

## *Terms of Reference*

### **Evaluation des Projekts „Kompetenzstärkung von Partnerorganisationen durch Fachberatung“ von Brot für die Welt**

#### **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. Dadurch wird neben der Projektzusammenarbeit die Kapazitätsstärkung selbst zu einem Dialoggegenstand.

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).
- „Berater\_innen auf Zeit“ (BAZ) zur Qualifizierung und Beratung in Sektorthemen wie Ernährungssicherung, Landwirtschaft oder Menschenrechte. Diese sind jeweils bei den thematisch oder regional zuständigen Organisationseinheiten des Hauses angesiedelt.
- Die „Referent\_innen für Finanzberatung und Verfahrenssicherung“ (FBVS) und das Stabsreferat Ergebnismanagement und Verfahrenssicherung (EMVS), 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, FAKT, Humantektur).
- Die sogenannten „lokalen Beratungs- und Unterstützungsstrukturen“ (BUS) beraten und qualifizieren die Partnerorganisationen ebenfalls hauptsächlich zu Compliance-Fragen.
- Schließlich werden über dezentrale Beratungsfonds weitere Beratungsleistungen zur Qualifizierung der Arbeit der Partnerorganisationen durch externe Berater\_innen durch Brot für die Welt finanziert. Diese werden von den Abteilungen des Bereichs Internationale Programme verwaltet.

### **1.1 Der Evaluationsgegenstand – „Das Projekt<sup>1</sup>: Kompetenzstärkung von Partnerorganisationen durch Fachberatung“**

Die zu evaluierende Projektphase begann im Januar 2015 und endet im Dezember 2019. Das Projekt „Kompetenzstärkung von Partnerorganisationen durch Fachberatung“ wurde 1993 begonnen und befindet sich mittlerweile in der vierten Folgephase. Das Projekt, welches im internen Sprachgebrauch lediglich als „Fachberatung“ bezeichnet wird, ist innerhalb der Organisationsstruktur des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V. an das Stabsreferat Programmkoordination angegliedert. Das Stabsreferat gliedert sich auf in die Bereiche „Koordination“ und „Programmqualifizierung“. Der Bereich Koordination umfasst die Handhabung der Förderinstrumente der finanziellen und personellen Förderung sowie die Setzung der Verfahren und Standards. Der Bereich Programmqualifizierung umfasst die im vorherigen Abschnitt genannten Beratungsinstrumente. Die Fachberatung ist diesem Bereich zugeordnet.

Die Fachberatung ist ein zentrales Beratungsinstrument der Organisation und führt kapazitätsstärkende Maßnahmen in drei für die Organisation zentralen Themenkomplexen durch: Finanzmanagement (2,75 Stellen), Selbstermächtigungsprozesse (2 Stellen) und PME/Wirkungsorientierung (3 Stellen). Mit Ausnahme des Finanzmanagements haben sich die Themenfelder des Projekts im Verlauf der Förderperioden kontinuierlich geändert und orientieren sich am Bedarf der Mitarbeitenden, Partnerorganisationen einschließlich BUS und dem Interesse von Brot für die Welt. Das langfristige Ziel (Oberziel) des Projekts ist es, durch Maßnahmen der Kapazitätsstärkung zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Partnerorganisationen von Brot für die Welt beizutragen. Um eine maximale Breitenwirkung zu erlangen, ist es strategisches Anliegen mit lokalen Beratungsorganisationen als Multiplikator\_innen zusammenzuarbeiten. Für die laufende Phase (01.01.2015 – 31.12.2019) wurden folgende Projektziele vereinbart.

Die beratenen Partnerorganisationen:

- besitzen ein Finanzwesen sowie ein internes Kontrollsystem, das generellen fachlichen Standards und den spezifischen, aus den jeweiligen Mittelquellen sich ergebenden Anforderungen entsprechen;
- verfügen über wirkungsorientierte PME-Systeme, die eine bessere Planung, Beobachtung und Dokumentation der von ihnen bewirkten Veränderungen erlauben und sowohl professionellen als auch den aus den jeweiligen Mittelquellen erwachsenen Anforderungen entsprechen;
- verfügen über das Know-how und praktizieren einen Arbeitsansatz, der es ihnen erlaubt, das Selbsthilfepotential in ihren Zielgruppen nachhaltig zu mobilisieren.

### **1.2 Arbeitsweise**

Die Fachberatung ist als eine Dienstleistungseinheit anzusehen, welche basierend auf Nachfrage aus den Abteilungen Beratungsleistungen für Partnerorganisationen anbietet, wobei die konsequente Ausrichtung der Aktivitäten auf den angemeldeten Bedarf zu einem Merkmal der Fachberatung geworden ist. Schwerpunktmäßig werden Themenbereiche abgedeckt, die eine besondere Rolle für die

---

<sup>1</sup> Die Bezeichnung „Projekt“ beruht auf dem Finanzierungskonzept, denn es handelt sich um ein vom BMZ finanziertes Projekt. Die „Fachberatung“ wird jedoch als **Teil des Instruments Beratung** von Brot für die Welt verstanden.

Arbeit der Partner spielen, gleichzeitig aber auch die Zusammenarbeit zwischen den Partnern und Brot für die Welt berühren. Bei Fragen zum Finanzmanagement und der Wirkungsbeobachtung gilt es auch spezifische, mit dem Zuwendungsgeber BMZ verabredete Verfahren und Standards zu vermitteln sowie Partner zu stärken, verabredete Qualitätsstandards zu erreichen. Die Änderung der Bundeshaushaltsordnung und die daraus resultierenden Anpassungen der Förderrichtlinie bzw. den „Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen“ haben dazu geführt, dass die kirchlichen Zentralstellen in der Kooperation mit ihren Partnerorganisationen eine Reihe von spezifischen Verfahren anzuwenden und Anforderungen zu stellen haben. Deshalb stehen hier auch die Partnerorganisationen vor einer besonderen Situation, für die sie Unterstützung benötigen. Da es sich hier um spezifisches Know-how handelt, ist auch lokale Fachexpertise dafür nur bedingt einsetzbar. Dieses zwingt Brot für die Welt dazu, zu diesen beiden Themengebieten eigene Kompetenz bereitzuhalten und soweit möglich eine Stärkung der mit der Organisation arbeitenden Beratungsstellen anzustreben. Der Umfang der benötigten Beratung und Kapazitätsstärkung mit den Partnerorganisationen ist nur über die Arbeit mit Multiplikatoren zu erreichen. Daher ist einer der strategischen Ansätze die Stärkung lokaler Beratungseinrichtungen (BUS und andere lokale Beratungsressourcen). Daneben werden jedoch im gleichen Maße direkte Kapazitätsstärkungsmaßnahmen mit Partnerorganisationen durchgeführt und Mitarbeitende bei der Planung und Einschätzung von Bedarfslagen unterstützt.

Im Themenkomplex Selbstermächtigungsprozesse (zuvor Selbsthilfestärkung) geht es um das grundlegende Entwicklungsverständnis von Brot für die Welt. Der Schlüssel für eine gerechtere und friedlichere Welt liegt in den Händen der armen, ausgegrenzten und benachteiligten Menschen selbst. Nicht für sie kann Entwicklung stattfinden, sondern nur sie selbst können Entwicklung aus eigener Kraft selbstbestimmt gestalten. Deshalb machen die Unterstützung von lokalen Initiativen für eine eigenständige Entwicklung, die Förderung gemeinwesensbasierter Selbsthilfeprogramme und der Aufbau tragfähiger lokaler Organisationen einen zentralen Punkt der kirchlichen Entwicklungsarbeit aus. Passende, lokal verfügbare Expertise steht Partnern in vielen Regionen nicht zur Verfügung. Deshalb ist dieses der dritte fachliche Schwerpunkt der Fachberatung.

### **Wirkungsorientierung/PME**

Der Bereich Wirkungsorientierung/PME vermittelt die für die Zusammenarbeit mit Brot für die Welt erforderlichen spezifischen Kenntnisse an Partnerorganisationen, lokale Beratungsstellen („Beratungs- und Unterstützungsstrukturen“ (BUS), andere lokale Berater und Fachkräfte) in den jeweiligen Regionen. Hier geht es darum, Partnerorganisationen dabei zu unterstützen, die angestrebten Wirkungen zum Orientierungspunkt ihrer Entwicklungsarbeit zu machen. Wirkungsorientierung soll dabei nicht nur als ein ergänzendes, zusätzliches Element in ihr Projektmanagement integriert werden, sondern die Ausrichtung und Führung der ganzen Organisation soll die angestrebten gesellschaftlichen Veränderungsprozesse in den Fokus der Betrachtung stellen. Projektaktivitäten müssen ebenfalls sorgfältig geplant, implementiert und ausgewertet werden, sind aber nur das Mittel, um die intendierten Wirkungen zu erzielen.

Dennoch zielen die Maßnahmen dieses Arbeitsbereichs in großem Maße darauf ab, Partnerorganisationen bei der Anpassung und/oder Konsolidierung ihrer Managementsysteme für Planung, ihr Monitoring und ihre Evaluationspraxis (PME) zu unterstützen. Diese bilden die organisatorischen Voraussetzungen, bewirkte Veränderungen überhaupt messen, bewerten und dokumentieren zu können, um dies für Berichterstattung, Öffentlichkeitsarbeit und institutionelles Lernen zu nutzen. Den eigentlichen Nutzen entfalten diese Instrumente, wenn sie über Berichterstattung hinaus zur Projektsteuerung, ja zum Managementinstrument für die Führung einer ganzen Organisation genutzt werden.

Wenngleich die Organisationen für gewöhnlich die in der internationalen Zusammenarbeit üblichen Anforderungen zum Projektmanagement erfüllen können („Compliance“), so stellen die spezifischen Anforderungen zum wirkungsorientierten PME nicht nur für neue Partner oft Herausforderungen dar. Im konkreten Einzelfall müssen komplexe und teils dynamische Problemsituationen für und durch die beteiligten Akteure sinnvoll in der geforderten Projektlogik gefasst werden. Deswegen

bleibt die konzeptionelle Weiterentwicklung der Anwendungsmethodik, auch auf verschiedene Themenfelder und Organisationstypen, ein Bestandteil der Arbeit. Im Einzelnen ergeben sich hieraus die folgenden Arbeitsschwerpunkte:

- Durchführung von Schulungen (Workshops) mit Partnerorganisationen zu wirkungsorientiertem PME, sowie Einzelberatungen um Anwendung und Umsetzung in der Praxis zu vertiefen;
- Beratung zur Praxis des Monitoring: Einführung bzw. Weiterentwicklung geeigneter, handhabbarer Instrumente zur Datenerhebung und Auswertung;
- Schulungen und Beratungen zur Anwendung der Wirkungslogik in besonderen sektoralen Themenfeldern und komplexen Vorhaben (z.B. bei menschenrechtsbasierten Ansätzen);
- Fortbildung von Multiplikator\_innen (BUS und andere lokale Beratungskräfte) zur Wirkungsorientierung sowie deren Unterstützung und Qualitätssicherung;
- Unterstützung bei Design, Umsetzung und Backstopping von längerfristigen Prozessen zur Wirkungsorientierung zu spezifischen Themen;
- Moderation von gemeinsamen Lernen in Form von Peer Learning und Lern-Workshops, zum Austausch von Erfahrungen, spezifischer Herausforderungen, und zur Identifizierung von *good practices*, etc.;
- Weiterentwicklung konzeptioneller Ansätze, Methoden und Schulungs-/Beratungsmaterialien.

### **Finanzmanagement**

Der Bereich Finanzmanagement vermittelt die für die Zusammenarbeit mit Brot für die Welt erforderlichen spezifischen Kenntnisse an Partnerorganisationen, lokale Beratungsstellen („Beratungs- und Unterstützungsstrukturen“ – BUS), aber auch an Wirtschaftsprüfung in den jeweiligen Regionen.

Er ist in zwei Arbeitsbereiche untergliedert: Maßnahmen, die im Bereich der Partnerqualifizierung durchgeführt werden und die Qualifizierung der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfungsfirmen beinhaltet. Der zweite Arbeitsbereich findet keine Erwähnung im ursprünglichen Antrag, hat sich jedoch aufgrund der zentralen Herausforderungen im Rahmen der Rechenschaftslegung als wirkungsvoller Strategischer Ansatz herauskristallisiert.

Partnerqualifizierung:

Die grundsätzlichen institutionellen Kompetenzen sind bei den Partnerorganisationen in der Regel vorhanden. Jedoch gilt es in manchen Fällen, das Finanzmanagement effizienter zu machen sowie Verfahren der internen Kontrolle auszubauen, zu vertiefen und zu festigen. Wenngleich die Organisationen für gewöhnlich die in der internationalen Zusammenarbeit üblichen Anforderungen erfüllen können („Compliance“), so stellen die spezifischen Regeln in der Zusammenarbeit mit Brot für die Welt, vor allem für neue Partner, doch oftmals zusätzliche Herausforderungen in Verbindung mit notwendigem Schulungsbedarf dar.

Die direkten Maßnahmen des Projekts im Bereich Partnerqualifizierung beinhalten Gruppenschulungen für Partnerorganisationen, aber auch Schulungen für einzelne Partner zu spezifischen Themenbereichen. Die BUS, mit denen in vielen Ländern auf mittelfristiger Basis zusammengearbeitet wird, spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Sie müssen bei Neuerungen auf dem Laufenden gehalten werden und es muss sichergestellt werden, dass sie in ihrer Beratungsarbeit (Multiplikator\_innen) mit Brot für die Welt konform sind. Auch gerade nach der Identifizierung neuer BUS gibt es den Bedarf diese in das Regelwerk von Brot für die Welt einzuführen, um sie für die Beratungsarbeit zu qualifizieren.

Eine dritte Gruppe sind die ohnehin flächendeckend eingesetzten Wirtschaftsprüfungsfirmen. Sie werden insbesondere in solchen Ländern zu Maßnahmen der Partnerqualifizierung eingeladen, in denen die Erstellung von Referenzlisten (siehe unten) nicht bereits erfolgt bzw. mittelfristig geplant ist. Sie haben als Multiplikator\_innen für die Verbreitung des Know-how im Partnerfeld zwar lediglich eine eingeschränkte Bedeutung, da sie vorrangig einen Prüfauftrag haben, doch gute Kenntnis der spezifischen Anforderungen, die sich aus dem Kooperations- und Wirtschaftsprüfungsvertrag von Brot für die Welt ergeben, ist unverzichtbar.

Der Fokus in der Partnerqualifizierung liegt auf folgenden Maßnahmen:

- Durchführung von Schulungen (Workshops) mit Partnerorganisationen in Fällen, in denen keine geeigneten lokalen Beratungsstellen zur Verfügung stehen;
- In besonders bedeutsamen Fällen Durchführung von Beratungen einzelner Partnerorganisationen zu Fragen der „Compliance“, der Rechnungslegung, des Finanzmanagements, der internen Kontrollsysteme (IKS) und der Korruptionsprävention;
- Fortbildung von Multiplikator\_innen (BUS und andere lokale Beratungsstellen) zu diesem Fachgebiet sowie deren Unterstützung und Qualitätssicherung, insbesondere zu aktuellen Änderungen;
- (Weiter-)Entwicklung von Schulungs- und Beratungsmaterialien und ggf. Anleitung von Multiplikator\_innen in ihrer Anwendung;
- Schulung von Wirtschaftsprüfenden zu den Anforderungen des Kooperations- und Wirtschaftsprüfungsvertrags von Brot für die Welt;
- Dialog mit Wirtschaftsprüfenden, lokalen Beratungsstellen und auch Partnerorganisationen zu Fragen der Stärkung interner Kontrollsysteme, der Erarbeitung von Finanzregelungen („Finance Manuals“) und der Korruptionsprävention.

Erstellung von Referenzlisten:

Aufgrund der Analyse der Qualität von Wirtschaftsprüfberichten hat sich Brot für die Welt entschieden, die Kooperation kritisch zu überprüfen, zu vertiefen und länderspezifische Referenzlisten zu erstellen. Mit dieser Aufgabe wurde die Fachberatung betraut. Dies geschieht durch ein aufwändiges Auswahlverfahren, verbunden mit Trainings ausgesuchter Wirtschaftsprüfungsfirmen. Dadurch soll erreicht werden, das Vertrauen in die geprüften Finanzberichte zu erhöhen sowie eine effiziente Kommunikation zwischen Wirtschaftsprüfenden und Partnerorganisationen von Brot für die Welt bezüglich der im Management Letter dokumentierten Schwachstellen in den IKS zu erreichen.

### **Selbstermächtigungsprozesse**

Der Arbeitsbereich unterstützt Partnerorganisationen dabei, Arbeitsansätze weiterzuentwickeln und zu verbessern, die Selbstbemächtigungsprozesse („Self-Empowerment“) in den Gemeinden befördern und Selbsthilfe stärken.

Charakteristikum von (Self-)Empowerment fördernden Prozessen ist vor allem das Bewusstsein von Menschen und Gruppen über ihre vorhandenen Potentiale und deren Nutzbarmachung für einen eigenen selbstbestimmten Entwicklungsprozess. Dieses ist ein grundsätzlich anderer Zugang zur Entwicklungsarbeit als herkömmliche Projektarbeit. Letztere ist eher auf bestehende Defizite und die Identifikation von Bedürfnissen fokussiert, um sie zur Grundlage einer Intervention zu machen, die in der Regel den Einsatz finanzieller Ressourcen in mehr oder minder großem Umfang beinhaltet. Selbsthilfestärkung und Self-Empowerment hingegen stellt den Menschen in den Mittelpunkt und setzt auf die nachhaltige Mobilisierung des eigenen Potentials der sogenannten Zielgruppen.

Partnerorganisationen nutzen in ihrer Arbeit mit Basisgemeinden oder -gruppen eine Vielzahl unterschiedlicher partizipativer Ansätze. Manchmal werden diese lediglich als technisches Instrument zur reibungslosen Projektdurchführung verwendet. In anderen Fällen wird Selbsthilfe als Beitrag zu sozialer Mobilisierung und Empowerment verstanden, durch die nachhaltig soziale Veränderungen bewirkt werden können. Der Arbeitsbereich Selbstermächtigungsprozesse unterstützt Partnerorganisationen auf der Basis ihrer Praxiserfahrungen in der Überprüfung und Weiterentwicklung ihrer Ansätze.

Das zu Beginn der laufenden Phase entwickelte Konzept<sup>2</sup> benennt vier Handlungsfelder (methodische Unterstützung in dialogischer Beratung, Lernen und Austausch, Weiterentwicklung von „People-Owned Processes“ (PoP) und interner Dialog bei Brot für die Welt), die im Wesentlichen darauf abzielen, dass

---

<sup>2</sup> *From self-help to self-determination. Bread for the World Consultancy Desk's approach to "People Driven Development Processes" 2015 – 2019 (August 2015)*

- ausgewählte Partnerorganisationen einen moderierenden Arbeitsansatz verfolgen und in den Interaktionen mit den von ihnen unterstützten Menschen auf Prinzipien und Methoden der dialogischen Beratung (z.B. des POP-Ansatzes<sup>3</sup>) setzen. Dazu wurde ein Trainingskonzept entwickelt.
- ausgewählte Partnerorganisationen (weitere) Maßnahmen ergreifen, um ihre Arbeit (vermehrt) auf einen auf Selbstermächtigung von Armut und Ausgrenzung Betroffener zu begründen.
- ausgewählte Partnerorganisationen ihre Praxis derart verbessern, dass von spezifischen Kontexten betroffene Menschen darin gestärkt werden, ihre Stimme zu erheben und aktiv Einfluss in ihrem Sinne zu nehmen.

Für jedes Handlungsfeld wurden Maßnahmen geplant, z.B.:

- Gemeinsame Reflexion, Organisation von Trainings und fachliche Begleitung von Organisationen, die ihren Arbeitsansatz weiterentwickeln oder verändern möchten. Dies geschieht, wo immer möglich, in Kooperation mit lokalen Beratungskräften oder Personal von Partnerorganisationen, die spezifische Kompetenzen und relevante Erfahrungen besitzen;
- Moderation von Foren und Peer-Learning-Prozessen zum Austausch von Praxiserfahrungen, Methoden und gegenseitigem Lernen für interessierte Partnerorganisationen und andere kompetente Fachleute; Austauschbesuche und gegenseitige Unterstützung zwischen einzelnen Partnerorganisationen können ergänzend begleitet werden;
- Backstopping von PoP-Coaches und Beratung bei der Weiterentwicklung des PoP-Ansatzes;
- Gruppen- und Einzelberatung bei Dokumentation und Auswertung der Wirkungen von Empowerment stärkenden Ansätzen.

### 1.3 Zielgruppe

Die Zielgruppen der Fachberatung sind in erster Linie die Partnerorganisationen von Brot für die Welt sowie Prozessbegleiter\_innen und Multiplikator\_innen vor Ort (ausgewählte BUS, lokale Berater\_innen oder relevante Fachkräfte).

Zudem werden die Mitarbeitenden von Brot für die Welt bei Kapazitätsstärkungsprozessen unterstützt bzw. die Erfahrungswerte über interne Trainingsmaßnahmen oder fachlichen Austausch zugänglich gemacht.

Indirekte Zielgruppe sind *die Partnerorganisationen*, die nicht direkt von der Fachberatung geschult bzw. beraten werden, aber von der Beratung durch lokale Beratungseinrichtungen (BUS, lokale Berater\_innen) profitieren. Zudem zählen die Mitarbeitenden von Brot für die Welt zur indirekten Zielgruppe.

## 2. Evaluation

### 2.1 Zielsetzung der Evaluation

Entsprechend den mit dem BMZ 2009 vereinbarten „Leitlinien zur ziel- und wirkungsorientierten Erfolgskontrolle im Bereich der Förderung entwicklungswichtiger Vorhaben der Kirchen“ ist eine Evaluation der Fachberatung in dieser Förderphase vorgesehen. Während zuletzt im Jahr 2008 die Fachberatung einer umfassenden Evaluation unterzogen wurde, wurden in der letzten Förderphase (01.01.2010 – 31.12.2014) hingegen zwei spezifische Arbeitsbereiche bzw. Themenfelder der Fachbe-

---

<sup>3</sup> In den vorangegangenen Phasen des Projekts wurde mit kenianischen Organisationen ein Ansatz entwickelt, der als „People-owned Processes“ (PoP) bekannt geworden ist. Dieser setzt auf soziale Mobilisierung, Selbstorganisation und Empowerment von Gemeindegruppen. Sie werden dabei unterstützt, eigene Entwicklungsvorhaben zu initiieren und selbstverantwortlich durchzuführen. Merkmale von PoP sind die Bildung von Interessengruppen, Nutzung lokaler Ressourcen und die reine Moderationsrolle der externen Entwicklungsorganisation.

beratung evaluiert (2014 Evaluation des Arbeitsbereichs „Wirkungsorientierung“; 2014 Ex-post-Evaluation des „People-owned Processes (PoP)“ in Kenia).

In dieser gegenwärtigen Förderphase (2015 – 2019) soll die Fachberatung daher nach zehn Jahren erneut in ihrer Gesamtheit als Programm bzw. Instrument evaluiert werden. Dabei soll sowohl die Fachberatung in ihrer Projektlogik (Grad der Zielerreichung, Wirkung der Beratungsleistungen bei Partnerorganisationen und lokalen Beratungsressourcen) als auch die Relevanz der Fachberatung (Mandat der Fachberatung; Beratungsstrategie) Berücksichtigung finden.

Die Ziele der Evaluation lauten:

- a) *Überprüfung des Grades der Zielerreichung (Rechenschaftslegung)*: Hier soll der Fokus auf der Überprüfung der Erreichung der Projektziele hinsichtlich der drei Arbeitsbereiche der Fachberatung liegen (Evaluation des Projekts).
- b) *Lernen für die zukünftige Ausrichtung der Fachberatung im Kontext der verschiedenen Beratungsinstrumente*: Hier soll der Fokus sowohl auf den spezifischen Beratungsansätzen der einzelnen Bereiche, den jeweiligen *Beratungs-/Lernformaten* (z.B. Schulung, Kleingruppen-/Einzelfallberatung, Lernworkshops) als auch auf der *unternehmensstrategischen Fragestellung* liegen (Mandat, Beratungsstrategie; Evaluation des Instruments der Fachberatung als Beratungseinheit).

## 2.2 Schlüsselfragen

Die Schlüsselfragen beziehen sich auf die beiden erwähnten Hauptstränge: die Evaluation der Fachberatung in ihrer Projektlogik sowie die Evaluation der Fachberatung als Instrument bzw. Beratungsstrategie von Brot für die Welt.

Die Schlüsselfragen lauten:

### **Relevanz**

1. Entsprechen die von der Fachberatung angebotenen Themenfelder, deren zugrundeliegende Ansätze sowie die sich daraus ableitenden Maßnahmen dem Bedarf der Zielgruppen (Partnerorganisationen, BUS, lokale Berater\_innen) bzw. der Mitarbeitenden, die den Bedarf melden? Wird dieser Bedarf auch zukünftig bestehen?
2. Sind die Ziele der Fachberatung weiterhin angemessen?
3. Welche Zielgruppen werden angesprochen? Inwieweit werden mit dem Programm die zur Zielerreichung relevanten Zielgruppen angesprochen?
4. Ist die derzeitige institutionelle Verankerung der Fachberatung als Projekt angemessen? Worin besteht der Mehrwert gegenüber anderen Beratungsinstrumenten?
5. Inwieweit sind Ziele und Rollen (Aufgaben, Befugnisse, Verantwortlichkeiten) der Fachberatung sowie weiterer hausinterner Beratungsinstrumente (BAZ, FBVS, StR EMVS) klar definiert? Liegt ein gemeinsames Verständnis zu Grunde und ist die Kohärenz sichergestellt?
6. Ist die Arbeitsweise der Fachberatung noch angemessen (Nachfrageorientierung)? Inwieweit sollte Sie an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden?

### **Effektivität**

7. Inwieweit konnten die Projektziele der drei Arbeitsbereiche der Fachberatung erreicht werden?
8. Inwieweit ist die derzeitige Personalausstattung des Projekts und seiner Arbeitsfelder adäquat, um den Bedarf der Zielgruppen bzw. Mitarbeitenden zu decken?
9. Inwieweit besteht ein institutioneller Austausch und eine systematische Abstimmung der unterschiedlichen Beratungsinstrumente, die eine kohärente Informationsweitergabe an Zielgruppen sicherstellen?
10. Sind die zugrundeliegenden Arbeitsansätze Inhalte, Methoden und Formate der Arbeitsbereiche angemessen zur Befriedigung der bestehenden Bedarfe?
11. Zeigt die Zusammenarbeit mit den lokalen Multiplikator\_innen die gewünschten Wirkungen?

12. Zeigen einzelne Maßnahmen der drei Arbeitsbereiche der Fachberatung – wie Trainings von Partnerorganisationen, Trainings von lokalen Beratungsressourcen, Begleit- und Beratungsmaßnahmen, Informationsmaterial – besondere Wirksamkeit (good practices) und sollten ausgeweitet werden? Gibt es Beratungs-/Lernformate, die bisher nur unzureichend berücksichtigt wurden?
13. Berücksichtigen die Maßnahmen grundlegende Prinzipien/Querschnittsthemen wie Partizipation, Umweltwirkungen, Inklusion und Gender?
14. Inwieweit bestehen effektive Kommunikationsstrukturen zwischen Fachberatung und den Referaten und/oder Mitarbeitenden?
15. Wie werden Bedarfe wahrgenommen bzw. ermittelt? Ist der Prozess der Bedarfsmeldung und -erhebung angemessen?
16. Lassen sich Evidenzen hinsichtlich einer höheren Wirksamkeit prozessorientierter Arbeitsweisen im Hinblick auf die Zielerreichung gegenüber punktuellen Maßnahmen feststellen?
17. Inwieweit ist das Monitoring-System der Fachberatung ein effektives Instrument der Wirkungsbeobachtung und Steuerung?

### **Effizienz**

18. Welche Aussagen können in Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit des Projekts vorgenommen werden? Könnten dieselben bzw. bessere Wirkungen mit weniger kostenintensiven Maßnahmen erreicht werden? Lassen sich positive Beispiele beobachten?
19. Gab es eine möglicherweise kosteneinsparende Zusammenarbeit mit anderen Akteuren/Beratungsinstrumente bzw. gibt es solche Möglichkeiten?
20. Sind die vorhandenen zeitlichen/finanziellen/personellen Ressourcen ausreichend, um die definierten Ziele zu erreichen?

### **Entwicklungspolitische Wirkungen**

21. Inwiefern wurden bisher angemessene übergeordnete entwicklungspolitische Wirkungen erreicht?
22. Welche positiven und/oder negativen Wirkungen lassen sich beobachten, die nicht vom Projekt intendiert waren?

### **Nachhaltigkeit**

23. Sind die im Rahmen der Beratung erzielten positiven Veränderungen von Dauer?
24. Was sind hinderliche und/oder förderliche Aspekte, die eine nachhaltige Kapazitätsstärkung der Partnerorganisationen und lokalen Beratungseinrichtungen erschweren und/oder begünstigen?
25. Wie werden die gewonnenen Erkenntnisse (durch die Teilnehmenden) in die Organisation zurückgetragen und verankert?

## **3. Evaluationsdesign/Methoden**

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 soll 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 Fokusgruppensitzungen/Workshops etc. mit zentralen Stakeholdern (z.B. Vertreter\_innen von Brot für die Welt, Teilnehmende an Schulungen und Beratungen, Multiplikator\_innen) durchgeführt werden. Ein Besuch von Partnerorganisationen bzw. Qualifizierungsmaßnahmen vor Ort ist denkbar, insofern damit wichtige Schlüsselfragen der Evaluation beantwortet werden können. Das detaillierte Evaluationsdesign und die zu nutzende Methodik sollen von den Gutachter\_innen vorgeschlagen werden.



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 zweiten Hälfte des Jahres 2018 durchgeführt werden. Dabei ist ein wichtiger Meilenstein ein Austauschtreffen der BUS aus NOKAP (Naher Osten, Kaukasus, Asien und Pazifik), welches voraussichtlich von 27.08.-31.08. in Berlin stattfinden wird. Es wird ausdrücklich gewünscht, dass die Gutachter\_innen an diesem Austauschtreffen teilnehmen und die Möglichkeit zu Interviews bzw. zur Erhebung von Daten nutzen. Einzelheiten bezüglich des genauen Zeitablaufs sind noch festzulegen. Der vorläufige grobe Zeitplan sieht wie folgt aus:

Termin	Zwischenergebnis/Produkt
Mai/Juni 2018	Vertragsabschluss
Mai/Juni 2018	Auftragsklärungsgespräch
Juni 2018	Inception Report
Juni – September 2018	Deskstudie + ggf. Feldphase
Oktober/November 2018	Entwurf Endbericht
November 2018	Präsentation des Berichtsentwurfs in Berlin
Anfang Dezember 2018	Finale Version des Endbericht

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 (ca. 10 Seiten) anfertigen, in dem dargestellt wird, wie die geforderten Ergebnisse erbracht und welche Daten wie erhoben, dokumentiert und zueinander in Beziehung gesetzt werden können. Der Inception Report soll zudem einen detaillierten Aktivitäten- und Zeitplan sowie ein vorläufiges Inhaltsverzeichnis des Endberichts beinhalten. Der Inception Report soll in deutscher Sprache angefertigt werden.

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 60 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. Die 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

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 OECD/DAC-Kriterien sowie (4) Empfehlungen.

## 6. Profil des Teams der Gutachter\_innen

Es wird ausdrücklich ein *Gutachterteam* gewünscht, welches die verschiedenen Arbeitsbereiche bzw. thematischen Schwerpunkte der Fachberatung abdeckt.

Das Gutachterteam sollte verfügen über:

- Expertise in Wirkungsbeobachtung, Finanzmanagement und Selbstermächtigungsprozessen;
- Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit, speziell in der Zusammenarbeit mit Training und Beratung von Partnerorganisationen, Erfahrung mit Graswurzelinitiativen, lokalen Gruppen o.ä.;
- Profunde Kenntnisse zu verschiedenen Beratungs-/Lernformaten (z.B. Schulungen, partizipativer Moderation, Prozessberatung, Peer-Austausch, Lernworkshops, Kleingruppen-/Einzel-fallberatung, Blended Learning);
- Erfahrungen mit Organisationsentwicklungsprozessen;
- Profunde Kenntnisse in empirischen Datenerhebungs- und Auswertungsmethoden (qualitative Methoden, quantitative Methoden, Mixed-Methods-Design, Triangulation);
- Gender-Kompetenz;
- Sehr gute Sprachkenntnisse in Deutsch, Englisch und Spanisch , zudem sind Sprachkenntnisse in Französisch und/oder Portugiesisch wünschenswert;
- Interkulturelle Kompetenz;
- Tropentauglichkeit.

## 7. Inhalt des Angebots der Gutachter\_innen

Wer ein Angebot abgeben möchte, kann sein Interesse und ggf. Fragen zu den Terms of Reference bis zum 10. April 2018 per E-Mail an die unten genannten Personen schicken. Bis zum 15. April 2018 werden Rückmeldungen zu allen Fragen an alle, die sich gemeldet haben, verschickt. Wir bitten darum, von telefonischen Anfragen abzusehen.

Angebote müssen bis spätestens **Mittwoch, den 09.05.2018** beim Stabsreferat Ergebnismanagement und Verfahrenssicherung von Brot für die Welt eingetroffen sein. 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 (innovativen) Methoden die Ziele der Untersuchung erreicht werden sollen;
- 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.

Wir behalten uns vor, mit 2-3 Antragsstellenden telefonische oder persönliche Interviews zu führen, um zu einer Entscheidung zu kommen.

### Bitte senden Sie das vollständige Angebot per E-Mail an:

Evangelisches Werk für Diakonie und  
Entwicklung e.V.

Stabsreferat Ergebnismanagement und  
Verfahrenssicherung

z. Hd. Dietmar Mälzer

Caroline-Michaelis-Straße 1

10115 Berlin

E-Mail: [dietmar.maelzer@brot-fuer-die-welt.de](mailto:dietmar.maelzer@brot-fuer-die-welt.de)

Evangelisches Werk für Diakonie und  
Entwicklung e.V.

Stabsreferat Programmkoordination/  
Projekt Fachberatung

z. Hd. Thomas Reinhardt

Caroline-Michaelis-Straße 1

10115 Berlin

E-Mail: [thomas.reinhardt@brot-fuer-die-welt.de](mailto:thomas.reinhardt@brot-fuer-die-welt.de)