

Terms of Reference

Evaluation des Projekts „Kompetenzstärkung von Partnerorganisationen von Brot für die Welt“ (R-WELT-2019-0304)“

1. Hintergrund

Brot für die Welt ist das weltweit tätige Entwicklungswerk der evangelischen Landes- und Freikirchen in Deutschland, das sich weltweit für die Verbesserung der Lebensbedingungen armer und ausgegrenzter Menschen einsetzt. Schwerpunkte der Arbeit sind die Ernährungssicherung, die Förderung von Bildung und Gesundheit, die Achtung der Menschenrechte sowie die Bewahrung der Schöpfung. Durch Lobby-, Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit in Deutschland und Europa wird versucht, politische Entscheidungen im Sinne der Armen zu beeinflussen und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise zu schaffen.

Die Entwicklungsarbeit von Brot für die Welt unterstützt ein weltweites Netz von Kirchen, kirchenbezogener sowie anderer zivilgesellschaftlicher Organisationen. Diese sind lokal verankert und in der Regel national oder sogar international vernetzt. Dadurch sind sie in der Lage, relevante basisbezogene Entwicklungsarbeit unter Berücksichtigung globaler Gesichtspunkte zu leisten. Die Zusammenarbeit ist aber kein bloßes Geber-Nehmer-Verhältnis. Die Beziehung gründet vor allem in einem gemeinsamen Werteverständnis und wird durch einen intensiven entwicklungspolitischen Dialog begleitet. Brot für die Welt respektiert diese in allen Regionen der Welt tätigen Entwicklungsakteure als autonome Einrichtungen, die hauptsächlich ihrer eigenen Basis („constituency“) gegenüber verantwortlich und in ihren eigenen Gesellschaften verwurzelt sind. Die besondere Art der hier bestehenden Beziehung drückt sich in dem aus, was Brot für die Welt als sein „Partnerschaftsverständnis“ bezeichnet.

Die Entwicklungsanliegen, die Brot für die Welt voranzubringen versucht, sind in besonderer Weise auf die Kompetenz und Zuverlässigkeit der Partner angewiesen. Eine hohe Leistungsfähigkeit ist mithin eine Voraussetzung, um mit Organisationen überhaupt zusammenarbeiten zu können. So wird die Zusammenarbeit vielfach bewusst durch die Förderung kleinerer, aus Eigenmitteln finanzierter Projekte begonnen, die Partnern als Nebenziel Möglichkeiten zu einem graduellen Aufbau ihrer organisatorischen und personellen Kompetenzen bietet. Um einer zunehmenden Steigerung der Anforderungen und Professionalisierung der Entwicklungszusammenarbeit sowie den zunehmend komplexeren Herausforderungen zu begegnen, steht Brot für die Welt ein differenziertes Beratungsinstrumentarium zur Verfügung:

- Die „Fachberatung“ (Evaluationsgegenstand) stärkt die Kapazitäten der Partnerorganisationen in Themen des Projektmanagements (s. nächster Abschnitt 2.).
- „Beratungs- und Projektstellen“ zur Qualifizierung und Beratung zu Themen wie Agrarökologie, Klimawandelanpassung oder Menschenrechte.
- Die „Referent*innen für Finanzberatung und Verfahrenssicherung“ und das Stabsreferat Ergebnismanagement und Verfahrenssicherung, die neben anderen Tätigkeiten die Mitarbeitenden zu Brot für die Welt-Verfahren, Finanzen, PME und Wirkungsorientierung beraten und qualifizieren.
- Externe Schlüsselberater*innen in Deutschland mit einer ausgewiesenen Fachexpertise (DIFÄM, Humantekur).

- Die „lokalen Beratungs- und Unterstützungsservices“ sind unabhängige Berater*innen in den Partnerländern, die Partnerorganisationen vor Ort, hauptsächlich zu Compliance-Fragen (wirkungsorientiertes PME-L und Finanzmanagement) beraten und qualifizieren.
- Schließlich finanziert Brot für die Welt über dezentrale Beratungsfonds und Allokation von entsprechenden Mittel in den Projekten der Partner weitere Beratungsleistungen zur Qualifizierung der Arbeit der Partnerorganisationen durch externe Berater*innen.

1.2 Gegenstand der Evaluation

Das Projekt „Kompetenzstärkung von Partnerorganisationen von Brot für die Welt“ (im weiteren „Projekt Fachberatung“) bietet in fortlaufenden Phasen Beratung und Kapazitätsstärkung von Partnerorganisation (PO) von Brot für die Welt (BfdW) zu verschiedenen Themen. Die Projektziele der derzeitigen Phase sind:

1. Partnerorganisationen haben ihre Durchführungsqualität im Projektmanagement und ihre Empowerment fördernden Arbeitsweisen verbessert,
2. Lokale Multiplikator*Innen gestalten veränderungswirksame Beratungsmaßnahmen in den Themenbereichen Finanzmanagement, wirkungsorientiertes PME und Selbstermächtigung.

Die Hauptzielgruppe des Projekts sind die lokalen Beratungs- und Unterstützungsdienste (BUS) und Multiplikatoren. In dieser Phase des Projekts erfolgt die Beratung der Partnerorganisationen überwiegend in enger Abstimmung und Zusammenarbeit der Berater*innen aller drei Themenschwerpunkte des Projekts (FM, WO und SE) mit den BUS- und lokalen Multiplikatoren.

Das Projekt ist dem Referat Beratung Internationale Programme in der Abteilung Programmkoordination im Bereich Internationale Programme zugeordnet. Die aktuelle Projektphase hat eine Laufzeit von 4,5 Jahren (1.1.2020 – 30.6.2024) und umfasst mit einem Fördervolumen von 5 Mio. Euro drei Themenschwerpunkte: Finanzmanagement und Wirtschaftsprüfung (FM), Wirkungsorientierung (WO) und Selbstermächtigung (SE). Die ersten beiden Themenschwerpunkte stärken und sichern die Förderfähigkeit von Partnerorganisation gemäß den Vorgaben und Standards für Projektförderungen von BfdW und seiner Mittelgeber (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), Kirchlicher Entwicklungsdienst (KED), private Spenden, sowie andere öffentliche Mittel, v.a. EU). Selbstermächtigung stärkt Empowermentansätze mit vulnerablen Gruppen und Marginalisierten als Protagonist*innen ihrer eigenen Entwicklung. Die Umsetzung von Beratungsmaßnahmen in den Regionen erfolgt gemeinsam mit den Regionalabteilungen des Bereichs Internationale Programme, die die Federführungen bezüglich der Zusammenarbeit mit den PO haben.

Der Bereich Beratung zu Finanzmanagement umfasst zwei Teilbereiche: Im Rahmen der *Partnerqualifizierung* werden die für die Zusammenarbeit mit Brot für die Welt erforderlichen spezifischen Kenntnisse an Partnerorganisationen und lokale Beratungsstellen („Beratungs- und Unterstützungsservices“ – BUS) vermittelt („Compliance“). Die grundsätzlichen Kompetenzen sind bei den Partnerorganisationen zwar vorhanden, jedoch gilt es, das Finanzmanagement zu verbessern sowie Verfahren der internen Kontrolle auszubauen, zu vertiefen und zu festigen. Der Bereich Wirtschaftsprüfung fokussiert auf die *Auswahl und Qualifizierung von Wirtschaftsprüfungsfirmen* in den jeweiligen Ländern. Dabei wird Wert daraufgelegt, dass die ausgewählten Wirtschaftsprüfungsfirmen nach internationalen Standards arbeiten, die Spezifika von NGOs berücksichtigen und die Anforderungen von Brot für die Welt umsetzen.

Beratung zu Wirkungsorientierung/PMEL vermittelt ebenfalls erforderliche spezifische Kenntnisse an Partnerorganisationen, lokale Beratungsstellen (BUS) und Fachkräfte. Dabei steht die Wirkungsorientierung als ein zentrales Prinzip entlang des Projektzyklus und bei Evaluierungen im Mittelpunkt. Partnerorganisationen werden

dabei unterstützt, die angestrebten Wirkungen in den Mittelpunkt ihrer Entwicklungsarbeit zu stellen und entsprechend die Ausrichtung und Führung der ganzen Organisation auf die angestrebten gesellschaftlichen Veränderungen zu fokussieren. Wenngleich die Partnerorganisationen die üblichen Anforderungen zum Projektmanagement erfüllen können, so stellen die spezifischen Anforderungen zum wirkungsorientierten PMEL nicht nur für neue Partner oft Herausforderungen dar. Projektziele, Strategien und Aktivitäten müssen auf Basis von Situationsanalysen wirkungsorientiert geplant, implementiert und ausgewertet und für die weitere Steuerung interpretiert werden. Oft müssen dabei komplexe und teils dynamische Problemsituationen für und durch die beteiligten Akteure in erreichbare Ziele und die geforderte Projektlogik gefasst werden, was genauso anspruchsvoll ist wie das Monitoring dessen.

Beratung zu Selbstermächtigungsprozessen unterstützt Partnerorganisationen dabei, Arbeitsansätze weiterzuentwickeln und zu verbessern, die „Self-Empowerment“ in Gemeinden befördern und Selbsthilfe stärken. Empowermentansätze mit vulnerablen Gruppen und Marginalisierten als Protagonist*innen ihrer eigenen Entwicklung stellen den Menschen in den Mittelpunkt der (Projekt-)Arbeit. Ein zentraler Ansatzpunkt der Beratung ist, das Bewusstsein von Protagonist*innen über die eigenen Potentiale und deren Nutzbarmachung für einen selbstbestimmten Entwicklungsprozess zu schärfen sowie den Blick auf Potenziale und lokal verfügbare materielle und immaterielle Ressourcen, statt auf Defizite und Bedarfe zu lenken. Auf der Basis von Praxiserfahrungen erfolgt eine Überprüfung und Weiterentwicklung von Arbeitsweisen, unter Berücksichtigung von z.B. methodischen Fragestellungen und kontextspezifischen Herausforderungen.

Eine Evaluation der vorhergehenden Projektphase (2018) führte zu *strategischen Weichenstellungen* für die aktuelle Projektphase um Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und Reichweite der Beratung in den drei Themenfeldern zu erhöhen: Eine Fokussierung auf die Arbeit über Multiplikator*innen in den Regionen sowie die Nutzung von Digitalisierung für eine Diversifizierung von Beratungsangeboten und Prozessgestaltung. Bezüglich Multiplikator*innen können die Arbeitsbereiche FM und WO in der Regel auf Beratungs- und Unterstützungsservices (BUS) zurückgreifen. Dabei kommen unterschiedliche Multiplikationsformate und –instrumente zum Einsatz. Modulare Selbstlernkurse werden entwickelt und digital angeboten, um die Grundlagen des Finanzmanagements und der Wirkungsorientierung von Projekten entsprechend der Vorgaben von BfdW dauerhaft zugänglich zu machen. Für die Arbeit mit und die Begleitung von Multiplikator*innen sowie die gemeinsame Beratung von Partnerorganisation wurden verschiedene digitale Formate bzw. hybride Prozessdesigns entwickelt und umgesetzt. Selbstermächtigung wurde auf drei Schwerpunktregionen begrenzt mit der Zielvorgabe der nachhaltigen Verankerung der Kapazitätsstärkung.

Für eine nächste fünfjährige Projektphase ab 07.2024 wurden bereits erste Rahmenbedingungen definiert. Diese sollen bei der Formulierung von Empfehlungen berücksichtigt werden. So soll die Themensetzung die strategischen Zielsetzungen von BfdW reflektieren, wobei die Anzahl der aus dem Projekt finanzierten Stellen und die Budgethöhe gleichbleiben. Dies neuen Themen werden Beratungsressourcen in Anspruch nehmen und damit zu einer Reduzierung der Ressourcen für die aktuellen Themen des Projekts führen.

2. Ziele der Evaluation:

Die Evaluation soll überprüfen wie geeignet und wirksam die Ansätze des Projekts „Kompetenzstärkung von Partnerorganisationen von BfdW“ sind und Empfehlungen geben für die Weiterentwicklung in einer Folgephase unter den genannten Rahmenbedingungen. Die DAC Kriterien für Evaluation sollen berücksichtigt werden, von besonderer Wichtigkeit sind die Kriterien Effektivität und Wirksamkeit, Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit.

2.1 Fragestellungen der Evaluation:

Schlüsselfragen:

Effektivität und Wirksamkeit

1. Inwieweit hat das Projekt seine Ziele und Indikatoren bisher erreicht. In wie weit wird es sie voraussichtlich erreichen?
2. Welche wesentlichen nicht-intendierte Wirkungen sind zu beobachten?
3. Inwieweit befördert die Begleitung der Multiplikator*innen durch das Projekt Fachberatung deren Zugang zu erforderlichem Wissen, angemessene Methodenkompetenz und die erfolgreiche Durchführung von Beratungsvorhaben?
4. Wie angemessen und wirksam werden die Chancen der Digitalisierung durch das Projekt genutzt? In wie weit greifen unterschiedliche digitale und Präsenzformate ineinander? Wie könnte ein zukünftiges effektives Zusammenwirken von digitalen und Präsenzformaten aussehen?
5. Wie geeignet ist das Wissensmanagement des Projekts? Wie sollte es aufgestellt sein, um die Nutzung bei Partnerorganisationen, Multiplikator*innen und Brot für die Welt zu befördern?
6. Wie erfolgt die Qualitätssicherung in Bezug auf die Multiplikator*innen? Wie sollte sie ggfs. weiterentwickelt werden?

Relevanz

7. Haben sich die Beratungsansätze des Projekts zur Kapazitätsstärkung der Partnerorganisationen insgesamt bewährt? Welche Ansätze haben sich als nachhaltig und wirkungsvoll erwiesen? Wie sollten die Beratungsansätze weiterentwickelt werden?
8. Inwieweit entsprechen die Rollen und Themen der Fachberatung dem aktuellen Bedarf der Partnerorganisationen von Brot für die Welt? Was sollte ggfs. verändert werden?
9. Welche neuen Rollen und Aufgaben könnte das Projekt zukünftig beinhalten um die zentralen thematischen Anliegen und gewünschten Wirkungen entsprechend der strategischen Zielsetzungen von Brot für die Welt stärker zu befördern? In wie weit kann dies geschehen ohne den aktuellen Bedarf der Partnerorganisationen zu beeinträchtigen?
10. Wie könnte sich die Beratungs- und kapazitätsstärkende Arbeit des Projekts zu den Themen WO und FM in der nächsten Phase bei sinkenden Ressourcen für diese Themen verändern und neu aufstellen, um die Qualität sicherzustellen?

Effizienz und Nachhaltigkeit

11. Wie lässt sich die Effizienz der laufenden Phase unter den grundlegenden Veränderungen der Corona-Bedingungen und der dadurch begründeten Anpassung der Methodik und digitaler Formate beurteilen? In wie weit gibt es effiziente Alternativen für die Arbeit mit MultiplikatorInnen, insbesondere im Hinblick auf die geringere Ressourcenausstattung der Themen in der nächsten Projektphase?
12. Welche Auswirkungen werden die in Erarbeitung befindlichen Online-Module auf die Effizienz der Wissensvermittlung und Beratung haben? Wie sollten sich die Rollen und das Zusammenspiel zwischen dem Projekt, MultiplikatorInnen und Partnerorganisationen verändern?
13. Wie nachhaltig sind die etablierten Beratungsansätze und Formate zur Kapazitätsstärkung der Partnerorganisationen? Wie sollte diese ggfs. gesteigert werden?

3. Evaluationsmethoden

Es wird vorausgesetzt, dass die Evaluationsstandards der DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. sowie die Prinzipien und Standards der OECD/DAC für eine partizipative, glaubwürdige und faire Evaluation berücksichtigt werden. Es ist darauf zu achten, dass qualitative und quantitative Methoden verwendet werden und durch Triangulation die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse sichergestellt wird.

Die Evaluation sollte auf der Basis von Dokumenten- und Bedarfsanalysen (Konzepte, Projektanträge/-berichte, Evaluationsberichte, Berichte zu Trainings/Workshops etc.) sowie der Durchführung von quantitativen Befragungen und/oder qualitativen Interviews und/oder Fokusgruppendifkussionen/ Workshops etc. mit zentralen Stakeholdern (z.B. Vertreter*innen von Brot für die Welt, Teilnehmende an Schulungen und Beratungen, Multiplikator*innen, Partnerorganisationen) durchgeführt werden. Für die Datenerhebung sollen digitale Möglichkeiten genutzt werden. Ein Besuch von Partnerorganisationen vor Ort ist nicht vorgesehen.

Die Evaluierung sollte ferner 3 bis 4 der bewährten „Good Practices“ identifizieren und ihre Erfolgsfaktoren erörtern, um die Vorgehensweise (Ansätze) von Good Practices konkret zu veranschaulichen. Die Good Practice Beispiele sollen alle Arbeitsbereiche abdecken.

Das detaillierte Evaluationsdesign und die zu nutzende Methodik wird von den Gutachter*innen vorgeschlagen.

Eine detaillierte Abstimmung über den Umfang und die Ausgestaltung wird im Rahmen des Auftragsklärungsgesprächs auf der Basis des eingereichten Angebots vorgenommen.

4. Ablauf der Evaluation/Zeitplan

Die Evaluation soll in der ersten Hälfte des Jahres 2023 durchgeführt und abgeschlossen werden. Ein detaillierter Plan für die Durchführung wird noch zusammen mit dem ausgewählten Evaluierungsteam festgelegt. Der vorläufige grobe Zeitplan sieht wie folgt aus:

Termin	Zwischenergebnis/Produkt
Dezember	Vertragsabschluss mit der Consultancy-Firma
Januar	Auftragsklärungsgespräch mit dem Evaluationsteam und Zusendung des Informationspakets zum Projekt
Januar/Februar	Inception Report und Gespräch mit dem Evaluationsteam
Februar - Mai	Durchführung der Evaluation
Mai	Zusendung des Entwurfes des Evaluationsberichts
Juni	Präsentation und Diskussion des Entwurfes des Evaluierungsberichts in Berlin
Ende Juni	Finale Version des Evaluierungsberichts

Ein genauer Zeitplan ist von den Gutachter*innen nach dem Auftragsklärungsgespräch vorzulegen.

5. Erwartete Produkte

Inception Report

Nach dem Auftragsklärungsgespräch und der Überlassung der Kerndokumente in digitaler Form sollen die Gutachter*innen einen „Inception Report“ in Form einer visualisierten Präsentation in deutscher Sprache für eine Vorstellung und Diskussion bei einem zweistündigen Gespräch aufbereiten. Dabei soll dargestellt werden, wie die geforderten Ergebnisse erbracht und welche Daten wie erhoben, dokumentiert und zueinander in Beziehung gesetzt werden können. Ebenfalls enthalten sein sollen eine Umsetzungsplanung mit Zeitangaben, ein vorläufiges Inhaltsverzeichnis des Endberichts sowie eine Evaluierungsmatrix.

Es können Vorschläge unterbreitet werden, welche die ToR ergänzen bzw. beschränken. Diesen Vorschlägen muss der Auftraggeber innerhalb einer vereinbarten Zeit zustimmen, da dies eine Vertragsänderung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer darstellt.

Endbericht

Der Endbericht soll auf Deutsch verfasst werden und max. 40 Seiten (ohne Anhang) nicht überschreiten. Es wird erwartet, dass der Bericht die Ergebnisse der Erhebung darlegt und darauf basierend möglichst präzise, umsetzbare und eindeutig adressierte Empfehlungen formuliert. Eine kurze Beschreibung von Methodik und Vorgehensweise sowie eine verständliche Zusammenfassung (Executive Summary) sind integraler Bestandteil des Endberichts.

Die Ergebnisse und Empfehlungen sollen bei Brot für die Welt in Berlin vorgestellt werden.

Erstellung einer Zusammenfassung des Evaluationsberichts (Executive Summary)

Die Gutachter*innen sollen zusätzlich eine anonymisierte Zusammenfassung des Evaluationsberichts in deutscher Sprache als extra Datei in Word erstellen. Die Zusammenfassung soll zwischen 7.000 und 10.000 Zeichen (mit Leerzeichen) enthalten und folgende Punkte beinhalten: (1) Kurzbeschreibung des Evaluationsgegenstandes, (2) Ziele der Evaluation und methodisches Vorgehen, (3) Zentrale Erkenntnisse nach den ausgewählten OECD/DAC-Kriterien für die Evaluation sowie (4) Empfehlungen.

6. Profil der Evaluators*innen

Das Gutachterteam sollte verfügen über:

- Profunde Kenntnisse in verschiedenen state of the art Beratungs-/Lernformaten (z.B. Schulungen, partizipative Moderation, Prozessberatung, Peer-Austausch, Lernworkshops, Kleingruppen-/Einzelfallberatung, Blended Learning);
- Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit, speziell in der Zusammenarbeit mit bzw. im Training und der Beratung von Partnerorganisationen und lokalen Beratenden; Interkulturelle Kompetenz;
- Profunde Kenntnisse in empirischen Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden (qualitative Methoden, quantitative Methoden, Mixed-Methods-Design, Triangulation);
- Gender-Kompetenz; Erfahrungen mit Organisationsentwicklungsprozessen;
- Sprachkenntnisse in Verkehrssprachen von Brot für die Welt (Englisch, Französisch, Portugiesisch, Spanisch) sind von Vorteil.
- Fachexpertise zu den Themen der Beratung (Finanzmanagement, Wirkungsorientierung, Selbstermächtigung) ist von Vorteil.

7. Inhalte des Angebots der Evaluators*innen

Angebote werden bis Mittwoch, den 7.12.2022 einschließlich, entgegengenommen. Ein vollständiges Angebot besteht aus:

- einem **aussagekräftigen, tabellarischen Lebenslauf** mit Referenzen aller beteiligten Gutachter*innen;
- einem **inhaltlichen Angebot**, welches **sechs Seiten** nicht überschreitet, das den Zeitplan präzisiert und schlüssig darlegt, mit welchen Methoden die Ziele der Untersuchung erreicht werden sollen. Ferner sollten die Rollen und Aufgabenteilung bei mehreren Gutachter*innen und die Kalkulation der Beratungstage deutlich werden und wie die vier Verkehrssprache von Brot für die Welt abgedeckt werden, sofern diese Sprachkenntnisse nicht bei den Gutachtern vorhanden sind.

- ein **finanzielles Angebot** unter Angabe des Honorars der jeweiligen Gutachter*innen, der voraussichtlichen Reise- und Nebenkosten und der Pauschalen. Alle Kosten inklusive Umsatzsteuer müssen im finanziellen Angebot aufgeführt sein.

8. Auswahlkriterien für die Auftragsvergabe

Auswahlkriterien	Gewichtung der Auswahlkriterien in %
Qualität des technischen Angebots (insb. das vorgeschlagene Konzept spielt hier eine große Rolle)	40%
Qualifikation der Evaluator*innen	30%
Gesamtpreis	30%

Falls Sie Fragen zu den Terms of Reference haben können Sie sich gerne per E-Mail an uns unter dem unten genannten Kontakt wenden. Wir bitten darum, von telefonischen Anfragen abzusehen.

Bitte senden Sie das vollständige Angebot bis zum 7.12.2022 per E-Mail an:

Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.

Abteilung Programmkoordination/Referat Beratung International Programme

z. Hd. Ursel Kroog

Caroline-Michaelis-Straße 1

10115 Berlin

E-Mail: ursel.kroog@brot-fuer-die-welt.de