

Terms of Reference

Evaluation der Verbindungsstellen (VEST)

1. Einleitung

Brot für die Welt ist das weltweit tätige Entwicklungswerk der evangelischen Landes- und Freikirchen in Deutschland, das in rund 90 Ländern rund um den Globus arme und ausgegrenzte Menschen befähigt, aus eigener Kraft ihre Lebenssituation zu verbessern. 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.

2012 schlossen sich der Evangelische Entwicklungsdienst e.V. (EED) und das Diakonische Werk der Evangelischen Kirche in Deutschland e. V. zum Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. (EWDE) zusammen. Die Ökumenische Diakonie (OED), früherer entwicklungspolitischer Teilbereich des Diakonischen Werks, wurde hierbei mit dem EED zusammengelegt und bildet nun den Bereich Brot für die Welt in der neuen Organisation.

Bereits vor der Fusion hatten die Vorgängerwerke zwischen 2008 und 2010 im Rahmen einer Pilotphase Auslandsbüros, sogenannte Verbindungsstellen (VEST), in Costa Rica, Peru, Vietnam, Papua-Neuguinea und Äthiopien eingerichtet. Ein weiteres Büro für Simbabwe mit Standort Botswana wurde einige Jahre nach der Eröffnung wieder geschlossen. Zudem gibt es seit 2017 eine, in Kooperation mit anderen europäischen Hilfswerken betriebene Außenstelle der VEST Costa Rica in Guatemala.

2. Evaluationsgegenstand

Die fünf Verbindungsstellen (VEST) sind in den Projektregionen angesiedelte Regionalbüros, die als organisatorische Einheiten in die Regionalreferate der Zentrale eingebunden sind. Vor Ort repräsentieren sie das Werk als Ganzes und sind für die Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen zuständig. Die VEST sind als Projekte in eigener Trägerschaft von Brot für die Welt konzipiert.

In der Zentrale arbeiten für die VEST zuständige ReferentInnen und SachbearbeiterInnen und eine Gesamtkoordination. Die VEST betreuen zwischen 30 und 70 Partnerorganisationen in 2-5 Ländern. Dafür stehen ihnen zwischen 7 und 11 Mitarbeitende (entsandte und lokale Mitarbeitende, Teilzeit und Vollzeit) vor Ort zur Verfügung. In einigen VEST arbeiten darüber hinaus noch entsandte Fachkräfte im Team mit.

Die VEST wurden 2011 bei Brot für die Welt und 2012 beim EED evaluiert. Im Rahmen der Ergebnisumsetzung und des Fusionsprozesses wurde ein neues VEST-Konzept entwickelt, das zentraler Bestandteil eines gemeinsamen Handbuchs ist. Dieses „Handbuch der Verbindungs-

stellen“ ist in seiner überarbeiteten Fassung seit Mai 2015 in Kraft und regelt die Programmarbeit, die Finanzabwicklung sowie das Personal- und Büromanagement.

Folgende thematische Bereiche stehen im Zentrum dieser Evaluation:

- A) Die interne Struktur und Arbeitsweise der VEST
- B) Die Zusammenarbeit zwischen VEST und Zentrale
- C) Die Zusammenarbeit der VEST mit den Partnerorganisationen
- D) Die Rolle der VEST als (entwicklungspolitischer) Akteur im Partnerland

3. Ziele der Evaluation

Folgende Ziele sollen erfüllt werden:

- 1) Die Zielerreichung und Wirkung der VEST und ihrer Zusammenarbeit mit Partnern sowie das zugrunde liegende Wirkungsmodell sind überprüft.
- 2) Die Effizienz der VEST ist bewertet.
- 3) Empfehlungen für die Weiterentwicklung der VEST unter Berücksichtigung der konzeptionellen Grundlagen und Ziele, ihrer internen Struktur, der Abläufe zwischen VEST und Zentrale, ihrer Wirtschaftlichkeit sowie ihrer Zusammenarbeit mit den Partnerorganisationen liegen vor.

Zentrale Arbeitsschritte:

- Bestandsaufnahme bzw. Analyse der fünf VEST bezüglich der oben genannten Themenbereiche A bis D.
- Überprüfung des VEST-Handbuches und Abgleich mit der Realität.
- Überprüfung der Zielerreichung der „Projekte VEST“
- Identifizierung von Lessons learned und Best Practices und darauf basierenden Empfehlungen.

Die Evaluierung soll zudem als unabhängige Grundlage zur Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit und dem BMZ nach entsprechenden Standards dienen.

4. Untersuchungsfragen

Die zentralen Untersuchungsfragen sind den vier in Punkt 2 genannten Themenbereichen zugeordnet. Insgesamt geht es darum, das Brot für die Welt eigene Modell der VEST und seine Funktionalität in Bezug auf seine Zielsetzungen und die strategischen Ziele von Brot für die Welt zu überprüfen. Bei den einzelnen Aspekten sollen jeweils Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den VEST identifiziert, Probleme benannt und Lösungsansätze bzw. Best Practices herausgearbeitet werden. Wo es sinnvoll ist, werden Vergleiche zwischen VEST und Zentrale gezogen.

A) Die interne Struktur und Arbeitsweise der VEST

1. Wie sind Stellenprofile und Personalstruktur (entsandte und lokale Mitarbeitende sowie Fachkräfte) und ihre jeweiligen Aufgaben und Funktionen in den VEST im Vergleich untereinander sowie im Vergleich mit der Zentrale zu bewerten? Wie wird Arbeitsteilung, Teamarbeit und Kommunikation in den fünf VEST gehandhabt und wie funktional sind diese?
2. Wie wird Personalmanagement/-entwicklung in den VEST (Gehaltsfragen, Fortbildungen und Staff-Turnover) betrieben? Wie funktional ist es?
3. Welche Rolle übernehmen Fachkräfte in einer organisationseigenen Struktur wie den VEST? Wie ist die Zusammenarbeit gestaltet? Welcher Mehrwert entsteht durch die Entsendung von Fachkräften in die VEST?
4. Wie sollte ein Kompetenzprofil der VEST-Leitungen und VEST-Mitarbeitenden aussehen?
5. Sind die Arbeitsbedingungen vor Ort angemessen (IT-Systeme, Internetbedingungen, Sprache und Fachanwendung)? Welche Probleme und Lösungen werden identifiziert?
6. Finden in den VEST Organisationsentwicklungsprozesse statt und wie sind diese zu beurteilen?
7. Inwieweit sind die VEST von dem Phänomen des *Shrinking Space* betroffen und inwieweit schränkt das ihre Arbeit ein?
8. Welche Anforderungen gibt es von Seiten staatlicher Behörden an die VEST? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit ihnen?
9. Wie aufwendig sind administrative Prozesse wie Registrierung, Arbeitsgenehmigungen, NGO-Gesetze? Welche Zeitanteile nimmt die Zusammenarbeit mit Behörden zur Aufrechterhaltung der Registrierungs- und Arbeitserlaubnisanforderungen ein?
10. Verfügen die VEST im Verhältnis zu ihren Aufgaben über angemessene finanzielle Ressourcen? Werden die zur Verfügung stehenden Ressourcen in den VEST wirtschaftlich genutzt?
11. Sind die VEST ausreichend auf Health Safety and Security (HSS) relevante Vorkommnisse vorbereitet?
12. Wie funktioniert die Beauftragung von und Zusammenarbeit mit externen BeraterInnen?
13. Wie findet ein organisationseigener Lernprozess der VEST statt? Welche für den Partnerdialog relevanten Methoden der VEST können von der Zentrale im Sinne von Best Practices genutzt werden?

B) Die Zusammenarbeit zwischen VEST und Zentrale

14. Bis zu welchem Grad können und müssen VEST in die Arbeit der Zentrale integriert sein, um ihre Zielsetzung zu erreichen? Was bedarf es dafür?
15. Wie findet die Begleitung und Steuerung der VEST durch die Zentrale statt, wie hoch ist der Aufwand und wie die Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Ebenen?
16. Wie sind die VEST in die Referate integriert und an Strategie- und Planungsprozessen beteiligt, auch der Abteilungen und hausweit?
17. Wie sind die VEST in Schulungs- und Fortbildungsprozesse integriert? Wie funktioniert die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen? Gibt es ein ideales Modell?

18. Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen den VEST und den BeraterInnen auf Zeit innerhalb einer Abteilung?
19. Wie finden Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse statt? Wie sind Entscheidungskompetenzen verteilt (Delegationspotential)?
20. Wie finden Planung und Monitoring der VEST-Projekte (als Projekte in eigener Trägerschaft) statt und was spricht für und gegen die Vereinheitlichung von Zielen und Indikatoren?
21. Sehen sich die VEST in der Außendarstellung von Brot für die Welt genug repräsentiert?
22. Wie findet die gegenseitige Berichterstattung zwischen VEST und Zentrale statt? Fühlen sich die Zentrale/die Referate und die VEST gut genug informiert? Wo gibt es Verbesserungsbedarf?
23. Wie findet Wissenstransfer und -austausch zwischen den VEST und der Zentrale statt, wie lassen sich Lessons Learned und Best Practices transportieren? Und inwieweit findet ein entsprechender Wissenstransfer unter den VEST statt?
24. Was würde einen (Informations)austausch zwischen Zentrale und VEST – auch technisch – erleichtern?
25. Wie findet die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen (wie Politikabteilung, Fachberatung, Öffentlichkeitsarbeit und andere) statt?
26. Wie erfolgt im Falle des Instruments der Personellen Förderung (derzeit nur relevant für VEST Costa Rica) die Zusammenarbeit mit den zuständigen Abteilungen im Haus? Wie kann das gegebenenfalls auf die übrigen VEST übertragen werden?
27. Wie effektiv wird in der Lobbyarbeit kooperiert? Inwieweit können die VEST die politische Arbeit von Brot für die Welt unterstützen und umgekehrt?
28. Wie effektiv sind die administrativen Prozesse und welche Verbesserungspotentiale werden gesehen (Projekte in eigener Trägerschaft, Verbleib von Akten, Schlussverwendungsnachweise u.a.)?
29. Wie ist der Kontakt der VEST-Mitarbeitenden zur Zentrale? Bis zu welchem Grad sind die VEST-Mitarbeitenden in Absprachen mit der Zentrale eingebunden, wie funktional ist das?
30. Welche Bedeutung haben die sprachlichen Kompetenzen in der Zusammenarbeit zwischen VEST und Zentrale?

C) Die Zusammenarbeit der VEST mit den Partnerorganisationen

31. Wie und auf welcher Grundlage werden Projektpartner von den VEST ausgewählt, im Vergleich zur Zentrale?
32. Wie eng werden Partner begleitet, wie passiert Partnerbetreuung – v.a. in schwierigen Fällen, im Vergleich zur Zentrale?
33. Wie schaffen es die VEST, Partner effektiv in der Wirkungsorientierung, im Monitoring und in der Durchführung von Evaluationen zu begleiten, im Vergleich zur Zentrale?
34. Welche Maßnahmen des Capacity Development (strategisch, inhaltlich, methodisch) haben sich als besonders effektiv herausgestellt?
35. Wie wird das Monitoring der Entwicklung der Partner und ihrer Projekte gehandhabt?
36. Inwieweit fördern und unterstützen die VEST die Partnerorganisationen in ihrer Vernetzung und ihrer Lobby- und Advocacy-Arbeit?
37. Welche Rolle spielen neben der finanziellen Förderung andere Förderinstrumente, z.B. die Personelle Förderung (VEST Costa Rica)?

38. Wie ist die Arbeit der VEST mit ihren Partnerorganisationen nach OECD-DAC Kriterien zu beurteilen?
39. Gibt es einen entwicklungspolitischen Mehrwert der VEST gegenüber einer Betreuung der Partnerorganisationen durch die Zentrale in Berlin und wie kann man ihn bewerten? Gibt es Mehrkosten, die durch die VEST entstehen, und wie hoch sind sie?

D) Die VEST als (entwicklungspolitischer) Akteur im Partnerland

40. Spielen die VEST eine Rolle als (entwicklungspolitischer) Akteur im Partnerland/in der Region? Wie werden sie wahrgenommen?
41. Inwieweit tritt die VEST als politischer Akteur auf und betreibt anwaltschaftliche und Lobby-Arbeit im Land/in der Region?
42. Welchen Stellenwert hat das für die Arbeit der Partnerorganisationen? Welche Nachteile ergeben sich für die VEST?
43. Inwieweit arbeitet die VEST vernetzt? Wie ist die Zusammenarbeit mit staatlichen Stellen, wie mit anderen entwicklungspolitischen und zivilgesellschaftlichen Akteuren? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den ACT-Foren und weiteren Geberorganisationen?
44. Wie beurteilen die Partner die Präsenz, Rolle und die Zusammenarbeit mit der VEST?

5. Ablauf, Methoden und Standards

Im Mai 2018 findet in Berlin die jährliche VEST-Präsenzwoche unter Teilnahme der fünf VEST-Leitungen statt. Hier bietet sich die Möglichkeit der Teilnahme für die Gutachtenden, um erste Eindrücke zu bekommen und Gespräche zu führen. Andere relevante Evaluationsergebnisse im Haus sollen von den Gutachtenden berücksichtigt werden.

Für Befragungen sind die VEST-Teams, verschiedene Leitungsebenen und die mit VEST beschäftigten Mitarbeitenden in der Zentrale, die Partnerorganisationen sowie ggf. Beratungs- und Unterstützungsstrukturen vor Ort, soweit vorhanden, wichtig. Nach einer Deskphase in Berlin sollen im Oktober 2018, in der Feldphase, zwei VEST besucht werden. Da durch die Evaluation auch der Austausch und das gegenseitige Lernen zwischen allen Beteiligten gefördert werden soll, sollen die Gutachtenden neben anderen Instrumenten, auch mit der Methode des Peer Review arbeiten. Das heißt, an den Besuchen der beiden VEST, die für die Feldphase ausgesucht werden, nehmen neben den Gutachtenden jeweils auch zwei bzw. drei Leitende anderer VEST und aus der Zentrale zwei bis drei VEST-ReferentInnen, eine Referentin für Evaluation und die VEST-Koordination aktiv teil.

Das Gutachtenden-Team ist für die methodische Gesamtkoordination der Feldphase zuständig. Der Endbericht wird für Dezember 2018 erwartet. Aufgrund der so vorgegebenen Termine (VEST-Präsenzwoche und Feldphase) findet der Evaluationsprozess zwischen Mai und Dezember 2018 statt.

Brot für die Welt begrüßt die Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden. Die angewandten Methoden sollten inklusiv sein und die sozio-kulturellen Kontexte respektieren. Die Dokumentation der methodischen Vorgehensweise ist elementarer Bestandteil des Evaluationsberichtes. Es wird vorausgesetzt, dass die Evaluationsstandards der Deutschen Gesellschaft

für Evaluation (DeGEval) eingehalten werden. In der Umsetzung der Methoden muss forschungsethisch korrekt vorgegangen werden. Der Feldzugang erfolgt mit Respekt für kulturelle Traditionen. Die Evaluierung unterliegt den Do-no-harm Prinzipien.

Als Produkte werden ein Inception Report, ein Deskstudienbericht, eine Feldphasenplanung und ein Abschlussbericht erwartet. Der Inception Report und die Feldphasenplanung werden in Englisch vorgelegt. Die Berichterstattung findet auf Englisch und Spanisch statt, am Ende ist eine umfassende deutsche Zusammenfassung zu erstellen.

6. Zeitrahmen

Der vorläufige grobe Zeitplan sieht aus wie folgt:

Abgabefrist für Angebote	20. März 2018
Auswahlgespräche	April 2018
Bekanntgabe der Auftragsvergabe	April 2018
Auftragsklärung	April 2018
Inception Report	April/Mai 2018
Teilnahme an der VEST-Konferenz/Berlin	Mai 2018
Deskphase mit Deskbericht	Juli - September 2018
Feldphasenplanung	September 2018
Durchführung der Feldphase	Oktober 2018
Endbericht und Präsentation	Mitte Dezember 2018

7. Profil des Teams der Gutachtenden

Die Gutachtenden sollen als Team die folgenden Anforderungen erfüllen:

- thematische Kompetenz (Organisationsentwicklung, PME, Advocacy)
- Arbeitserfahrung in Lateinamerika, Asien und Afrika
- Erfahrung mit der Arbeit von zivilgesellschaftlichen Organisationen im Süden, Erfahrung mit kirchlichen Strukturen von Vorteil
- umfangreiche Evaluationserfahrungen
- gute Kenntnisse in qualitativen und quantitativen Methoden
- Kenntnisse in den Verkehrssprachen Deutsch, Englisch und Spanisch
- Gemischte Teams (Männer/Frauen; international/national)

8. Angebote

Wer ein Angebot schicken möchte, kann sein Interesse und gegebenenfalls Fragen zu den ToR bis zum 22. Februar 2018 schriftlich an die unten genannten Personen schicken. Bis zum 27. Februar 2018 werden Rückmeldungen zu allen Fragen an alle, die sich gemeldet haben, verschickt. Wir bitten darum, von telefonischen Anfragen abzusehen.

Angebote müssen bis spätestens zum 20. März 2018 beim Stabsreferat Ergebnismanagement und Verfahrenssicherung von Brot für die Welt eingetroffen sein. Ein vollständiges Angebot besteht aus:

- einem inhaltlichen Angebot, das den Zeitplan präzisiert und schlüssig darlegt, mit welchen Methoden die Ziele der Evaluation erreicht werden sollen. Der Zeitplan stellt differenziert die Tage der Gutachter und Gutachterinnen dar.
- einem finanziellen Angebot unter Angabe des Honorars zzgl. Umsatzsteuer, der Reise- und Nebenkosten inkl. Umsatzsteuer und der Pauschalen. Alle notwendigen Kosten (inkl. Workshops, Feldphasen, Übersetzungen) müssen im finanziellen Angebot aufgeführt sein. Die Angaben zu den Kosten sind tentativ, da die Länder erst später festgelegt werden.
- einem aussagekräftigen Lebenslauf aller Gutachtenden

Das vollständige Angebot bitte per E-mail an:

Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung
Stabsreferat Ergebnismanagement und Verfahrenssicherung
z. Hd. Monika Bayr, Christiane Schulte
Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

E-Mail: Christiane.Schulte@brot-fuer-die-welt.de, Monika.Bayr@brot-fuer-die-welt.de