

# Leistungsbeschreibung (ToR) für die Beschaffung von Dienstleistungen unterhalb des EU- -Schwellenwertes

CONFIDENTIAL

---

**Organisationsentwicklung für die HPA**

**Projektnummer/**

**Kostenstelle:**

**G-010883-001**

**Ausschreibungsnr.**

**10030018**

---

0.	Abkürzungsverzeichnis .....	2
1.	Kontext.....	3
2.	Aufgabenstellung für Auftragnehmer (AN).....	3
3.	Konzeption .....	4
	Fachlich-methodische Konzeption .....	4
4.	Personalkonzept .....	4
	Schlüsselfachkraft 1 .....	5
5.	Kalkulatorische Vorgaben.....	5
	Personaleinsatz und Reisekosten .....	5
	Nachhaltigkeitsaspekte für Reisen .....	6
	Workshops und Veranstaltungen, Aus- und Fortbildung .....	7
6.	Vorgaben zum Format des Angebots .....	7
7.	Option .....	7
	Art und Umfang .....	7
	Voraussetzungen .....	8
	Kalkulatorische Vorgaben für die optionalen Leistungen .....	8
8.	Auftragsverarbeitung personenbezogener Daten .....	8

## **0. Abkürzungsverzeichnis**

AG	Auftraggeberin
AN	Auftragnehmer
AVB	Allgemeine Vertragsbedingungen für die Erbringung von Dienst- und Werkleistungen
FK	Fachkraft
FKT	Fachkrafttage
KZFK	Kurzzeitfachkraft
ToR	Terms of Reference

## **1. Kontext**

### **1.1 Kurzbeschreibung des Projekts**

Das Globalvorhaben „Klinikpartnerschaften - Partner stärken Gesundheit“ unterstützt als Förderprogramm der Bundesregierung eine weltweite Community von über 650 Klinikpartnerschaften in nahezu 80 Ländern, die Gesundheitssysteme in Ländern mit niedrigem und mittlerem Einkommen verbessern. Zur Community der Klinikpartnerschaften zählen über 5.000 Gesundheitsfachkräfte aus verschiedenen Fachbereichen, die im Laufe der Jahre über 40.000 Menschen aus- und weitergebildet haben, um die medizinische Versorgung weltweit zu verbessern und weiterzuentwickeln. In der Schlussphase des Vorhabens berät das Programm eine neue multilaterale Organisation dabei, das Konzept des deutschen Förderprogramms auf internationaler Ebene weiterzuentwickeln.

### **1.2 Ausgangssituation**

Die o.g. multilaterale Organisation wurde im Januar 2026 als gemeinnütziger Verein „Hospital Partnerships Alliance (HPA) e.V.“ nach deutschem Recht in Heidelberg gegründet und versteht sich als international agierende Organisation. Zu den Gründungsmitgliedern zählen Gesundheitsfachkräfte aus Brasilien, Portugal, Tansania, Kolumbien, Vietnam, Deutschland, Sierra Leone und Madagaskar; hunderte weitere medizinische Fachkräfte aus der weltweiten Community der Klinikpartnerschaften haben bereits ihre Mitgliedschaft beantragt.

Die HPA befindet sich in einer strukturell noch nicht konsolidierten Gründungsphase: Die Eintragung im Vereinsregister sowie der steuerliche Feststellungsbescheid des Finanzamts stehen noch aus. Darüber hinaus verfügt der Verein derzeit weder über eigenes Personal noch über etablierte administrative Strukturen und Systeme. Gleichzeitig bestehen weitreichende strategische Zielsetzungen, darunter der zügige Aufbau einer breiten internationalen Mitgliedschaft, die Akquise von Fördermitteln aus staatlichen, philanthropischen und privatwirtschaftlichen Quellen sowie die Errichtung von Länderbüros in Brasilien, Tansania und perspektivisch weiteren Staaten.

Diese Konstellation – institutionelle Gründungsphase bei gleichzeitig hohem strategischem Entwicklungsanspruch – erfordert professionelle externe Unterstützung im Bereich Organisationsentwicklung. Die beiden zentralen Vereinsgremien, Executive Board und Council, sind zwar operativ handlungsfähig, bedürfen jedoch systematischer Begleitung beim Aufbau zukunftsfähiger Strukturen, Steuerungsprozesse und Governance-Instrumente, die der internationalen Ausrichtung und dem Wachstumsanspruch der Organisation gerecht werden.

## **2. Aufgabenstellung für Auftragnehmer (AN)**

Der AN ist für die Erbringung der folgenden Leistungen verantwortlich:

- Analyse der bestehenden Organisationsstruktur der HPA sowie Identifikation von Entwicklungsbedarfen in Bezug auf Governance, interne Prozesse und strategische Ausrichtung
- Entwicklung eines strukturierten und partizipativen Prozesses zur Organisationsentwicklung unter Einbeziehung relevanter Gremien, Mitglieder und weiterer Stakeholder

- Beratung der Vereinsgremien (Executive Board, Council) zu Fragen der strategischen Weiterentwicklung, des institutionellen Aufbaus und der langfristigen Organisationsgestaltung
- Konzeption und Durchführung von Veranstaltungsformaten (Workshops, Klausuren, Dialogformate) zur Unterstützung von Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen innerhalb der Organisation – sowohl in Präsenz als auch digital
- Unterstützung beim Aufbau von Strukturen, die die schrittweise finanzielle und organisatorische Eigenständigkeit der HPA fördern
- Dokumentation zentraler Prozessschritte und Ergebnisse sowie Beiträge zur institutionellen Wissensverankerung
- Enge, kontinuierliche Abstimmung mit dem HPA-Programmteam und anlassbezogene Beratung zu strategischen und operativen Fragestellungen.

Zeitraum des Einsatzes: Vom 15.07.2026 bis zum 30.06.2028.

### 3. Konzeption

Der Bieter soll in seinem Angebot darstellen, *wie* die in Kapitel 2 (Aufgabenstellung) genannten Leistungen, ggf. unter Berücksichtigung weiterer, methodischer Anforderungen, erbracht werden sollen (fachlich-methodische Konzeption). Darüber hinaus hat er die Gestaltung des Projektmanagements für die Leistungserbringung zu beschreiben.

#### Fachlich-methodische Konzeption

**Strategie (1.1):** Der Bieter soll sich mit der Aufgabenstellung vor dem Hintergrund der Ziele der ausgeschriebenen Leistungen (vgl. Kapitel 1 Kontext) auseinandersetzen (1.1.1). Der Bieter soll im Anschluss darstellen und begründen, mit welcher expliziten Strategie er die von ihm verantworteten Leistungen (vgl. Kapitel 2 Aufgabenstellung) erbringen will (1.1.2).

Der Bieter soll die für die von ihm verantworteten Leistungen relevanten Akteure darstellen und die **Kooperation (1.2)** mit ihnen beschreiben.

Der Bieter soll die zentralen **Prozesse** der Leistungen in seiner Verantwortung beschreiben und einen **Operationsplan** bzw. Ablaufplan erstellen (1.4.1), der verdeutlicht, wie die Leistungen gemäß Kapitel 2 (Aufgabenstellung für den Auftragnehmer) erbracht werden sollen. Dabei soll er insbesondere die nötigen Arbeitsschritte beschreiben und ggf. Meilensteine und **Beiträge** anderer Akteure (Partnerbeiträge) gemäß Kapitel 2 Aufgabenstellung berücksichtigen (1.4.2).

### 4. Personalkonzept

Der Bieter soll für die hier genannten und hinsichtlich Aufgabenbereichs und Qualifikationen beschriebenen Positionen anhand entsprechender Lebensläufe (vgl. Kapitel 7) Personal anbieten.

Die im Folgenden genannten Qualifikationen entsprechen den Anforderungen zur Erreichung der Höchstpunktzahl in der fachlichen Bewertung.

## **Schlüsselfachkraft 1**

### Aufgaben der Schlüsselfachkraft 1

- Analyse der bestehenden Organisationsstruktur der HPA sowie Identifikation von Entwicklungsbedarfen in Bezug auf Governance, interne Prozesse und strategische Ausrichtung
- Entwicklung eines strukturierten und partizipativen Prozesses zur Organisationsentwicklung unter Einbeziehung relevanter Gremien, Mitglieder und weiterer Stakeholder
- Beratung der Vereinsgremien (Executive Board, Council) zu Fragen der strategischen Weiterentwicklung, des institutionellen Aufbaus und der langfristigen Organisationsgestaltung
- Konzeption und Durchführung von Veranstaltungsformaten (Workshops, Klausuren, Dialogformate) zur Unterstützung von Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen innerhalb der Organisation – sowohl in Präsenz als auch digital
- Unterstützung beim Aufbau von Strukturen, die die schrittweise finanzielle und organisatorische Eigenständigkeit der HPA fördern
- Dokumentation zentraler Prozessschritte und Ergebnisse sowie Beiträge zur institutionellen Wissensverankerung
- Enge, kontinuierliche Abstimmung mit dem HPA-Programmtteam und anlassbezogene Beratung zu strategischen und operativen Fragestellungen

### Qualifikationen der Schlüsselfachkraft 1

- Ausbildung (2.2.1): Abgeschlossenes Hochschulstudium (Master oder Promotion) in Organisationspsychologie, Sozialwissenschaften, Betriebswirtschaftslehre, Managementwissenschaften oder einem vergleichbaren Fachbereich
- Sprache (2.2.2): Sprachkenntnisse auf C1 -Level in Deutsch und Englisch
- Allgemeine Berufserfahrung (2.2.3): 15 Jahre Berufserfahrung in der Organisationsentwicklung und/oder im Change Management, idealerweise sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlichen Sektor
- Spezifische Berufserfahrung (2.2.4): Nachgewiesene Erfahrung in der Beratung und Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen in komplexen, multilateralen oder netzwerkartigen Organisationsstrukturen; Erfahrung in der Konzeption und Moderation von Multi-Stakeholder-Prozessen und hochrangigen Dialogformaten (physisch und digital); Erfahrung mit partizipativen Methoden und agilen Arbeitsweisen
- Führungserfahrung/Management (2.2.5): Erfahrung in der strategischen Beratung von Führungsgremien; nachgewiesene Fähigkeit zur selbstständigen Steuerung komplexer Beratungsmandate
- Regionalerfahrung (2.2.6): Erfahrung in der internationalen Zusammenarbeit mit Partnern aus dem Globalen Süden, insbesondere aus Afrika, Lateinamerika und/oder Asien
- EZ-Erfahrung (2.2.7): Erfahrung in der Zusammenarbeit mit GIZ oder vergleichbaren Organisationen

## **5. Kalkulatorische Vorgaben**

### **Personaleinsatz und Reisekosten**

Die Erstattung von Tagegeldern erfolgt pauschal maximal bis zu den in der Ländertabelle des BMF-Rundschreibens zu Reisekostenvergütung angegebenen steuerlichen Höchstsätzen für das jeweilige Land (abrufbar unter: [Bundesfinanzministerium - Steuerliche](#)

Behandlung von Reisekosten und Reisekostenvergütungen bei betrieblich und beruflich veranlassten Auslandsreisen ab 1. Januar 2026).

Die Erstattung von Übernachtungsgeldern erfolgt gemäß den Hinweisen im unten stehenden Mengengerüst.

Mit einer besonderen Begründung können gegen Nachweis darüberhinausgehende Übernachtungskosten in angemessener Höhe, erstattet werden.

Sämtliche Reisetätigkeiten sind vorher mit dem Verantwortlichen des Vorhabens abzustimmen.

### Nachhaltigkeitsaspekte für Reisen

Die AG ist verpflichtet Treibhausgasemissionen (CO<sub>2</sub>-Emissionen), die durch Reisen verursacht werden, zu reduzieren. Bitte beziehen Sie bei der Erstellung Ihres Angebots Möglichkeiten zur Reduktion von Emissionen mit ein, z.B. Wahl der emissionsärmsten Buchungsklasse (Economy), Nutzung von Transportmitteln, Airlines und Flugrouten mit einer besseren CO<sub>2</sub>-Effizienz. Bei Kurzstrecken ist bevorzugt die Bahn (2. Klasse) oder E-Mobilität zu benutzen.

CO<sub>2</sub>-Emissionen, die durch Flugreisen entstehen, müssen kompensiert werden. Hierfür gibt die AG ein Budget vor, nach dem die CO<sub>2</sub>-Kompensation gegen Nachweis abgerechnet werden können.

Am Markt für Emissionszertifikate gibt es eine Vielzahl von Anbietern mit unterschiedlichen Ansprüchen an Klimawirksamkeit. Die [Stiftung Allianz für Entwicklung und Klima](#) hat eine [Liste von Standards](#) veröffentlicht. Die AG empfiehlt die Nutzung der genannten Standards.

Mengengerüst

Honorartage	Anzahl Fachkräfte	Anzahl Tage pro Fachkraft	Summe	Bemerkungen
Schlüsselfachkraft	1	50	50	50 FKT/400 Stunden
	Menge		Summe	Bemerkungen
Festes Reisekostenbudget	1		2.000 EUR	<p>Es ist ein Budget für die Reisen in folgende Länder vorgesehen: Deutschland.</p> <p>Es ist ein festes Reisekostenbudget in Höhe von 2.000 EUR für je zwei Reisen nach Berlin und Bonn zur Abrechnung gegen Nachweis vorgesehen.</p> <p>Weitere Hinweise zum Reisekostenbudget finden Sie im Dokument „Preisblatt“. Bitte nutzen Sie die Spalte „Erläuterungen“ im Preisblatt zur Aufschlüsselung der Einzelpositionen. Die Abrechnung</p>

				erfolgt maximal bis zur Ausschöpfung des Budgets.
Andere Kosten	Menge	Preis	Summe	Bemerkungen
Flexible Vergütung	1	6.500	6.500	Für die flexible Vergütung ist ein Budget von 6.500 EUR vorgesehen. Bitte nehmen Sie dieses Budget im Preisblatt auf.  Die Inanspruchnahme der flexiblen Vergütungsposition bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung der GIZ.

## Workshops und Veranstaltungen, Aus- und Fortbildung

### 6. Vorgaben zum Format des Angebots

Die Gliederung des Angebots des Bieters muss der Gliederung der ToR entsprechen. Insbesondere soll die detaillierte Gliederung der Konzeption (Kapitel 3) der Struktur der gewichteten (und nicht auf Null gesetzten) Kriterien des Bewertungsschemas entsprechen. Das Angebot muss gut lesbar (Schriftgröße 11 und größer) und verständlich geschrieben sein. Die Sprache des Angebots ist Deutsch oder Englisch.

Das gesamte Angebot darf nicht mehr als 10 Seiten umfassen (exkl. CVs). Wird eine der gegebenen maximalen Seitenzahlen überschritten, werden die Inhalte der überzähligen Seiten bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Ebenso nicht berücksichtigt werden externe Inhalte (z.B. Links auf Webseiten).

Die Lebensläufe (CV) des gemäß Kapitel 4 der ToR angebotenen Personals müssen in dem Format verfasst werden, das in den Bewerbungsbedingungen angegeben ist. Jeder CV muss auf je 4 Seiten beschränkt sein. Die CVs müssen erkennen lassen, welche Position und Funktion die vorgeschlagene Person in den benannten relevanten Projekten eingenommen hat und wie lange sie dort tätig war. Die CV können auch in der Sprache Deutsch oder Englisch verfasst sein.

Bitte kalkulieren Sie exakt auf Basis der unter 5. Kalkulatorische Vorgaben genannten Parameter Ihr preisliches Angebot. Vertraglich besteht kein Anspruch auf Ausschöpfung der vollen Tage, Reisen, Workshops oder Budgets. Die Anzahl der Tage, Reisen, Workshops und die Höhe der Budgets werden vertraglich als „bis zu“-Regelung vereinbart. Die Vorgaben zur Preisgestaltung sind im Preisblatt hinterlegt.

### 7. Option

Es besteht die Option, dass nach Abschluss der ausgeschriebenen Leistungen die Aufgabenstellung in ihren wesentlichen Elementen fortgeführt bzw. erweitert wird. Im Einzelnen:

#### Art und Umfang

Der AN ist für die Erbringung der folgenden optionalen Leistungen verantwortlich:

- Fortführung der strategischen Beratung der HPA-Gremien im Zuge der weiteren institutionellen Konsolidierung und Skalierung der Organisation

- Konzeption und Durchführung weiterer Veranstaltungsformate im Rahmen der wachsenden Mitglieder- und Partnerbasis der HPA

### Voraussetzungen

Das Ziehen der Option ist abhängig von einer positiven Bewertung der Zwischenergebnisse der ursprünglichen Beauftragung und dem weiteren Bedarf. Die Entscheidung zur Fortführung wird voraussichtlich im Zeitraum Q1/2028 getroffen. Mit Ziehung der Option verlängert sich die Laufzeit des Vertrages voraussichtlich bis Ende 2028.

Das Ziehen der Option erfolgt auf Basis der bereits angebotenen Einzelansätze im Rahmen einer vertraglichen Erweiterung.

### Kalkulatorische Vorgaben für die optionalen Leistungen

Honorartage	Anzahl Fachkräfte	Anzahl Tage pro Fachkraft	Summe	Bemerkungen
<b>Schlüsselfachkraft</b>	1	10	10	10 FKT/80 Stunden
Andere Kosten	Menge	Preis	Summe	Bemerkungen
<b>Flexible Vergütung</b>	1	1.300	1.300	Für die flexible Vergütung ist ein Budget von 1.300 EUR vorgesehen. Bitte nehmen Sie dieses Budget im Preisblatt auf.  Die Inanspruchnahme der flexiblen Vergütungsposition bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung der GIZ.

## 8. Auftragsverarbeitung personenbezogener Daten

Die Erfüllung des Vertrags kann mit der Verarbeitung personenbezogener Daten durch den Auftragnehmer einhergehen, wie z. B. (aber nicht nur) der Verarbeitung von Namen und Kontaktinformationen. In solchen Fällen handelt der Auftragnehmer als eigenständiger DATENVERANTWORTLICHER und muss ALLE anwendbaren Datenschutzverpflichtungen, einschließlich derer, die sich aus regionalen und lokalen Gesetzen ergeben, einhalten. Der Auftragnehmer darf personenbezogene Daten nur dann verarbeiten, wenn das zu erreichende Ziel ohne diese Daten nicht erreicht werden kann. Die Datenschutzgrundsätze wie Rechtmäßigkeit, Datenminimierung, Richtigkeit, Zweckbindung, Speicherbegrenzung, Transparenz, Integrität und Vertraulichkeit und Rechenschaftspflicht sowie die zahlreichen Rechte der betroffenen Person sind dabei zu beachten. Die GIZ ist in keiner Weise für eine solche Verarbeitung verantwortlich.

In Fällen, in denen der Auftragnehmer die Weisungen eines Partners der GIZ befolgt, ist der Partner der für die Datenverarbeitung verantwortliche Stelle. Die hier für ihn und den Auftragnehmer anwendbaren Gesetze und Normen müssen eingehalten und umgesetzt werden.



Wenn der Auftragnehmer nicht der DSGVO unterliegt und die geltenden Gesetze keine Erläuterungen zu den hier genannten Datenschutzgrundsätzen und -rechten enthalten, sollte auf die Definitionen der DSGVO (Verordnung (EU) 2016/679) zurückgegriffen werden.