten beträchtlich – von 20'000 bis 416'625 Franken. Auch die geplanten Kosten pro Mentee variieren stark und werden von den geplanten Mentoringstunden pro Mentee beeinflusst. Beispielsweise liegen in Projekten mit 30 bis 40 Mentoringstunden pro Mentee die Kosten pro Mentee zwischen 1'400 und 1'900 Franken. In Projekten mit 70 bis 100 geplanten Mentoringstunden pro Mentee liegen die Kosten pro Mentee zwischen 6'600 und 6'700 Franken (vgl. Ressourcenlage).

Wirkungsziele der Projekte

Die Flughöhe der definierten Wirkungsziele variiert je nach Projekt stark. Es lassen sich Wirkungsziele auf den Ebenen Projekt, Mentees, Mentorinnen und Mentoren sowie Gesellschaft identifizieren. Auf der Ebene der Mentees sind Ziele beispielsweise eine (nachhaltige) berufliche Integration (u.a. Praktika, Lehrplätze, Vorstellungsgespräche, Anschlusslösungen), ein Aufbau von beruflichen und sozialen Netzwerken sowie „Empowerment“ oder die Entwicklung von Sozial- und Selbstkompetenzen. Auf der Ebene der Mentorinnen und Mentoren zielen die Projekte zum Teil auf eine Sensibilisierung von interkulturellen Fragen ab. Auf der Projektebene sind Wirkungsziele oft die langfristige gesicherte Finanzierung des Projekts oder eine vertiefte Zusammenarbeit und Vernetzung mit relevanten Stakeholdern. Schliesslich sind die auf der Ebene Gesellschaft festgelegten Wirkungsziele beispielsweise eine Sensibilisierung der Öffentlichkeit oder eine erhöhte Vernetzung und Zusammenarbeit mit Regelstrukturen und Partnern. Zum Teil haben die Projekte auch Leistungsziele definiert, beispielsweise zur Anzahl rekrutierter Mentorinnen und Mentoren sowie Mentees. Um die Erreichung der Wirkungsziele zu messen, nutzen die meisten Projekte eine Kombination aus qualitativen Indikatoren (z.B. Zufriedenheit) und quantitativen Indikatoren (z.B. Zielgrössen). Dabei werden Gespräche, Befragungen, Statistiken und Dokumente als Mess- und Überprüfungsinstrumente genutzt.

Die telefonischen Interviews wie auch die Zwischenberichte haben aber auch gezeigt, dass nach Projektbeginn zum Teil konzeptionelle Anpassungen vorgenommen werden mussten, um die anvisierten Ziele erreichen zu können. In einem Fall wurden beispielsweise die Eltern mittels Informationsveranstaltungen verstärkt in das Projekt einbezogen. Weil beispielsweise die Sprachkenntnisse der Mentees geringer waren als angenommen, mussten die Anforderungen an die Mentees zur Teilnahme am Mentoringprojekt angepasst werden. Auch inhaltliche Präzisierungen wurden teilweise notwendig, beispielsweise um ein Projekt innerhalb eines Kantons zu positionieren beziehungsweise um sich von bestehenden Angeboten im Kanton abzugrenzen.

2.2.2 UMSETZUNG

In der Folge wird die Umsetzung der Projekte durch die Projektträgerschaften geschildert. Dabei werden auf die Motivation zur Teilnahme, auf die Anbindung der Projekte an Regelstrukturen, auf die Vernetzung der Projekte mit Partnern und auf die Ressourcen der Trägerschaften eingegangen.

Motivation zur Teilnahme am Programm Mentoring

Um Trägerschaften zur Teilnahme am Programm Mentoring zu motivieren, wurden vom SEM keine besonderen Marketingaktivitäten betrieben. Das Programm Mentoring wurde auf der Website des SEM ausgeschrieben. Zudem wurde der Link zur Ausschreibung allen kantonalen und kommunalen Integrationsdelegierten zugesandt. Schliesslich ist im Newsletter Integration, welcher auch von potenziellen Trägerschaften abonniert wird, auf das Programm Mentoring hingewiesen worden.

Der hauptsächliche Motivationsfaktor einer Teilnahme besteht für die Verantwortlichen der Trägerschaften in der finanziellen Unterstützung durch das SEM. Gleichzeitig wird aber auch die Möglichkeit der Vernetzung mit anderen Trägerschaften und des Erfahrungsaustauschs mit anderen Projekten sehr geschätzt. Die Teilnahme am Programm Mentoring habe insbesondere neueingegebenen Projekten ermöglicht, die Entwicklung und Prüfung des Projektkonzepts durch den Bund begleiten zu lassen. Dies habe einerseits zu einer Professionalisierung und andererseits zu einer Institutionalisierung des Projekts geführt, innerhalb der Trägerschaft wie auch gegen aussen. Schliesslich hat die Teilnahme am Programm aus Sicht vieler Trägerschaften dazu geführt, dass die Glaubwürdigkeit des Projekts gegenüber (potenziellen) Partnern und Geldgebern gesteigert werden konnte.

Partnerinstitutionen und Regelstrukturen

Bei der Vernetzung mit (potenziellen) Partnern und der Anbindung an Regelstrukturen sehen sich die Trägerschaften mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert. Genannt wird unter anderem die angespannte Finanzlage bei den (potenziellen) Partnerinstitutionen und der öffentlichen Hand. Ein Wille, das Projekt zu unterstützen, sei zwar vorhanden, jedoch würden die finanziellen Ressourcen oftmals fehlen. An der Fortführung von bestehenden Partnerschaften sind sowohl die Trägerschaften als auch die Partnerinstitutionen beziehungsweise die öffentliche Hand interessiert. Ob Partnerschaften in Zukunft fortgeführt werden, ist jedoch in vielen Fällen wiederum abhängig von den finanziellen Möglichkeiten der Partner sowie der öffentlichen Hand. Zudem stehen potenzielle Partner den Projekten zum Teil skeptisch gegenüber. Dies wird von den Trägerschaften darauf zurückgeführt, dass Pilotprojekte einen schwachen Status hätten, da sowohl seitens der Trägerschaften als auch seitens der Partner kaum Erfahrungswerte vorhanden seien und die Finanzierung von Pilotprojekten in vielen Fällen nicht gesichert sei. Zudem sei das Thema „Mentoring“ relativ neu, weshalb der Bedarf nicht immer erkannt werde. Schliesslich würden gewisse Stellen teilweise von Anfragen überannt, was zu ablehnenden Haltungen führe.

Es wurden hinsichtlich der Vernetzungsarbeit und der Anbindung an Regelstrukturen von den Trägerschaften aber auch Erfolgsfaktoren genannt. Vereinfacht wird die Vernetzungsarbeit aus Sicht der Trägerschaften, wenn Schnittstellen und Synergien mit bestehenden Projekten der Trägerschaften sowie bestehende Partnerschaften genutzt werden. Eine hohe Legitimität und Glaubwürdigkeit der Trägerschaft beeinflusse die Vernetzungsarbeit positiv. Diese könne man durch langjährige Partnerschaften und gute Referenzen erreichen. Auch eine gute Öffentlichkeitsarbeit kann die Skepsis gegenüber neuen Projekten reduzieren. Hier wird es als wichtig empfunden, dass man nicht nur die Vorteile für die Mentees, sondern auch die Vorteile für die Mentorinnen und Mentoren selber, für die Partner und die Gesellschaft aufzeigt (vgl. Wirkungsziele der Projekte).

Als ausschlaggebend für den Erfolg der Zusammenarbeit wird ein gemeinsames Verständnis der Projektpartner unter anderem in Bezug auf die Ziele, die Zielgruppen und Inhalte des Projekts erachtet. Zudem müssen zu einem frühen Zeitpunkt die Zuständigkeiten der Partner geklärt werden, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden. In kleinen Kantonen würden kurze Wege die Vernetzungsarbeit unterstützen und neben der Mitwirkung in Netzwerken sei insbesondere der (aufwändige) persönliche Kontakt erfolgversprechend. Schliesslich sei es wichtig, dass eine langfristige Vernetzung beziehungsweise Zusammenarbeit mit Partnern angestrebt wird.

Ressourcenlage

In den meisten Trägerschaften sind kleine Teams für die Umsetzung der Mentoring-Projekte verantwortlich. In vielen Projekten wird die Projektleitung von weiteren Mitarbeitenden der Trägerschaft (administrativ) unterstützt. Die kleinen Teams haben aus Sicht der Verantwortlichen den Vorteil, dass Stellenprozentage bei wenigen Personen konzentriert sind und sich diese Personen intensiv mit dem Projekt beschäftigen können. Gleichzeitig wird es als Nachteil erachtet, dass die Verantwortung für die Umsetzung des Projekts auf wenigen Schultern lastet.

Sowohl in den Interviews mit den Vertretenden der Projektträgerschaften als auch in den Zwischenberichten der Projekte zeigt sich, dass neben der Aufbau- und Konzeptphase des Projekts die Vernetzungsarbeit, die Rekrutierung der Mentorinnen und Mentoren und Mentees sowie deren Begleitung sowie das Fundraising und das Marketing besonders zeit- und kostenintensive Arbeiten sind. Diese Kostenelemente beeinflussen die Kosten pro Mentoringstunde und Mentee.

Die finanziellen Ressourcen, die für die Projekte zur Verfügung stehen, werden von den Trägerschaften als knapp bis angemessen beurteilt. Je nach Trägerschaft variieren die finanziellen Ressourcen stark; insbesondere grössere Trägerschaften verfügen über einen grösseren finanziellen „Puffer“ als kleine Trägerschaften. In vielen Trägerschaften entlasten die Freiwilligenarbeit sowie die Praktika das Budget des Projekts. Die Entlastung durch Freiwillige wird auch als eine mögliche Lösung für fehlende zeitliche Ressourcen gesehen, da sie bei der Organisation des Mentorings eingesetzt werden können. Jedoch müssen die Freiwilligen bei dieser Arbeit gut betreut werden. Auch gut strukturierte und automatisierte Abläufe werden als zeiteinsparend empfunden.

Als herausfordernd erachten viele Trägerschaften die kurzfristige Finanzierungssicherheit der Projekte. Die Anschubfinanzierung durch das SEM habe zwar erleichtert, dass weitere Partner gefunden werden konnten. Deren finanzielles Engagement sei jedoch auch zeitlich beschränkt. Aus Sicht einiger Trägerschaften ist es für die Zukunft zentral, die finanztechnischen Zuständigkeiten (z.B. Kostenteiler) der beteiligten Partner zu klären und auch neue Finanzierungsquellen zu finden. Neben den Finanzierungsmöglichkeiten über Stiftungen und Unternehmen sehen einige Projektträgerschaften das Social Franchising Modell als eine vielversprechende Option. Die Möglichkeit, die Projekte nach der Finanzierung durch das SEM in die kantonalen Integrationsprogramme KIP einzubinden, wird als eine weitere Möglichkeit zur langfristigen finanziellen Sicherheit identifiziert.

2.2.3 OUTPUT

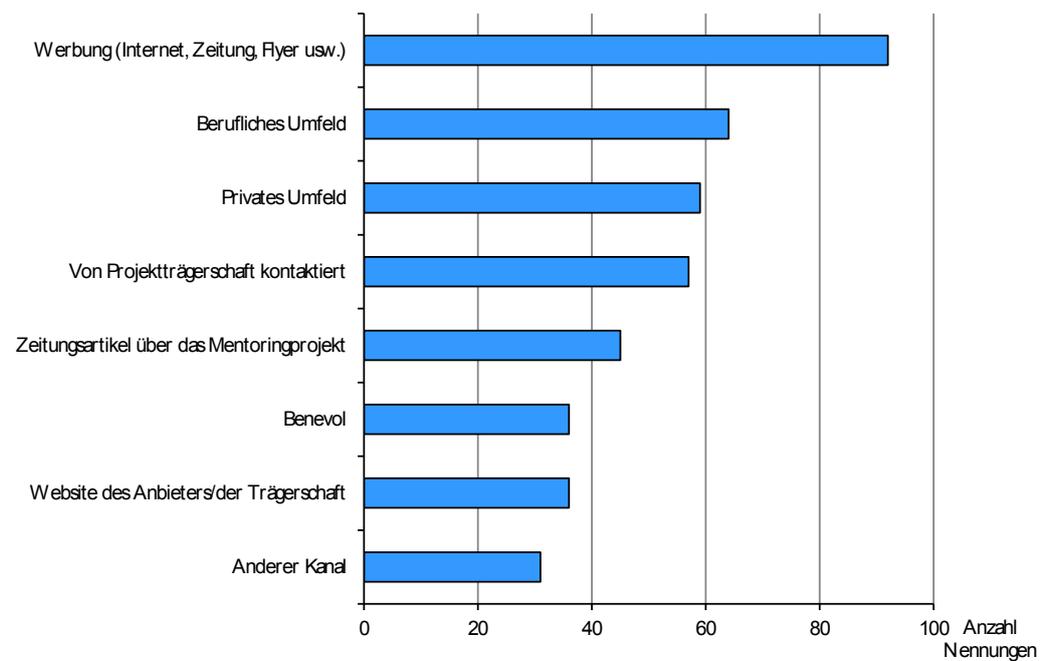
In diesem Abschnitt werden die Leistungen beschrieben, die von den Projekten, die am Programm Mentoring des Bundes teilnehmen, erbracht werden. Dabei wird auf die Rekrutierung

der Mentorinnen und Mentoren wie auch Mentees, auf die Bildung von Mentoring-Paaren, auf Merkmale des Mentorings sowie auf die Unterstützungsangebote der Projektträgerschaften eingegangen.

Rekrutierung der Mentorinnen und Mentoren

Die Trägerschaften rekrutieren die Mentorinnen und Mentoren für ihr Projekt über (soziale) Medien, berufliche und private Netzwerke der Mitarbeitenden, bestehende Projekte, Jobbörsen und Benevol, die regionalen Fachstellen für Freiwilligenarbeit. Die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigen, dass die Mentorinnen und Mentoren auf unterschiedlichen Kanälen über die Mentoringprojekte informiert wurden. Wie in Darstellung D 2.3 ersichtlich ist, sind vor allem Werbeaktivitäten wie auch das persönliche und berufliche Umfeld der Mentorinnen und Mentoren zentrale Rekrutierungskanäle.

D 2.3: Durch welchen Kanal wurden die Mentorinnen und Mentoren auf das Mentoringprojekt aufmerksam? (Mehrfachantworten möglich)



Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren, n = 362.

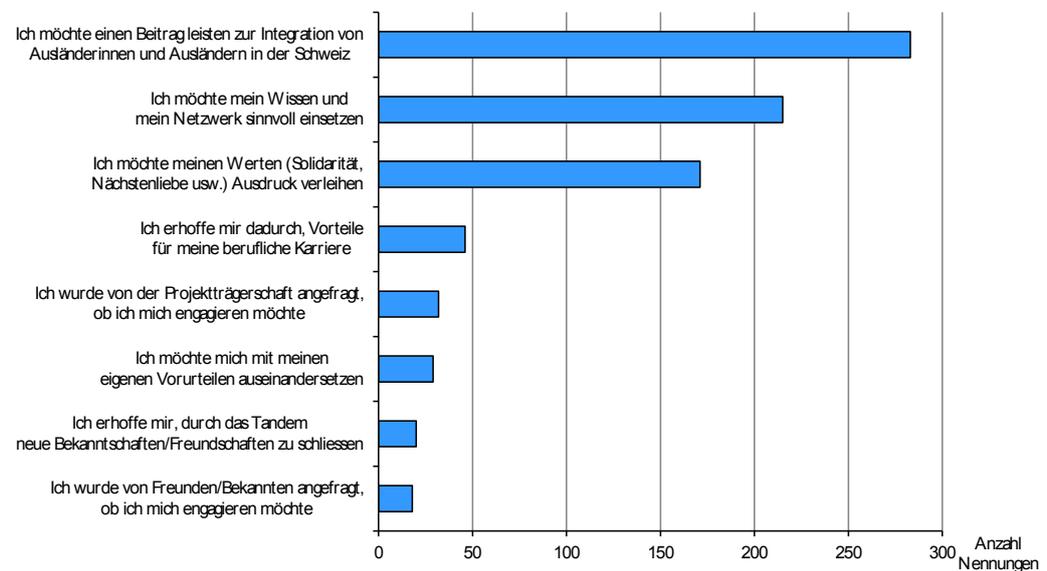
Aus Sicht der Trägerschaften vereinfacht die Aktualität der Flüchtlingsproblematik die Rekrutierung der Mentorinnen und Mentoren. Viele Personen wollen sich freiwillig engagieren und ihren Beitrag leisten. Teilweise übersteigt das Angebot an Mentorinnen und Mentoren die Nachfrage. Nur wenige Projekte haben Schwierigkeiten, ausreichend Mentorinnen und Mentoren zu rekrutieren. Für Projekte, denen zu viele Mentorinnen und Mentoren zur Verfügung stehen, besteht die Herausforderung darin, die Personen zu halten, bis eine passende/ein passender Mentee gefunden werden kann.

Bei der Rekrutierung der Mentorinnen und Mentoren suchen die Projekte oft nach interessierten, offenen und kommunikativen Personen mit einer hohen Sozialkompetenz und interkultureller Sensibilität, die einen Beitrag zur Integrationsförderung leisten wollen. In vielen Projekten wird gewünscht, dass die Personen über ein grosses berufliches und privates Netzwerk

verfügen und dass sie Berufserfahrung und Branchenkenntnisse aufweisen. Die Mentorinnen und Mentoren sollen Freude an der Arbeit mit der Zielgruppe mitbringen und ihre Erfahrung weitergeben wollen. Oft wird auch eine Bereitschaft zur Teilnahme an Schulungen und Veranstaltungen als Kriterium festgelegt. Einige Projekte suchen zudem gezielt nach Personen mit Migrationshintergrund, die vergleichbare Erfahrungen wie die Mentees gemacht haben und somit ihre Erfahrungen, zum Beispiel als Neuzuziehende in der Schweiz, einbringen können.

In der Online-Umfrage wurden die Mentorinnen und Mentoren gefragt, wieso sie sich dafür entschieden haben, sich im Projekt zu engagieren. Es zeigt sich, dass vor allem der Integrationsbeitrag sowie der Einsatz von eigenen Kompetenzen, Netzwerken und Werten zentrale Motivationsfaktoren sind (vgl. Darstellung D 2.4).

D 2.4: Gründe für das Engagement als Mentorin oder Mentor (Mehrfachantworten möglich, maximal drei Antworten)



Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren, n = 361.

Darstellung D 2.5 gibt einen Überblick über die Mentorinnen und Mentoren, die in einem der Projekte aktiv sind oder waren.

D 2.5: Merkmale der Mentorinnen und Mentoren

| Merkmal | | Anzahl | Prozent |
|---------------------------------|------------------------------|--------|---------|
| Geschlecht (n = 337) | Männlich | 106 | 32% |
| | Weiblich | 231 | 69% |
| Alter (n = 337) | Jünger als 25 Jahre alt | 45 | 13% |
| | Zwischen 25 und 60 Jahre alt | 220 | 65% |
| | 61 Jahre alt oder älter | 73 | 22% |
| Migrationshintergrund (n = 338) | Ja | 92 | 27% |
| | Nein | 238 | 71% |
| | Keine Angabe | 6 | 2% |

| | | | |
|--------------------------------------|--|-----|-----|
| Höchster Bildungsabschluss (n = 338) | Berufslehre (EFZ) oder Vollzeitberufsschule | 36 | 11% |
| | Berufsmaturität, Maturitätsschule, Diplommittelschule | 43 | 13% |
| | Höhere Fach- und Berufsbildung, Hochschule, Fachhochschule | 118 | 35% |
| | Universität, ETH | 135 | 40% |
| | Andere Ausbildung | 6 | 2% |

Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren.

Anmerkung: Die Prozentzahlen sind gerundet.

Wie aus der Darstellung ersichtlich ist, stellen Frauen eine Mehrheit dar. Die Ergebnisse aus der Befragung zeigen jedoch gleichzeitig, dass die meisten Projekte über einen geschlechtergemischten Pool von Freiwilligen verfügen. Auch in Bezug auf das Alter sind unter den Mentorinnen und Mentoren sowohl jüngere wie auch ältere Altersgruppen vertreten. In den meisten Projekten haben einige der Mentorinnen und Mentoren selbst einen Migrationshintergrund. Schliesslich zeigt sich in der Online-Befragung, dass die Mentorinnen und Mentoren tendenziell einen hohen Bildungsstand haben: rund 75 Prozent der befragten Personen haben einen Tertiärabschluss.

Die Ergebnisse aus der Online-Befragung zeigen ferner, dass sich 63 Prozent der befragten Mentorinnen und Mentoren bereits zuvor freiwillig oder ehrenamtlich engagiert haben. Dies deutet darauf hin, dass die freiwillige Arbeit für viele der Personen ein langfristiges Engagement darstellt.

Rekrutierung der Mentees

Die Rekrutierungskanäle für die Mentees sind ebenfalls (soziale) Medien, berufliche und private Netzwerke sowie bestehende Projekte. Zudem rekrutieren einige Trägerschaften die Mentees über Vertrauenspersonen und Partnerorganisationen wie Schulen oder Sozialbehörden. In einigen Projekten werden die Mentees aus bestehenden (Weiterbildungs-)Projekten übernommen. Einigen Projekten werden auch Mentees von Behörden oder Fachstellen direkt zugewiesen. Eine zentrale Grundlage für die Auswahl bilden neben den erwähnten Teilnahme-kriterien die Freiwilligkeit und Motivation der Mentees.

Bei den Mentees übersteigt die Nachfrage das Angebot, sodass viele Projekte Wartelisten mit Mentees haben. Dies wird von den Trägerschaften nicht zuletzt darauf zurückgeführt, dass die Teilnahme am Mentoring für die Mentees kostenlos ist – im Gegensatz zu anderen Angeboten der Trägerschaften. Eine Schwierigkeit bei der Rekrutierung der Mentees stellen aus Sicht der Trägerschaften die zu erfüllenden Kriterien dar. Einige Projekte haben zum Beispiel die Kriterien zum Sprachniveau nicht mehr berücksichtigt, da viele der interessierten Mentees diese nicht erfüllten.

Bildung von Mentoring-Paaren

Für das „Matching“, also für die Bildung des Tandems von Mentorin/Mentor und Mentee wenden die Trägerschaften meistens klare Kriterien an. Ein gutes „Matching“ wird von den Trägerschaften als Erfolgsfaktor für das Mentoring-Tandem erachtet, dies zeigt sich sowohl in den Interviews mit den Projektverantwortlichen als auch in den Zwischenberichten der Projek-

te. Die Ergebnisse der Online-Befragung bestätigen die zentrale Rolle der Kriterien beim „Matching“: 84 Prozent der befragten Mentorinnen und Mentoren sind der Meinung, dass bei der Bildung von Mentoring-Paaren nachvollziehbare Kriterien angewendet wurden. Jedoch können die Kriterien, wie beispielsweise beruflicher Hintergrund oder zeitliche Verfügbarkeit der Mentorin/des Mentors, in der Praxis nicht immer erfüllt werden, was aus Sicht der Trägerschaft bedauert wird.

In den Interviews wird betont, dass bei der Bildung der Paare die Rollen und Zuständigkeiten den beteiligten Akteuren erklärt werden müssen. So können unrealistische Erwartungen vermieden werden. Dies scheint meistens erfolgreich zu sein. Von den 70 Mentorinnen und Mentoren, die in der Befragung angeben, nicht mehr im Projekt tätig zu sein, wurde das Tandem nur bei zehn Personen frühzeitig abgebrochen. Bei den übrigen 60 Personen wurden die Mentoring-Tandems schon erfolgreich beendet.

Merkmale des Mentorings

Von den 392 befragten Mentorinnen und Mentoren waren 75 Prozent zur Zeit der Umfrage in einem Mentoring-Tandem aktiv. 19 Prozent sind nicht mehr aktiv, während 6 Prozent ihr Engagement noch nicht angefangen haben. Von den Mentorinnen und Mentoren, die zur Zeit der Umfrage in einem Mentoring-Tandem aktiv waren, sind 43 Prozent seit mehr als zwölf Monaten im Projekt aktiv, während 35 Prozent seit sechs und zwölf Monaten und 22 Prozent seit weniger als sechs Monaten im Tandem aktiv sind.

Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, dass sich 86 Prozent der zur Zeit der Umfrage aktiven Mentorinnen und Mentoren in einem Mentoring-Tandem engagierten. 10 Prozent geben an, in zwei Tandems engagiert zu sein, während die übrigen 4 Prozent in drei oder mehr Tandems aktiv sind. Die folgende Darstellung D 2.6 zeigt verschiedene Merkmale des Mentorings auf.

D 2.6: Merkmale des Mentorings

| Merkmal | Anzahl | Prozent |
|---|---------------------------------|---------|
| Häufigkeit der Treffen * (n = 284) | Einmal bis mehrmals pro Woche | 64 23% |
| | Einmal bis mehrmals pro Monat | 162 57% |
| | Weniger als einmal im Monat | 44 15% |
| | Einmaliges Treffen | 1 0% |
| | Anderes | 13 5% |
| Dauer der Treffen * (n = 282) | Länger als zwei Stunden | 35 12% |
| | Zwischen einer und zwei Stunden | 229 81% |
| | Kürzer als eine Stunde | 18 6% |
| Treffen ausserhalb des Tandems* (n = 279) | Regelmässig | 24 9% |
| | Selten | 80 29% |
| | Nie | 175 63% |

Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren.

Legende: * Bei der Beantwortung der Frage wurden die Mentorinnen und Mentoren gebeten, ihre Einschätzung auf das Mentoring-Tandem, in welchem sie schon am längsten aktiv sind, zu beziehen.

Anmerkung: Die Prozentzahlen sind gerundet.

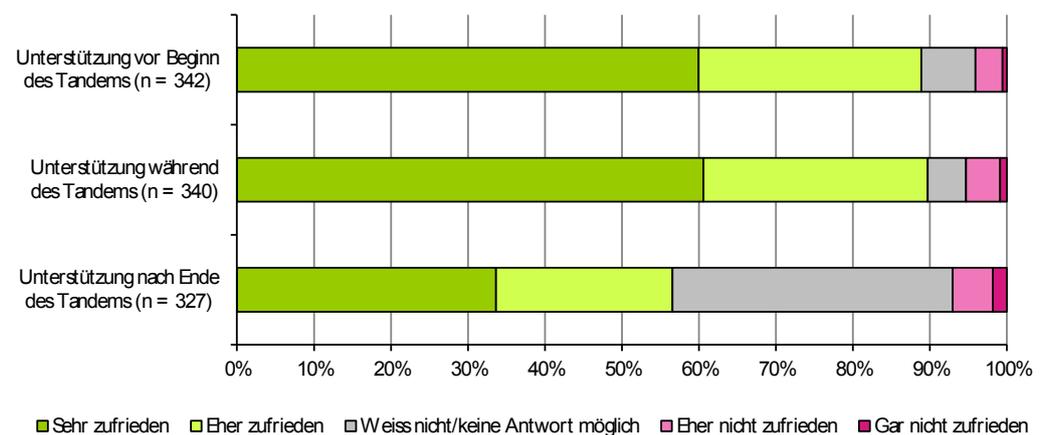
Eine Mehrheit der Mentorinnen und Mentoren (57%) trifft sich mit der/dem Mentee einmal bis mehrmals pro Monat. Ein oder mehr Treffen pro Woche sind bei 23 Prozent der Befragten die durchschnittliche Häufigkeit, während 16 Prozent sich mit der/dem Mentee weniger als einmal im Monat austauschen. Die Treffen dauern bei 81 Prozent der befragten Mentorinnen und Mentoren im Durchschnitt zwischen einer und zwei Stunden. Gemäss der Ergebnisse der Befragung treffen sich die meisten Mentoring-Paare hauptsächlich im Rahmen des Projekts. 9 Prozent der befragten Mentorinnen und Mentoren geben an, sich regelmässig ausserhalb des Tandems mit der/dem Mentee zu treffen.

Begleitung der Mentoring-Beziehungen

Ein zentrales Element des Mentorings ist die Begleitung der Tandems. Diese Aufgabe wird von den Projektträgerschaften wahrgenommen. In den Zwischenberichten der Projekte wird das Coaching der Tandems durch die Projektleitung als zentraler Faktor für den Erfolg gesehen. Bei der Begleitung der Mentoring-Tandems wird jedoch eine hohe Flexibilität als notwendig erachtet. Ein Kernelement der Projekte ist die Freiwilligkeit der Mentorinnen und Mentoren. Demzufolge sollen gemäss einigen Projektträgerschaften Unterstützungsangebote, wie Weiterbildungen und Austauschtreffen, nicht obligatorisch sein. Ferner wird es als wichtig empfunden, dass eine Balance zwischen der Kontrolle des Tandems und der Autonomie der Tandems gefunden wird.

Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen auf, dass die Mentorinnen und Mentoren generell einen hohen Grad an Zufriedenheit mit der Begleitung durch die Trägerschaft aufweisen (vgl. Darstellung D 2.7). Etwa 60 Prozent der Befragten sind mit der Unterstützung vor Beginn und während des Tandems sehr zufrieden, während etwa 30 Prozent eher zufrieden sind.

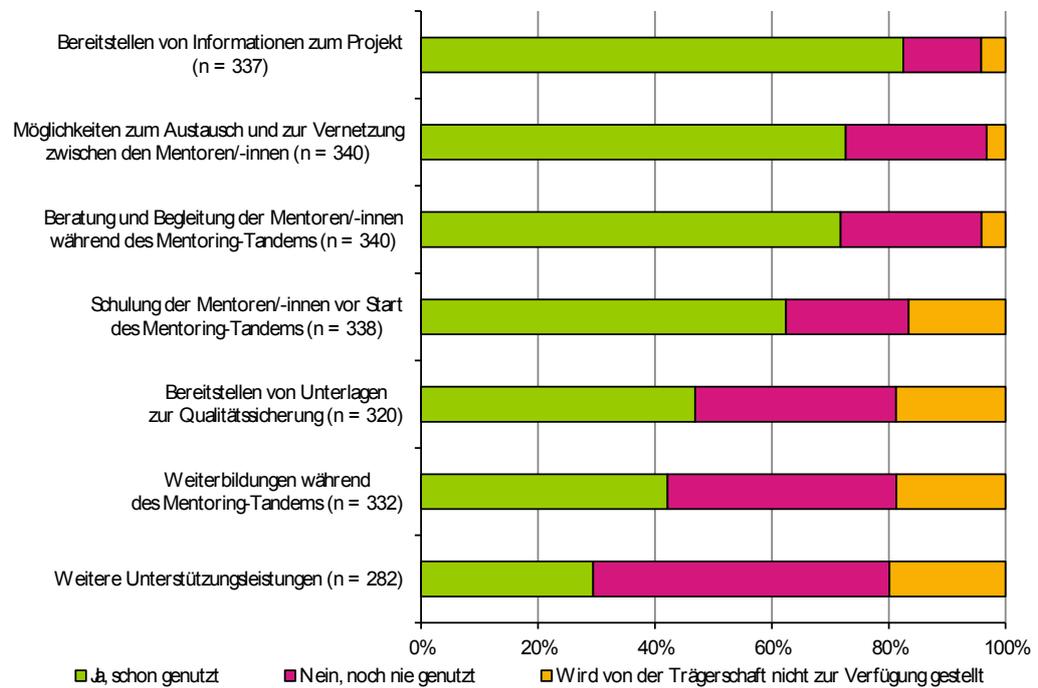
D 2.7: Zufriedenheit mit der Unterstützung durch die Projektträgerschaft



Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren.

Die Trägerschaften bieten den Mentorinnen und Mentoren eine Reihe von Unterstützungsleistungen an: Schulungen und Weiterbildungen zu unterschiedlichen Themen (z.B. Mentoring, Migration, Flüchtlinge), Richtlinien und Vorgaben für den Inhalt des Mentorings, Erst-, Zwischen- und Abschlussgespräche, individuelle mündliche und/oder schriftliche Beratung, Supervisionen und Austauschtreffen mit anderen Mentorinnen und Mentoren. Die Mentorinnen und Mentoren wurden in der Online-Befragung gefragt, welche von der Projektträgerschaft zur Verfügung gestellten Unterstützungsleistungen sie genutzt haben (vgl. Darstellung D 2.8).

D 2.8: Nutzung von Unterstützungsleistungen

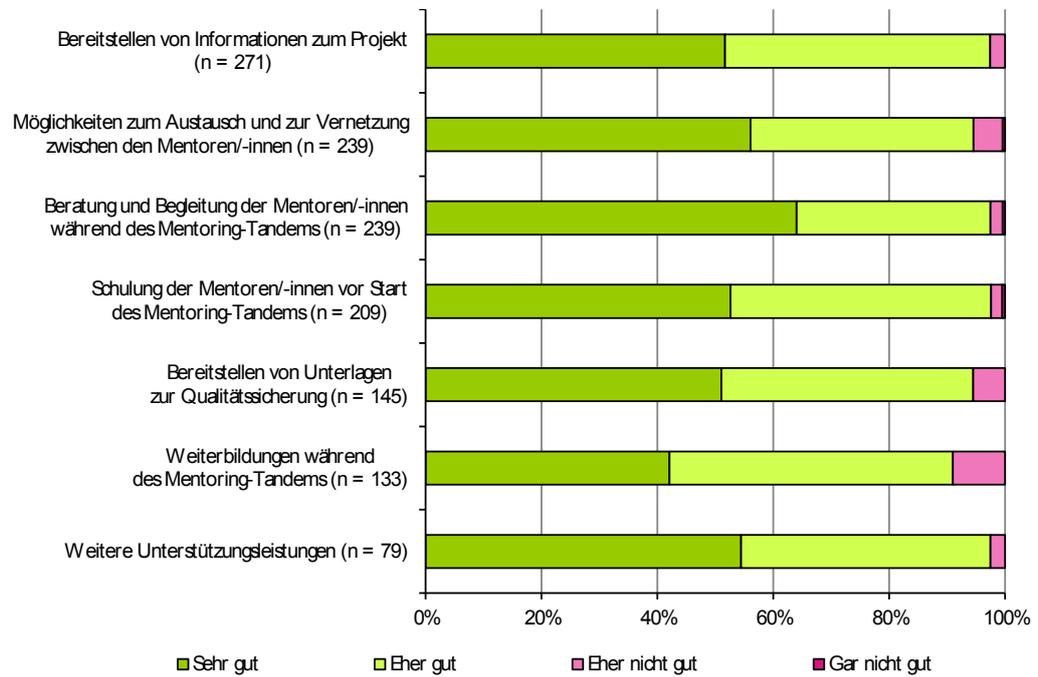


Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren.

Wie in der Darstellung ersichtlich ist, gibt eine Mehrheit der Befragten an, Informationen zum Projekt, Möglichkeiten des Austauschs mit anderen aktiven Mentorinnen und Mentoren, Beratung und Begleitung während des Tandems sowie Schulungen vor Start des Tandems in Anspruch genommen zu haben. Weniger genutzt werden Unterlagen zur Qualitätssicherung oder Weiterbildungen während des Tandems.

Ferner wurden die Befragten gebeten, die Qualität der genutzten Unterstützungsleistungen zu beurteilen. Wie in Darstellung D 2.9 ersichtlich ist, beurteilen die Mentorinnen und Mentoren die Qualität der Leistungen, die sie genutzt haben, überwiegend als gut oder eher gut.

D 2.9: Beurteilung der Qualität der genutzten Unterstützungsleistungen



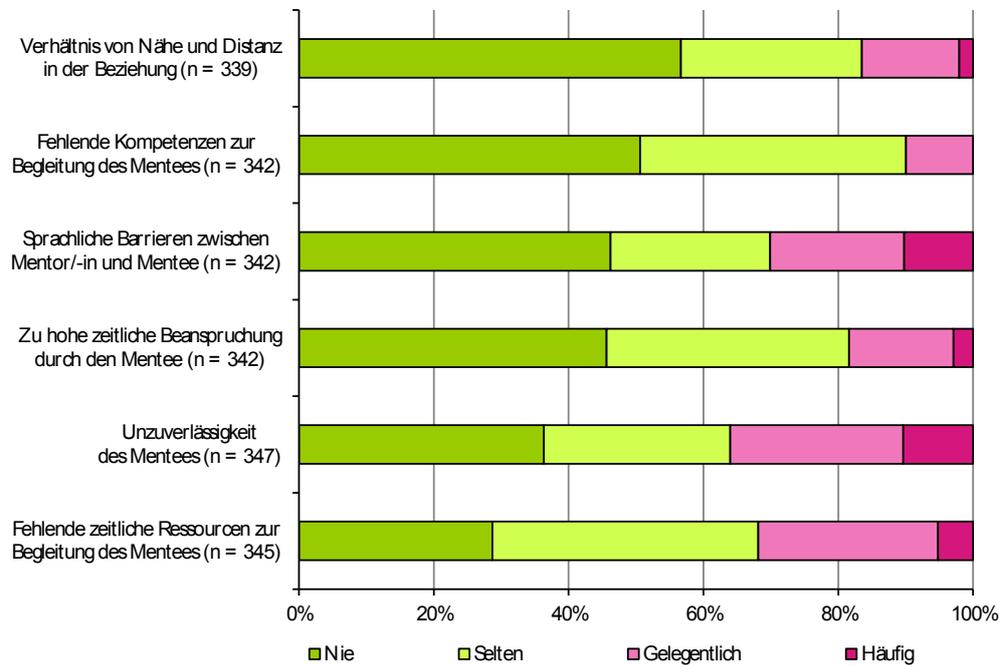
Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren.

Herausforderungen in den Mentoring-Beziehungen

Erfahrungen aus den Mentoringprojekten zeigen auf, dass die Rolle der Mentorinnen und Mentoren nicht immer unproblematisch ist. Unterstützung bei der Abgrenzung der Rolle der Mentorinnen und Mentoren ist deswegen ein zentraler Punkt in der Begleitung, die die Projektträgerschaften anbieten. Eine weitere Herausforderung, die von einigen Projekten identifiziert wird, ist die Unzuverlässigkeit einiger Mentees. Dies scheint vor allem in Projekten mit Jugendlichen als Zielgruppe ein Problem zu sein.

In der Online-Befragung wurden die Mentorinnen und Mentoren gefragt, ob sie während des Mentorings Herausforderungen begegnet sind. Wie in Darstellung D 2.10 ersichtlich ist, werden die aufgelisteten Herausforderungen von einer Mehrheit der Befragten selten oder nie erlebt.

D 2.10: Herausforderungen während des Mentorings



Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren.

Weder fehlende Kompetenzen zur Begleitung der/des Mentees, das Verhältnis zwischen Nähe und Distanz noch zu hohe zeitliche Ansprüche durch die/den Mentee scheinen ausgeprägte Herausforderungen zu sein. Etwas häufiger zu beobachten sind fehlende zeitliche Ressourcen seitens der Mentorin/des Mentors oder sprachliche Barrieren, während 36 Prozent der Befragten gelegentlich oder häufig eine Unzuverlässigkeit der/des Mentees erleben.

Qualitätssicherung des Mentorings

Die Trägerschaften legen grossen Wert auf die Qualitätssicherung ihres Projekts. Dies zeigen die telefonischen Interviews wie auch die Zwischenberichte der Projekte. Zum Teil werden dazu von den Trägerschaften auf das Mentoringprojekt zugeschnittene Qualitätsmanagementsysteme entwickelt und umgesetzt. Das Erarbeiten und die Zurverfügungstellung von Unterlagen und Instrumenten wird von den Trägerschaften als Erfolgsfaktor bezüglich der Qualitätssicherung des Projekts bezeichnet. Insbesondere in grossen Trägerschaften wird zur Qualitätssicherung der Projekte teilweise auf bestehende Instrumente zurückgegriffen. Diverse Projekte werden intern evaluiert, was von den Befragten befürwortet wird. Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass die Erstellung von Instrumenten zur Qualitätssicherung (z.B. von Leitfäden oder Fragebogen) und deren Anwendung viel Zeit in Anspruch nimmt. Interne Ressourcen und Kompetenzen würden die Qualitätssicherung der Projekte begünstigen. Einen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten zudem die von der Trägerschaft ergriffenen Massnahmen zur Unterstützung der Mentoring-Paare, beispielsweise die laufende Begleitung, Austauschmöglichkeiten sowie ein Angebot an Schulungen und Weiterbildungen für Mentorinnen und Mentoren.

2.2.4 OUTCOME

In den folgenden Abschnitten werden die Zielerreichung und Wirkungen der Projekte beschrieben. Es wird dargelegt, wie die Mentees durch die Projekte konkret unterstützt werden.

Unter anderem wird erläutert, inwiefern der Zugang der Mentees zu Wissen und informellen Informationen verbessert werden konnte und ob die Mentees eigene Ressourcen besser nutzen können. Auch die Wirkungen für die Projekte sowie auf die Mentorinnen und Mentoren werden beschrieben.

Zielerreichung

In den Zwischenberichten nahmen die Projekte eine Einschätzung der Zielerreichung vor. Die grosse Mehrheit der (qualitativen) Ziele, welche die Projekte sich gesetzt haben, konnten erreicht werden. Ein Teil der Ziele konnte teilweise erreicht werden, während vereinzelte Ziele nicht erreicht werden konnten. Auffallend ist die Zahl der Ziele, bei denen eine Aussage zur Zielerreichung zum aktuellen Zeitpunkt (Stand Frühling/Sommer 2016) noch nicht möglich ist. Laut den Verantwortlichen ist dies darauf zurückzuführen, dass sich die Projekte zum Teil noch in der Startphase befinden oder die Projekte später als geplant gestartet werden konnten. Die Ergebnisse aus den Zwischenergebnissen sowie die Interviews deuten darauf hin, dass sich bei einigen Projekten die Aufbau- und Konzeptphase länger als geplant hingezogen hat. Genaue Aussagen zur Zielerreichung sind aus diesem Grund erst zu einem späteren Zeitpunkt möglich. Im Folgenden wird genauer auf die Wirkungen auf Projektebene, auf die Mentees und auf die Mentorinnen und Mentoren eingegangen.

Auswirkungen auf die Projekte

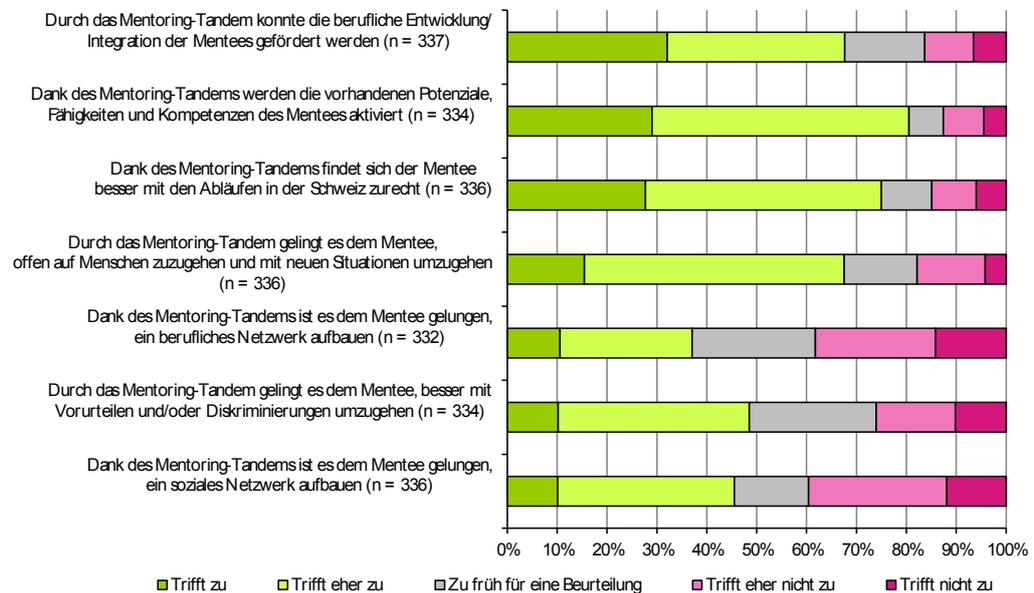
Viele Projekte ziehen in den Interviews wie auch in den Zwischenberichten eine positive erste Bilanz. Die Zusammenarbeit mit zentralen Partnern wie beispielsweise Schulen und Unternehmen funktioniert gemäss Aussage der Projektträgerschaften mehrheitlich sehr gut. Auch die Triage zu weiteren Stellen (öffentliche Hand/private Institutionen) sei erfolgreich. Die Zufriedenheit der Mentorinnen und Mentoren sowie der Mentees mit den Mentoringprojekten wird insgesamt als hoch eingeschätzt. Als besonders positiv erachten die Trägerschaften, dass der Bedarf an Mentoring-Projekten von der Zielgruppe – sowohl der Mentees wie auch der Mentorinnen und Mentoren – sowie von vielen Partnern bestätigt wird. Die Nachfrage sei gross, die Rekrutierung laufe gut und ein Grossteil der Tandembeziehungen sei stabil. Durch die Projekte werden vulnerable Personengruppen erreicht.

Auswirkungen auf die Mentees

Wie erwähnt, ist es gemäss den Trägerschaften zum aktuellen Zeitpunkt nicht möglich, valide Aussagen zur Nachhaltigkeit der beruflichen Integration der Mentees beziehungsweise zum längerfristigen Erfolg der Mentees im Arbeitsmarkt zu machen. Auf Basis der Telefoninterviews und der Zwischenberichte kann dennoch eine erste Einschätzung vorgenommen werden. In vielen Projekten konnten den Mentees Anschlusslösungen vermittelt werden. Ferner lassen sich auf der persönlichen Ebene für die Mentees mehrere positive Effekte feststellen. Bereits kurz nach Projektbeginn habe das Selbstvertrauen vieler Mentees sowie deren Motivation, die berufliche (Re-)Integration voranzutreiben, gesteigert werden können. Weiter ist es gemäss den Trägerschaften vielen Mentees gelungen, ein privates und berufliches Netzwerk aufzubauen. Auch ein verbesserter Zugang zu Wissen und informellen Informationen und eine verbesserte Nutzung eigener Ressourcen werden als Wirkungen identifiziert.

In der Online-Befragung wurden auch die Mentorinnen und Mentoren gebeten, die Wirkungen des Mentorings zu beurteilen (vgl. Darstellung D 2.11).

D 2.11: Beurteilung der Wirkungen des Mentorings auf die Mentees aus Sicht der Mentoren/-innen



Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren.

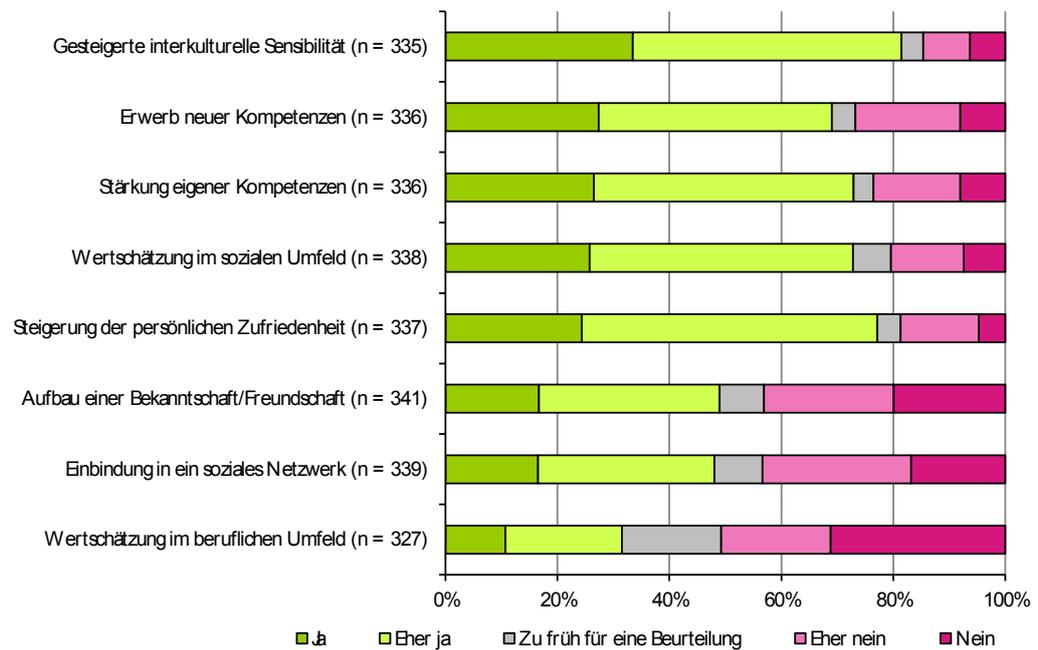
Eine Mehrheit der Befragten ist (eher) der Meinung, dass die berufliche Entwicklung und Integration der Mentees dank des Mentoring-Tandems gefördert werden kann. Auch die vorhandenen Potenziale, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mentees werden gemäss einer Mehrheit der Befragten durch das Mentoring aktiviert. Somit ziehen auch die Mentorinnen und Mentoren eine positive Bilanz hinsichtlich der Hauptziele des Programms. Ferner ist eine Mehrheit der Mentorinnen und Mentoren auch (eher) der Meinung, dass sich die Mentees dank dem Mentoring besser mit Abläufen in der Schweiz zurechtfinden und gegenüber Menschen und neuen Situationen offen sind. Etwa die Hälfte der Befragten sind auch (eher) der Meinung, dass die Mentees durch das Mentoring-Tandem besser mit Vorurteilen und oder Diskriminierungen umgehen können. Hinsichtlich des Aufbaus eines beruflichen und sozialen Netzwerks beurteilen die Mentorinnen und Mentoren die Wirkungen als weniger positiv. Teils ist es aber auch gemäss den Befragten zu früh, um die Wirkungen auf die Netzwerke der Mentees zu beurteilen.

Die Mentorinnen und Mentoren wurden ferner gebeten, den Aufwand für das Mentoring-Tandem in Bezug auf die erreichten Wirkungen bei den Mentees zu beurteilen. Eine Mehrheit der Befragten (57%) schätzt den Aufwand als angemessen ein. 28 Prozent empfinden den Aufwand eher oder sehr hoch, während 9 Prozent den Aufwand eher oder sehr klein einschätzen. Für 7 Prozent der Befragten ist es zu früh für eine Beurteilung.

Auswirkungen auf die Mentorinnen und Mentoren

Nicht nur die teilnehmenden Mentees erleben positive Wirkungen durch das Mentoring. Auch für die Mentorinnen und Mentoren können positive Wirkungen aufgezeigt werden. In der Online-Umfrage wird ersichtlich, dass eine klare Mehrheit der befragten Mentorinnen und Mentoren Wirkungen bei sich selbst feststellen (vgl. Darstellung D 2.12).

D 2.12: Beurteilung der Wirkungen des Mentorings auf die Mentoren/-innen



Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren.

Häufig festgestellte Wirkungen sind eine gesteigerte interkulturelle Sensibilität, der Erwerb neuer Kompetenzen sowie eine Stärkung schon vorhandener Kompetenzen. Auch eine Steigerung der persönlichen Zufriedenheit sowie Wertschätzung im sozialen Umfeld (durch den Mentee, die Projektträgerschaft und Freunde) sind Wirkungen, die die Mentorinnen und Mentoren bei sich selbst feststellen. Weniger häufig stellen die Befragten Wirkungen hinsichtlich des Aufbaus einer Bekannt- oder Freundschaft, einer Einbindung in ein soziales Netzwerk im Mentoringprojekt oder Wertschätzung im beruflichen Umfeld (z.B. durch Vorteile bei der eigenen Jobsuche) fest.

Die Ergebnisse der Online-Befragung deuten darauf hin, dass die Mentorinnen und Mentoren sehr gute Erfahrungen gemacht zu haben. 90 Prozent der Befragten würden sich wieder in einem Mentoringprojekt engagieren und 95 Prozent würden ein Engagement als Mentorin/Mentor weiterempfehlen.

2.2.5 IMPACT

Bezüglich des Impacts werden auf das Ziel des Programms Mentoring, auf die verbesserte (Arbeits-)Integration der Mentees sowie auf die Nachhaltigkeit der Projekte eingegangen.

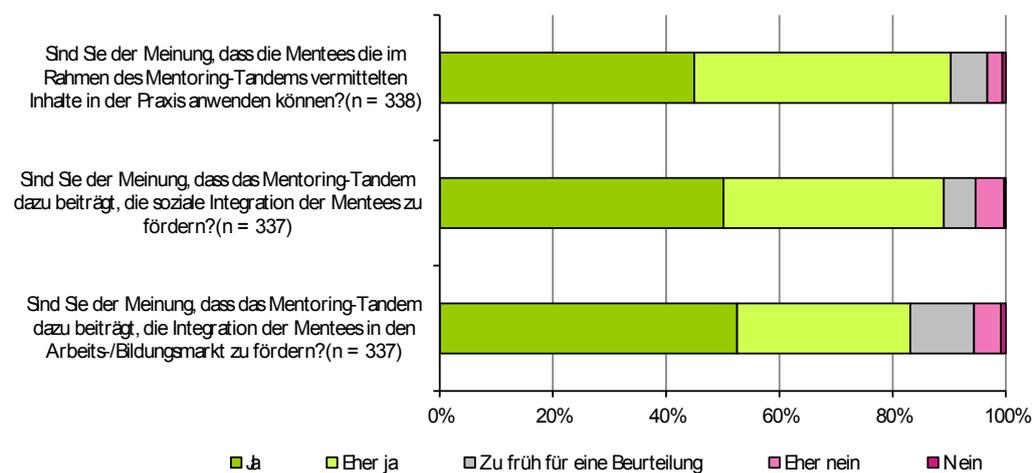
Integration der Mentees

Ein angestrebtes Ziel des Programms Mentoring des Bundes ist eine bessere (Arbeits-)Integration der Mentees. Wie bei den Wirkungen der Projekte sind in Anbetracht der kurzen Zeit, die seit Beginn der Projekte vergangen ist, nur erste Ergebnisse zur Wirksamkeit im engeren Sinne zu erwarten. Insbesondere aus den Telefoninterviews mit den Projektträgerschaften und den Zwischenberichten der Projekte gibt es jedoch klare Hinweise darauf, dass dieses Ziel – zumindest teilweise – erreicht werden konnte. Wie bereits geschildert, sagen diverse Projekte aus oder halten in ihren Zwischenberichten fest, dass die Arbeitsintegration der

Mentees geglückt ist. Konkret finden viele Mentees während des Mentoringprojekts oder im Anschluss eine berufliche Lösung beziehungsweise ihnen gelingt die (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt. Die Langfristigkeit der Lösungen variiert stark und geht von Schnupperlehren über Praktika und mehrjährige berufliche Ausbildungen (EFZ/EBA⁷) bis zu befristeten und unbefristeten Festanstellungen. In den Telefoninterviews wird darauf hingewiesen, dass die gefundenen Anschlusslösungen nicht ausschliesslich auf das Mentoringprojekt zurückgeführt werden können. Oftmals spielen bei der Integration der Mentees in den Arbeitsmarkt andere Faktoren eine wichtige Rolle wie die verbesserten Sprachkenntnisse oder das private und berufliche Netzwerk, welches ausserhalb des Mentoringprojekts aufgebaut worden ist.

Auch die Mentorinnen und Mentoren sind der Meinung, dass durch die Mentoringprojekte die Ziele des Programms Mentoring zu einem grossen Teil erreicht werden konnten (vgl. Darstellung D 2.13).

D 2.13: Impact der Mentoring-Projekte



Quelle: Online-Befragung 2016 bei den Mentorinnen und Mentoren.

90 Prozent der Befragten sind (eher) der Meinung, dass die Mentees die im Rahmen des Mentoring-Tandems vermittelten Inhalte in der Praxis anwenden können. Etwa gleich viele (89%) sind (eher) der Meinung, dass das Mentoring-Tandem dazu beiträgt, die soziale Integration der Mentees zu fördern, während 84 Prozent (eher) finden, dass die Integration der Mentees in den Arbeits-/Bildungsmarkt gefördert wird.

Insgesamt zeigt die Evaluation der teilnehmenden Projekte auf, dass die Vielfalt der Ausrichtungen, Zielgruppen und Inhalte eine klare Stärke des Programms Mentoring darstellt. Das breite Spektrum widerspiegelt die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Einwanderergruppen und betont, dass die Integrationsförderung ein facettenreicher Bereich ist, der Angebote in unterschiedlichen „Flughöhen“ erfordert. Genau die Vielfältigkeit erschwert jedoch einen Vergleich der Wirksamkeit der Projekte, da sich die Zielsetzungen und die Definitionen von Erfolg stark unterscheiden.

⁷ EFZ: Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis, EBA: Eidgenössisches Berufsattest.

Nachhaltigkeit der Projekte

Die telefonischen Interviews und die Zwischenberichte zeigen deutlich auf, dass die Nachhaltigkeit der Projekte für die Trägerschaften sowie für das SEM ein zentrales Ziel darstellt. Viele Projekte setzen bereits zu Projektbeginn Massnahmen um, die zur Nachhaltigkeit beitragen sollen. Zu nennen ist die angestrebte Institutionalisierung der Projekte, unter anderem durch Fundraising, eine aktive Lobbyarbeit und die Verteilung der Projektkosten auf alle Partnerorganisationen. Zudem verfolgen einige Trägerschaften das Ziel, durch Medienauftritte die Sichtbarkeit ihres Projekts zu verbessern. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit erachten einige Trägerschaften eine Evaluation des Projekts und – bei Bedarf – auch eine notwendige Anpassung des Konzepts, beispielsweise in Bezug auf die Zielgruppe, als notwendig.

In Bezug auf die Zusammenarbeit mit (potenziellen) Partnern (Arbeitgeber) wird von den Projekten wie erwähnt erwartet, dass das SEM nach Ende des Programms eine Rolle als Türöffner einnimmt. Konkret stellen sich die Projektträgerschaften vor, dass das SEM die Projekte bei der Vermittlung von Kontakten in die Arbeitswelt unterstützt. Ein wichtiger Aspekt stellt für die Trägerschaften auch die Sensibilisierung der Arbeitgeber sowie der Organisationen der Arbeitswelt für die Relevanz von Mentoringprojekten zur Förderung der sozialen und beruflichen Integration durch das SEM dar. Gleichzeitig sei es auch wichtig, dass das SEM die Projekterfolge und den Beitrag der Freiwilligenarbeit, der im Rahmen der Projekte geleistet wird, öffentlich kommuniziert. In die gleiche Richtung geht der Wunsch, den mehrere Projektträgerschaften formuliert haben: Die Vergabe eines Labels, Zertifikats oder Empfehlungsschreibens des SEM an die Projekte würde aus Sicht der Projektverantwortlichen unter anderem die Rekrutierung von Mentorinnen und Mentoren, Unternehmen wie auch von potenziellen Geldgebern vereinfachen.

Wie erwähnt sind seitens des Bundes keine Massnahmen geplant, um die Projekte nach Programmende finanziell zu unterstützen. Stattdessen erhofft sich das SEM, dass die Projekte durch Regelstrukturen oder die Kantone weiterfinanziert werden können. In einigen Kantonen wie Zürich und Bern seien schon Gespräche eingeleitet worden, um die Übernahme von Projekten durch den Kanton zu sichern. Ferner sieht das SEM vor, dass sie Empfehlungen an die Kantone geben oder auch als Referenz für die Projekte funktionieren können. Die Entwicklung eines Qualitätslabels seitens des Bundes sei jedoch aktuell nicht realistisch.

Basierend auf den geschilderten Erkenntnissen werden in diesem Kapitel zunächst Schlussfolgerungen auf Programmebene sowie auf Projektebene gezogen. Anschliessend formulieren wir zuhanden des SEM Empfehlungen in Bezug auf das Programm sowie auf die Projekte.

3.1 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Bei den Schlussfolgerungen gilt es zu berücksichtigen, dass die Beurteilungen durch die Beteiligten und Betroffenen rund ein Jahr nach Start des Programms sehr früh erfolgten. Die nachfolgenden Erkenntnisse sind eine Momentaufnahme und haben somit vorläufigen Charakter.

3.1.1 PROGRAMMEBENE

Die Evaluation zeigt eine gelungene Durchführung des Programms Mentoring auf. Das Programm spiegelt die Ziele der schweizerischen Integrationspolitik durch die Unterstützung von Mentoringprojekten, mittels welchen die gesellschaftliche und berufliche Integration von Migrantinnen und Migranten gefördert werden kann. Durch die grosse Heterogenität der teilnehmenden Projekte wird eine Vielfalt an Ausrichtungen und Zielgruppen sichergestellt. Zudem leistet das Programm einen klaren Beitrag zur Wahrnehmung der Integration als Verbundaufgabe sowie zur verstärkten öffentlich-privaten Zusammenarbeit. Die Programmleitung hat die Projekte durch die finanzielle Unterstützung sowie durch das Ermöglichen von Austausch und Vernetzung bedeutsam unterstützt. Die vorläufigen Rückmeldungen aus den Projekten deuten auf einen klaren Beitrag des Programms zur Erreichung der integrationspolitischen Ziele auf.

Die längerfristigen Wirkungen des Programms sind jedoch von mehreren Faktoren abhängig. So ist es – unabhängig vom Erfolg der Projekte – letztlich die persönliche Verantwortung der Mentees, ob sie die Möglichkeiten, die durch die Projektteilnahme entstehen, nutzen. Auch wird der Erfolg der (beruflichen) Integration von mehreren externen Faktoren beeinflusst, die weder das SEM noch die Projekte steuern können. Des Weiteren liegt eine Begrenzung des Programms in der zeitlich limitierten Unterstützung der Projekte. Da das SEM die gesprochenen Zuschüsse als Anschubfinanzierung definiert hat, ist die Nachhaltigkeit der Wirkungen des Programms somit von einer weiteren Finanzierung der Projekte abhängig.

3.1.2 PROJEKTEBENE

Auch auf Projektebene zeigt die Evaluation eine Reihe positiver Ergebnisse auf. Durch das Programm haben die Trägerschaften bestehende und neue Konzepte entwickeln und prüfen sowie ihre Projekte professionalisieren und institutionalisieren können. Obwohl viele der Projekte eine relativ kurze Laufzeit haben, sind die Trägerschaften mehrheitlich zufrieden, wie die Projekte angelaufen sind: Viele Ziele konnten zum Zeitpunkt der Zwischenberichterstattung bereits erreicht werden. Die Projekte positionieren sich im Feld und stossen auf reges Interesse unter Partnerinstitutionen und Teilnehmenden. Die Rekrutierung von Mentorinnen und Mentoren sowie Mentees läuft gut. Viele Mentoring-Tandems konnten gestartet werden und scheinen positive Wirkungen und Nebenwirkungen auszulösen, sowohl auf die Mentees wie auch auf die Mentorinnen und Mentoren. Die Vielfalt der Projekte widerspiegelt die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Einwanderergruppen, und zeigt auf, dass Angebote in unterschiedlichen „Flughöhen“ erforderlich sind.

Neben den vielen positiven Ergebnissen werden auf Projektebene auch Herausforderungen identifiziert. Wie erwähnt, ist eines der grössten Kernthemen die Nachhaltigkeit der Projekte. Obwohl es den Projekten gelungen ist, Anbindungen an Regelstrukturen aufzubauen, fehlt oft eine langfristige Finanzierung. Viele der Projekte arbeiten bereits intensiv daran, eine längerfristige Durchführung der Projekte zu sichern. Die angespannte Finanzlage bei vielen Partnerinstitutionen erschwert aber diese Arbeit.

3.2 EMPFEHLUNGEN

Basierend auf den vorangegangenen Ausführungen formulieren wir insgesamt acht Empfehlungen, die sich an das SEM richten. Zunächst werden Empfehlungen in Bezug auf das Programm und anschliessend Empfehlungen betreffend die Projekte formuliert.

3.2.1 EMPFEHLUNGEN DAS PROGRAMM BETREFFEND

Empfehlung 1: Ziele der Integrationspolitik durch eine Weiterführung von Bundesprogrammen weiter aktiv anstreben

Die Evaluation hat gezeigt, dass das Programm Mentoring einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der Ziele der Integrationspolitik leistet. Daher empfehlen wir dem SEM, auch in Zukunft Bundesprogramme zu lancieren, mittels welchen die Integration von Ausländerinnen und Ausländer gefördert werden kann.

Empfehlung 2: Fokus auf Mentoring weiterführen

Ergebnisse aus mehreren Studien betonen, dass Mentoring eine erfolgreiche Methode für die Integration von Ausländerinnen und Ausländern ist. Die Evaluation hat aufgezeigt, dass diese eher neue Form von Begleitung gut ankommt, sowohl bei den freiwilligen Mentorinnen und Mentoren als auch bei den Mentees sowie bei der öffentlichen Hand oder Unternehmen, die oftmals als Geldgeber in Projekte involviert sind. Daher empfehlen wir, das Thema Mentoring weiterhin aktiv zu bewirtschaften, entweder im Rahmen von nachfolgenden Bundesprogrammen oder im Rahmen der kantonalen Integrationsprogramme (KIP).

Empfehlung 3: Konzept für Bundesprogramme entwickeln

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Projekte Erwartungen an die Programmleitung und das Programm haben, die gemäss dem SEM nicht erfüllt werden können. Vor diesem Hintergrund schlagen wir vor, ein Konzept für Bundesprogramme zu erarbeiten. Dies umfasst grundsätzliche Aspekte sowohl amtsintern als auch extern. Wir empfehlen zudem, vor Start eines jeden Bundesprogramms ein spezifisches Programmkonzept zu erstellen, in welchem die Aufgaben der Programmleitung wie beispielsweise Unterstützung oder Beratung aufgeführt und die dafür notwendigen Ressourcen festgeschrieben sind. Extern muss die Rolle des SEM kommuniziert werden, um unrealistische Erwartungen seitens der Projekte zu vermeiden. Dies betrifft sowohl Möglichkeiten zur weiteren Finanzierung wie auch die Begleitung während des Programms. Ferner empfehlen wir, genügend Zeit für die Planungsphase zur Verfügung zu stellen, um Partnerinstitutionen und Regelstrukturen in die Programme einzubinden und eine gemeinsame Entwicklungsarbeit zu sichern. Dies bezieht sich sowohl auf Kantone und Gemeinden wie auch andere Bundesämter (vgl. Empfehlung 6). Auch Instrumente und Vorlagen, beispielsweise für die Qualitätssicherung oder Berichtserstattung und Abrechnung, sollten in der Planungsphase erstellt werden.

Empfehlung 4: Angebot der Begleitung in Bundesprogrammen weiter entwickeln

Die Leistungen der Programmleitung des SEM im Rahmen des Mentoringprogramms werden von den Trägerschaften sehr positiv beurteilt. Gleichzeitig identifizieren die Projekte wie auch das SEM Verbesserungsmöglichkeiten im Angebot der Begleitung, in der Unterstützung und Beratung durch die Programmleitung. Wir empfehlen dem SEM zu prüfen, wie das Angebot weiterentwickelt werden könnte. Geprüft werden könnten unter anderem die Organisation von Informationsveranstaltungen (Entwicklungen im Bereich Integrationsförderung, fachliche Inputs), themenspezifische Austauschveranstaltungen, wie auch die Bereitstellung von Instrumenten und Prozessen zur Begleitung der Freiwilligen. Die Evaluation hat gezeigt, dass unter anderem die Qualitätssicherung für die Projekte eine kosten- und zeitintensive Aufgabe ist. Das SEM könnte Instrumente und Werkzeuge zur Verfügung stellen, die die Qualitätssicherung der Projekte fördern. Wir empfehlen daher, dass das SEM überprüft, inwiefern für zukünftige Programme Vorlagen entwickelt werden können, die die Trägerschaften angepasst an den Kontext des jeweiligen Projekts nutzen können. Eine Alternative besteht darin, Best Practices von Projekten allen Trägerschaften zugänglich zu machen.

Empfehlung 5: Nachhaltigkeit der Projekte durch adäquate Rahmenbedingungen unterstützen

Eine der grössten Herausforderungen im Programm Mentoring ist die Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Projekte. Insbesondere ohne langfristige Finanzierung besteht das Risiko, dass Projekte nach Programmende aus finanziellen Gründen nicht weitergeführt werden können. Wir empfehlen dem SEM, für zukünftige Bundesprogramme Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Nachhaltigkeit der Projekte zu unterstützen. Eine Option wäre, die Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand (Kantone und Gemeinden) zu stärken. Zentral wäre es, beispielsweise die Kantone von Anfang an in die Projekte einzubinden und ihre Verpflichtung gegenüber den Projekten als weitere Geldgeber sicherzustellen. Eine mögliche Weiterführung der Projekte, beispielsweise durch die Integration in die kantonalen Integrationsprogramme (KIP), sollte geprüft werden, um eine mittelfristige Finanzierung zu sichern.

3.2.2 EMPFEHLUNGEN DIE PROJEKTE BETREFFEND

Empfehlung 6: Unterstützung der Projekte bei der Akquisition von Partnerinstitutionen und Finanzierung

Das „Image“ eines Projekts ist zentral bei der Akquisition von Partnern oder Sponsorgeldern. Die Unterstützung des Bundes steigert die Legitimität der Projekte, vor allem wenn es sich um neue Projekte und/oder Trägerschaften handelt. Wir empfehlen dem SEM, zu prüfen, welche Unterstützungsleistungen zuhanden der Projekte beziehungsweise der Trägerschaften erbracht werden könnten: Beispielsweise könnte das SEM für die Projektträger Empfehlungsschreiben verfassen, um ihnen die Vermarktung ihres Angebots und die Suche nach Partnern zu erleichtern. Zudem könnte das SEM zwischen Trägerschaften und Regelstrukturen vermitteln. Gemeinsame Auftritte, an welchen Best-Practices-Projekte vorgestellt werden, sind ebenfalls Aktivitäten, mit denen das SEM gute Rahmenbedingungen für die Projekte schaffen könnte. Ferner könnte das SEM die Projektträgerschaften über mögliche Anschlussmöglichkeiten bei Partnerinstitutionen und in Regelstrukturen informieren. Für Mentoringprojekte, die auf einen Berufs- oder Arbeitsmarkteinstieg abzielen, wären zum Beispiel kantonale Arbeitsämter mögliche Partner. Hier sollte aber berücksichtigt werden, dass eine Unterstützung durch das SEM ein Hindernis für zusätzliche Unterstützung von Partnerinstitutionen ausserhalb des Integrationsbereichs darstellen könnte. Dies, weil unter der Federführung des SEM die Projekte primär als

Integrationsprojekte und nicht als Arbeits- oder Berufsförderungsprojekte wahrgenommen werden. Amtsübergreifende Bundesprogramme könnten dieses Risiko verringern (vgl. Empfehlung 3).

Empfehlung 7: Synergien zwischen den Trägerschaften schaffen

Auch wenn die Ausrichtung und die Charakteristika der einzelnen Projekte unterschiedlich sind, sehen sich alle Projekte mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Dies betrifft unter anderem Fragen zur Finanzierung, die Anbindung an Regelstrukturen oder die Bildung von Mentoringpaaren (Matching). Wir empfehlen dem SEM, den Austausch der Projekte während des Programms wie auch nach Programmende zu fördern und dadurch Synergien zu schaffen.

Empfehlung 8: Ziele weiterverfolgen

Da viele der Projekte zur Zeit der Zwischenberichtserstattung noch in der Startphase waren, kann noch nicht abschliessend beurteilt werden, ob die Wirkungsziele erreicht wurden. Daher empfehlen wir dem SEM, die Projekte dazu zu motivieren, ihre Ziele weiterzuverfolgen und bei Bedarf die Ziele beziehungsweise nach Möglichkeit die Projektkonzeption anzupassen. Idealerweise sollte nach Ende der Finanzierungslaufzeit durch eine (quantitative) Analyse der Zielerreichung die Wirksamkeit der Projekte geprüft werden.

A1 PROJEKT BESCHREIBUNGEN

DA 1: Projekte im Programm Mentoring 2014–2016

| Projekt | Trägerschaft | Links | Zielsetzung |
|---|---|---|--|
| Berufliche Netzwerke für qualifizierte Migranten/-innen | Kompetenzzentrum Integration Stadt Bern | < http://www.bern.ch/integration > | Das Projekt verfolgt folgende Ziele: Qualifizierte Migranten/-innen können berufliche Netzwerke und Wissen über den schweizerischen Arbeitsmarkt aufbauen. Dadurch finden sie einen erleichterten Einstieg in eine ihren Qualifikationen entsprechende Erwerbstätigkeit. Gezielte Vernetzungstätigkeiten führen zudem zum Abbau stereotyper Wahrnehmungen von Migranten/-innen auf dem Arbeitsmarkt und zur transkulturellen Öffnung von Arbeitgebenden – insbesondere der Stadtverwaltung Bern. |
| Mentorat Emploi Migration | EPER SUISSE | < http://www.mentoratemploimigration.ch > | Le MEM entend: <ul style="list-style-type: none"> - favoriser l'insertion professionnelle des migrant-e-s qualifié-e-s d'origine extra-européenne. - lutter contre la déqualification professionnelle des migrant-e-s - impliquer la population locale dans le processus d'intégration pour une meilleure cohésion sociale - sensibiliser la société à la thématique de la déqualification prof, des migrant-e-s qualifié-e-s |
| SAH Coaching für Lehrstellen-suchende | SAH Zentralschweiz Migration Co-Opera | < http://www.sah-zs.ch > | Flüchtlingspersonen, welche in der Abschlussklasse der Volksschule sind, finden durch eine zielgerichtete Begleitung von Mentorinnen und Mentoren (Gotten und Götti) eine Lehrstelle. |
| MUNTERwegs Mentoringprogramm | Verein MUNTERwegs | < http://www.munterwegs.eu > | MUNTERwegs möchte sein bestehendes, aktuelles Mentoringprogramm im Kanton Zug auf die Zielgruppe der jugendlichen Mentee ausweiten. Im Rahmen dieses Pilots werden die Ausbildungen/Coachings der MUNTERwegs Mentoren/-innen auf die Lebensphase dieser neuen Mentee angepasst. MUNTERwegs setzt hier sein bereits erarbeitetes Social Franchising Modell ein und entwickelt es qualitativ weiter. Dabei soll auch die Vernetzung mit den lokalen, regionalen Partnern/-innen weiter ausgebaut und gefestigt werden. |

| Projekt | Trägerschaft | Links | Zielsetzung |
|--|--|---|--|
| Copilot | Caritas Zürich | < http://www.caritas-zuerich.ch > | Durch aufsuchende Tätigkeit werden Eltern mit Migrationshintergrund in den schulischen Anliegen und Fragen ihrer Kinder durch Freiwillige unterstützt. Durch die dadurch entstehende Nähe der Eltern zur Schule erhöhen sich die Bildungschancen der Kinder wesentlich. Es ist ein Beitrag zur Vernetzung und Integration der Eltern. Zusätzlich erhalten die Eltern Informationen zu Unterstützungs-, Fördermöglichkeiten und Angeboten für ihre Kinder. |
| Echange | Association découvrir | < http://www.associationdecouvrir.ch > | ÉCHANGE a pour objectif de lutter contre l'échec de l'intégration des personnes migrantes qualifiées en facilitant leur processus d'insertion professionnelle, ce en promouvant de l'échange des expériences et des savoir-faire, tout en permettant aux participant-e-s du programme de mieux connaître leur milieu professionnel à Genève et d'acquérir des outils pour créer, gérer et utiliser efficacement leur réseau professionnel. |
| DUO - Accompagnement Femme à Femme | Espace femmes | < http://www.espacefemmes.org > | L'objectif du projet est l'insertion sociale voire professionnelle des migrantes. Une migrante accompagnée de façon personnalisée peut plus facilement atteindre ces résultats. L'appui relationnel et individualisé lui permet de se sentir sécurisée et valorisée. Dans cet échange, elle comprend par la même occasion les codes de notre société, difficilement saisissables sans les explications d'une tierce personne. Solidarité et valorisation des compétences de chacune sont aussi des buts du projet. |
| Future kids im Thurgau | Pädagogische Hochschule Thurgau (PHTG) | < http://www.phtg.ch > | Das Projekt will brach liegendes Potenzial von Schülerinnen fördern, deren schulische Laufbahnen über das langfristige Mentoring in eine positive Richtung lenken und so die Lebensperspektive familiär benachteiligter Kinder verbessern. Die Mentorinnen profitieren von einer Horizonterweiterung, indem sie sich persönlich mit einer anderen Lebensrealität auseinandersetzen. Mit ihrer Lernförderung erweitern sie ihre Lerncoachingkompetenzen und tragen zur Gestaltung der zukünftigen Gesellschaft bei. |
| Mentoring für vorläufig aufgenommen und anerkannte Flüchtlinge | Caritas St. Gallen | < http://www.caritas-stgallen.ch > | Unterstützung bei der Stellensuche und den damit verbundenen Prozessen durch das Einbringen des Beziehungsnetzes und Know-how der Mentorinnen und Mentoren zwecks Findung einer Arbeitsstelle, eines Praktikums- oder Ausbildungsplatzes. Praktische Erfahrungen in diesen Prozessen erweitern die Kompetenzen für Mentees und Mentoren/-innen, sowohl fachlich wie sozial. Das gegenseitige Verständnis für andere Kulturen wird gestärkt. |

| Projekt | Trägerschaft | Links | Zielsetzung |
|--|---|---|--|
| Mentoring-Projekt Bistro Interculturel | Bistro Interculturel | < http://www.bistro-interculturel.ch > | Migrantinnen und Migranten werden in Fragen des Alltags, Arbeitsintegration, soziale Integration von Mentorinnen und Mentoren unterstützt. Migrantinnen und Migranten können die deutsche Sprache anwenden und haben eine Ansprechperson (Mentor/-in), die sie bei Anliegen fragen können - auch über die Projektdauer hinaus. In den Bereichen Arbeitsintegration und Berufsbildung können die Mentorinnen und Mentoren die Mentees an die richtigen Stellen triagieren. |
| Nous autres pour les autres | Association Nous Autres | < http://www.nous-autres.ch > | Ce projet tend à réinscrire les personnes en rupture socio-professionnelle dans un rôle actif. Il se propose donc de leurs donner les outils nécessaires à la réussite de leur (ré)intégration professionnelle et sociale, grâce à un travail d'accompagnement communautaire. L'accompagnateur communautaire (mentor) est une personne migrante pouvant mettre à disposition ses ressources, ses connaissances et anticiper les difficultés en ayant connaissances des obstacles à l'intégration. |
| TandemA | RECIF | < http://www.recifne.ch > | La finalité visée par ce projet est le développement du pouvoir d'agir de femmes immigrées allophones du canton de Neuchâtel, à savoir l'acquisition d'un sentiment de contrôle de leur vie et de bien-être accru. L'approche préconisée pour atteindre ce but se fonde sur les notions de „capabilités“ et de partenariat. Le projet vise à plus long terme une intégration sociale et professionnelle. |
| Dokumentation, Vermittlung und Know-how-Transfer | ask! - Beratungsdienste für Ausbildung und Beruf Aargau | < http://www.bdag.ch > | Migrantinnen und Migranten finden rasch Zugang zu passenden Mentoring-Programmen. Zudem ermöglicht eine strukturierte Dokumentation bestehender Programme einen raschen Überblick für Behörden, Fach- und Verwaltungsstellen, Organisationen und interessierte Personen. Persönliche Information und Fachberatung ergänzen die schriftlichen Unterlagen. Die Umsetzung ermöglicht eine bessere Vernetzung bestehender Programme als Basis für den Aufbau einer Zusammenarbeit und eine spätere Koordination. |
| Job Caddie Zürich | Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG | < http://www.jobcaddie.ch > | Berufliche (Re-)Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen nach Lehrvertragsauflösungen, nach Lehrabschluss oder bei fehlender Grundbildung auf Sekundarstufe II. |
| Job Caddie Zug | Schweizerische gemeinnützige Gesellschaft SGG | < http://www.jobcaddie.ch > | Berufliche (Re-)Integration von Jugendlichen und jungen Erwachsenen nach Lehrvertragsauflösungen, nach Lehrabschluss oder bei fehlender Grundbildung auf Sekundarstufe II. |

| Projekt | Trägerschaft | Links | Zielsetzung |
|--|------------------------------------|---|--|
| GeLBe: Gemeinsam lernen durch Begegnung | PH Luzern | < http://www.phlu.ch > | Angehende Lehrpersonen: Einblick in Lebenswelten von Kindern/Familien aus sozio-ökonomisch benachteiligten Verhältnissen/mit Migrationshintergrund. Praxis- und realitätsnahe Auseinandersetzung mit Themen rund um Migration und Chancengerechtigkeit. Elternzusammenarbeit, Mehrsprachigkeit unter anderem Primarschüler/-innen: Kontakt/Beziehungsaufbau mit Studierenden, Sensibilisierung für lernförderliche Freizeitaktivitäten und spielerisches Lernen. Sprachbildung durch bewusste Sprachanlässe in der Freizeit. |
| MinQ - Mentoring für qualifizierte Migrantinnen | ECAP, K5 und EB Zürich (BS und ZH) | < http://www.ecap.ch > | Ziel des Projektes ist die individuelle Unterstützung von qualifizierten Migrantinnen bei der Arbeitssuche und beim Einstieg in den schweizerischen Arbeitsmarkt durch gut vernetzte Berufspersonen aus unterschiedlichen Branchen Die Teilnehmerinnen werden durch das Mentorat Zugang zu den notwendigen berufs- und branchenspezifischen Informationen und Unterstützung für Ihre berufliche Integration erhalten. |
| Arbeitsmarktmentoring für Migrantinnen und Migranten | Verein Lernwerk | < http://www.lernwerk.ch > | Aufbau eines Mentoring für das Schliessen einer Bedarfslücke in der Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. Mentorinnen und Mentoren unterstützen nach Erstmassnahmen der Regelstruktur die erfolgreiche und nachhaltige Integration von Migrantinnen und Migranten in den Arbeitsmarkt. |
| Migrantinnen in Netzwerken der Arbeitswelt - Berufsmentoring | Christlicher Friedensdienst cfd | < http://www.cfd-ch.org > | Die Notwendigkeit zur ressourcenorientierten Arbeitsmarktintegrationsförderung qualifizierter Migrantinnen wird von den zuständigen Institutionen anerkannt. Durch die Umsetzung von konkreten und gezielten Massnahmen auf struktureller Ebene können sich Migrantinnen vermehrt basierend auf ihren Potenzialen und Qualifikationen in den Arbeitsmarkt einbringen. Leistung eines Beitrags zur beruflichen Integration und zur Geschlechtergleichstellung zugewanderter Frauen mit guter Ausbildung. |
| simul - Mentoring für neuzugezogene Migranten/-innen | ECAP | < http://www.ecap.ch > | Individuelle Unterstützung der Mentees (Neuzugezogene Migrantinnen) bei der Eingliederung in den Schweizerischen Arbeitsmarkt und Förderung der Internationalisierung der heimischen Wirtschaft durch Erschliessung des Potenzials an qualifizierten Arbeitskräften. Individuelle Unterstützung der Mentees (Neuzugezogene Migrantinnen) bei der Überwindung von formellen und informellen Barrieren in der beruflichen und/oder sozialen Integration |

| Projekt | Trägerschaft | Links | Zielsetzung |
|---|---|---|---|
| Mentorat Duo - aide au rétablissement du lien social | Caritas Vaud | < http://www.caritas-vaud.ch > | Le mentorat Duo vise l'insertion socio-professionnelle des bénéficiaires que ce soit la formation ou l'emploi. Pour cela, les objectifs se déclinent par un travail sur le lien social, la construction d'un projet professionnel, la connaissance de la société d'accueil et des mécanismes liés à l'emploi. |
| Empowerment und Vernetzung von Männern auf Stellensuche | Multimondo | < http://www.multimondo.ch > | Das Mentoringangebot für sozial benachteiligte Männer mit und ohne Migrationshintergrund will die soziale und wirtschaftliche Desintegration der Teilnehmer verringern helfen und die Integrationsfähigkeit und die Integrationsmöglichkeiten der Betroffenen verbessern. Der Fokus liegt auf dem Austausch und der Interaktion der Gruppenmitglieder untereinander und mit ihren MentorInnen. |
| Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit für VA und FL | Schweizerisches Rotes Kreuz SRK Kanton Zürich | < http://www.srk-zuerich.ch > | Das Projekt soll längerfristig und übergeordnet einen Beitrag an die berufliche und soziale Integration von vorläufig Aufgenommenen und anerkannten Flüchtlingen leisten. Kurzfristiges und direktes Ziel des Mentoring-Projekts ist die Verbesserung der Arbeitsmarktfähigkeit der Zielgruppe: Steigerung der Handlungskompetenzen und des informellen Wissens zum Thema Arbeiten, Steigerung der Motivation und des Selbstvertrauens, Erweiterung des Netzwerkes und der Sprachkompetenzen. |
| Anschubfinanzierung für Aufbau RYL!-Standortvereine | ROCK YOUR LIFE! Schweiz | < http://www.schweiz.rockyourlife.org > | ROCK YOUR LIFE! Schweiz (RYL! CH) ist ein Mentoring-Programm, bei dem sozial benachteiligte Schüler/-innen während den letzten zwei Schuljahren von dafür ausgebildeten Studierenden in einem 1-zu-1-Mentoring im Berufswahlprozess sowie in schulischen und persönlichen Belangen begleitet werden. Teil des RYL!-Netzwerks sind ausserdem Partnerunternehmen. Das Ziel des Programms ist, dass die Jugendlichen einen erfolgreichen Übergang von der Schule in den Beruf schaffen. |
| Mentorat pour femmes en transition - Soutenir un entrepreneuriat atypique | Softweb | < http://www.yoursoftweb.org > | Le projet de mentorat pour femmes vise à apporter une aide spécifique aux femmes pendant une transition personnelle et professionnelle, liées à une transition de vie et/ou à un parcours migratoire. Le programme se focalise notamment sur les entrepreneures et futures entrepreneures qui ont le souhait de créer un projet pendant leur période de parentalité, tendance en nette augmentation en Suisse. |
| Förderung der Berufsbildung bei anerkannten Flüchtlingen und vorläufig aufgenommenen Personen | SAH Bern | < http://www.sah-be.ch > | Unser Ziel ist, dass mehr TN eine Vorlehr- oder Lehrstelle erhalten und TN, die sich weiter qualifizieren wollen, dabei zu unterstützen, ihre Ausbildung erfolgreich abzuschliessen, um den Schritt ins Berufsleben erfolgreich zu festigen. Durch das Networking und die Begleitung der Mentor/innen gelingt die Akquisition von Vorlehrstellen und Lehrstellen den TN besser. |

| Projekt | Trägerschaft | Links | Zielsetzung |
|---|---|---|--|
| Mentoring LU (Unterstützung von Jugendlichen bei Berufsbildung) | Dienststelle für Berufs- und Weiterbildung Kanton LU | http://www.beruf.lu.ch | MentoLU soll Jugendlichen mit erschwerten Startbedingungen (mit und ohne Migrationshintergrund) den Einstieg und die nachhaltigen Integration in die Berufswelt ermöglichen. |

Quelle: Angaben des SEM.