

Terms of Reference [ToR]

Externe Prozessbegleitung Strategieprozess Aktion Deutschland Hilft 2026/2027

1. Hintergrund

Aktion Deutschland Hilft (ADH) plant die Entwicklung einer neuen Strategie für den Zeitraum 2028–2034. Der Strategieprozess wurde im Rahmen einer gemeinsamen Klausur von Vorstand und Geschäftsführung angestoßen. Die bestehende Strategie bietet weiterhin eine tragfähige Grundlage; zugleich haben sich zentrale Rahmenbedingungen, Erwartungen und interne Entwicklungsbedarfe verändert.

Zu den relevanten Entwicklungen zählen unter anderem Veränderungen im humanitären System, Fragen von Lokalisierung, Legitimität und Politisierung, zunehmende Anforderungen an Wirkung und Transparenz, verändertes Spendenverhalten, die mögliche Rolle von Inlandseinsätzen sowie die Frage nach der Ausschöpfung des Mehrwertes des Bündnisses für Mitgliedsorganisationen und externe Stakeholder.

ADH verfügt bereits über interne Vorarbeiten, darunter eine aktualisierte SWOT, erste strategische Fragestellungen, eine Stakeholderbetrachtung, Überlegungen zur Prozessarchitektur sowie eine Arbeit mit einem Strategiemodell, dem sogenannten Strategie-Hexagon. Diese Vorarbeiten sollen nicht ersetzt, sondern im Prozess aufgenommen, strukturiert, gespiegelt und weiterentwickelt werden.

2. Zielbild des Strategieprozesses

Der Strategieprozess soll eine gemeinsam entwickelte, realistische und umsetzbare Strategie 2028–2034 hervorbringen. Die Strategie soll Orientierung geben, Prioritäten setzen und die gemeinsame Handlungsfähigkeit des Bündnisses stärken. Folgende Ziele sollen durch den Prozess erreicht werden:

- Klarheit über Auftrag, Rolle und Ambition von ADH in der kommenden Strategieperiode.
- Schärfung des Wertversprechens gegenüber Spenderinnen und Spendern, Mitgliedsorganisationen, Kooperationspartnern und weiteren Stakeholdern.
- Priorisierung zentraler strategischer Ziele und Initiativen.
- Stärkung der Rollen- und Mandatsklarheit zwischen Vorstand, Geschäftsführung, Aktionsbüro und Mitgliedsorganisationen.
- Ableitung einer tragfähigen Umsetzungslogik inklusive geeigneter KPIs oder Fortschrittsindikatoren.
- Beschlussfähige Strategieunterlage für die Mitgliederversammlung 2027.

3. Verständnis des Auftrags

Die externe Begleitung wird als methodischer Sparringspartner für Vorstand, Geschäftsführung und Aktionsbüro verstanden. Sie soll den Prozess professionell strukturieren, zentrale Formate vorbereiten und moderieren, Ergebnisse verdichten und strategische Zielkonflikte sichtbar machen. Die Verantwortung für Inhalte, Prioritäten und strategische Entscheidungen verbleibt ausdrücklich bei ADH.

Es geht damit nicht um eine klassische Strategieberatung, die eine Strategie extern entwickelt, sondern um die Begleitung – gerne auch mit kreativen Impulsen – eines intern verantworteten Strategieprozesses. Die externe Begleitung unterstützt ADH dabei, vorhandene Expertise zu nutzen, unterschiedliche Perspektiven produktiv zusammenzuführen und Entscheidungen gut vorzubereiten. Die externe Perspektive soll außerdem dabei helfen, eine realistische Einschätzung des Marktumfelds

vorzunehmen und eine Szenarien-basierte Planung je nach Entwicklungsperspektive für das Aktionsbüro zu unterstützen.

4. Leitprinzipien für die Prozessbegleitung

Der Prozess soll professionell strukturiert, aber nicht überdimensioniert sein. Er soll die vorhandene Expertise im Bündnis nutzen, ohne die Organisation durch zu viele Formate zu überlasten.

- Beteiligungsorientiert, aber entscheidungsfähig.
- Strategisch fokussiert statt operativ überfrachtet.
- Pragmatisch, ressourcenschonend und umsetzungsnah.
- Arbeiten mit klaren Zwischenprodukten und Review-Punkten.
- Transparente Rollen, Mandate und Entscheidungswege.
- Kritische Spiegelung durch die externe Begleitung ohne Übernahme strategischer Entscheidungen.

5. Rollen und Verantwortlichkeiten

Die Verantwortung für Inhalte und strategische Entscheidungen verbleibt bei ADH. Die externe Begleitung unterstützt den Prozess methodisch, moderierend, strukturierend und spiegelnd.

Vorstand	Geschäftsführung / Aktionsbüro	Externe Prozessbegleitung
Setzt strategische Leitplanken	Steuert und organisiert den Prozess	Entwickelt methodisches Prozessdesign und gibt kreative Impulse
Priorisiert und trifft Richtungsentscheidungen	Bereitet Inhalte und Entscheidungsgrundlagen vor	Moderiert zentrale Formate
Gibt Meilensteine frei	Koordiniert Beteiligung und interne Abstimmung	Strukturiert und dokumentiert Ergebnisse
Sichert strategische Ownership	Verantwortet operative Anschlussfähigkeit	Spiegelt Zielkonflikte und Entscheidungsbedarfe

6. Prozessarchitektur

Die konkrete Prozessarchitektur soll zu Beginn der Beauftragung gemeinsam mit der internen Steuerungsgruppe geschärft werden. Folgende Phasen werden als Arbeitsannahme zugrunde gelegt:

- Phase 1: Auftragsklärung, Prozessdesign, Roadmap und Beteiligungslogik.
- Phase 2: Sichtung vorhandener Vorarbeiten, Verdichtung strategischer Ausgangsfragen und ergänzende (Umfeld)-Analyse.
- Phase 3: Beteiligungs- und Sounding-Formate mit Vorstand, Geschäftsführung, Aktionsbüro und ausgewählten Vertreter:innen der Mitgliedsorganisationen bzw. Arbeitsgruppen.
- Phase 4: Entwicklung und Bewertung strategischer Optionen.
- Phase 5: Verdichtung zu strategischen Prioritäten, Zielen, Initiativen und Umsetzungslogik.

- Phase 6: Konsultation, Finalisierung und Beschlussvorbereitung.

7. Inhaltlicher Orientierungsrahmen

Zentrale strategische Fragestellungen betreffen insbesondere die Rolle von ADH im humanitären System, die Ausschöpfung des Mehrwerts des Bündnisses im Sinne einer Markenallianz, finanzielle Stabilität, Spendenmarkt und Reichweite, Wirkungskommunikation, Inlandseinsätze, Governance und Zusammenarbeit im Bündnis.

Vorhandene interne Vorarbeiten, darunter die Arbeit mit dem Strategie-Hexagon, sollen aufgegriffen werden. Die externe Begleitung ist jedoch eingeladen, den methodischen Rahmen kritisch zu spiegeln und in ein pragmatisches Prozessdesign zu übersetzen.

8. Leistungsumfang

8.1 Kernauftrag

Der Kernauftrag umfasst Leistungen, die innerhalb des vorgesehenen Rahmens von ca. 20–30 Personentagen realistisch leistbar sein sollen:

- Auftragsklärung mit Geschäftsführung bzw. interner Steuerungsgruppe.
- Entwicklung einer pragmatischen Prozessarchitektur mit Meilensteinen, Formaten und Entscheidungslogik.
- Einbringen kreativer Impulse.
- Beratung der Steuerungsgruppe im laufenden Prozess.
- Konzeption und Moderation zentraler Workshops oder Retreats.
- Strukturierung und Verdichtung vorhandener Vorarbeiten und Workshop-Ergebnisse.
- Kritische Spiegelung von strategischen Optionen, Zielkonflikten und offenen Entscheidungsfragen.
- Unterstützung bei der Vorbereitung strategischer Entscheidungen durch Verdichtung unterschiedlicher Perspektiven und Entwicklung nachvollziehbarer Entscheidungsoptionen.
- Erstellung bzw. Mitwirkung an entscheidungsfähigen Zwischenergebnissen.
- Unterstützung bei der Entwicklung einer schlanken Umsetzungslogik.

8.2 Optionale Leistungen

Folgende Leistungen können optional angeboten werden, sofern sie innerhalb des Budgets sinnvoll darstellbar sind oder als Zusatzmodule ausgewiesen werden:

- Vertiefende Umfeld- oder Trendanalyse.
- Durchführung und Auswertung von Stakeholderinterviews.
- Konzeption und Moderation zusätzlicher Sounding Boards mit Mitgliedsorganisationen oder Arbeitsgruppen.
- Entwicklung eines differenzierten KPI-Systems.
- Redaktionelle Ausarbeitung des finalen Strategiedokuments.
- Unterstützung bei Kommunikations- oder Beschlussunterlagen für Gremien.

8.3 Nicht Gegenstand des Auftrags

Zur Vermeidung von Missverständnissen ist ausdrücklich nicht Gegenstand des Auftrags:

- Die eigenständige Entwicklung der Strategie durch die externe Begleitung.

- Die Übernahme strategischer Entscheidungen.
- Die operative Projektleitung innerhalb von ADH.
- Die vollständige Umsetzung der Strategie nach Beschlussfassung.
- Eine umfassende Organisationsberatung jenseits der für den Strategieprozess erforderlichen Rollen-, Governance- und Schnittstellenfragen.

9. Erwartete Deliverables

- Abgestimmte Prozessarchitektur mit Roadmap, Meilensteinen und Beteiligungslogik.
- Knappe Verdichtung der Ausgangslage und strategischen Kernfragen.
- Workshopdesigns und Moderationskonzepte für zentrale Formate.
- Dokumentation zentraler Workshops und Zwischenergebnisse.
- Aufbereitung strategischer Optionen und Entscheidungsfragen.
- Vorschlag für strategische Prioritäten, Ziele und Initiativen auf Basis der internen Arbeitsergebnisse.
- Schlanke Umsetzungslogik einschließlich möglicher Indikatoren.
- Mitwirkung an einer beschlussfähigen Strategieunterlage oder Beschlussvorlage, je nach vereinbartem Leistungsumfang.

10. Anforderungen an die externe Begleitung

- Nachgewiesene Erfahrung mit Strategieprozessen in komplexen Organisationen, Verbänden, Bündnissen, Stiftungen, NGOs oder vergleichbaren Multi-Stakeholder-Kontexten.
- Sehr gute Moderations- und Prozesskompetenz, auch bei heterogenen Interessenlagen.
- Fähigkeit, komplexe Diskussionen zu strukturieren und auf entscheidungsfähige Punkte zu verdichten.
- Sicherer Umgang mit Governance-, Rollen- und Mandatsfragen.
- Analytische Stärke und Fähigkeit zur kritischen Spiegelung ohne Dominanz über die Inhalte.
- Pragmatischer, ressourcenschonender Arbeitsstil.
- Kenntnisse des humanitären, zivilgesellschaftlichen oder spendenfinanzierten Umfelds sind wünschenswert, aber nicht zwingend.

11. Anforderungen an das Angebot

Anbieterinnen und Anbieter werden gebeten, ein kompaktes Angebot vorzulegen. Das Angebot sollte insbesondere enthalten:

- Kurzes Verständnis des Auftrags und der aus Sicht des Anbieters wichtigsten Erfolgsfaktoren.
- Vorgeschlagenes Vorgehen inklusive Phasen, Formaten und Meilensteinen.
- Vorschlag zur sinnvollen Nutzung des vorgesehenen Rahmens von 20–30 Personentagen.
- Trennung von Kernauftrag und optionalen Zusatzleistungen.
- Darstellung des Projektteams und der jeweiligen Rollen.
- Zwei bis vier relevante Referenzen.
- Aufwandsschätzung, Tagessätze, Nebenkosten und Gesamtkosten.
- Hinweise auf Annahmen, Grenzen oder alternative Vorschläge.

Sollte der Anbieter den Eindruck gewinnen, dass einzelne Leistungsbestandteile im vorgesehenen Rahmen nicht sinnvoll leistbar sind, begrüßt ADH ausdrücklich eine realistische Priorisierung oder modulare Strukturierung des Angebots.

12. Auswahlkriterien

- Passung des methodischen Ansatzes zum beschriebenen Auftrag.
- Erfahrung mit Strategieprozessen in komplexen Stakeholder- oder Bündnisstrukturen.
- Moderations- und Prozesskompetenz.
- Fähigkeit, Beteiligung und Entscheidungsfähigkeit miteinander zu verbinden.
- Plausibilität und Wirtschaftlichkeit des Angebots.
- Persönliche Passung zum Arbeitsstil und zur Kultur von ADH.

13. Zeitrahmen

Der Prozess soll asap starten. Bis Ende 2026 sollen Prozessdesign, Analyse, erste Beteiligungsformate und strategische Optionen erarbeitet werden. Im Jahr 2027 folgen Konsultation, Verdichtung, Finalisierung und Beschlussfassung. Ziel ist die Beschlussfassung der Strategie 2028–2034 durch die Mitgliederversammlung im November 2027.

14. Vertraulichkeit

Alle im Rahmen der Beauftragung zugänglich gemachten Informationen, Unterlagen, Gesprächsinhalte und Zwischenergebnisse sind vertraulich zu behandeln. Eine Weitergabe an Dritte bedarf der vorherigen Zustimmung von ADH.

Wir freuen uns über die Einreichung Ihres Angebots bis zum **14.08.2026**.