



AWO Management- standard

Kriterienkatalog

Revisionsstand: 15.04.2026

AWO-Management

Präambel (in Arbeit)

In der Präambel wird die zentrale Rolle und die Bedeutung des **AWO-Grundsatzprogramms** und des **AWO-Statuts** für das verbandsübergreifende AWO-Managementsystem hervorgehoben.

In der Präambel wird die Handhabung und der **Aufbau des Kriterienkataloges** beschrieben. (Verbindung von Managementstandard und Fachstandard; Erklärung **Entwicklungskriterien** und **Basis-kriterien**; Verfahren der **Prüf- und Bewertungssystematik**)

In der Präambel werden Rollen beschrieben, die für den Umgang mit dem Kriterienkatalog relevant sind (Mitarbeitende, Interessensgruppen, Leitungen, Träger, AWO-Mitglieder, Unterschied zwischen Ehrenamt und Mitgliedern ...)

In der Präambel werden direkte und indirekte Zielgruppe und die Bedarfe und Anforderungen der Zielgruppen beschrieben.

Die Präambel enthält alle Anforderungen, die sowohl bundesweit gesetzlich als auch bezogen auf AWO-Beschlüsse vorausgesetzt werden. (Beispiele: AWO Governance-Kodex, Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, Arbeitsschutzgesetz u.a.)

1 Werteorientierte Führung

1.1 Verbindlichkeit und Vertrauen

Mitarbeiter*innen werden durch eine Arbeitskultur und entsprechende Strukturen in die Weiterentwicklung der AWO-Organisation eingebunden und erhalten die Möglichkeit, diese aktiv mitzugestalten.

Basiskriterien

- 1.1.1 Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in der Organisation sind transparent und allen Mitarbeiter*innen zugänglich.
- 1.1.2 Von Führungskräften getroffene Entscheidungen haben eine hohe Verbindlichkeit.
- 1.1.3 Relevante Personen werden in den Entscheidungsprozess einbezogen. Entwicklungskriterien
- 1.1.4 Die aus Entscheidungsprozessen am Umsetzungsprozess Beteiligten sind transparent und regelmäßig informiert.

Entwicklungskriterien

- 1.1.5 Strategische Ziele und deren Umsetzung werden unter Einbeziehung der relevanten Mitarbeiter*innen entwickelt, umgesetzt und evaluiert.
z.B. gemeinsame Abstimmung in Form einer Strategie- und Zieleplanungsklausur
- 1.1.6 Die Organisation lebt eine Feedbackkultur, innerhalb derer Rückmeldungen aktiv eingeholt und nachvollziehbar verarbeitet werden.
Leitungskräfte haben z.B. Formate eingeführt, mittels denen die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, Feedback zu geben. Der Umgang mit dem Feedback ist transparent und nachvollziehbar für die Mitarbeitenden.
- 1.1.7 Die Organisation berücksichtigt die Leitlinien zu zentralen Themen des AWO-Grundsatzprogramms im Rahmen ihres kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.
Leitungskräfte haben z.B. Formate eingeführt, mittels denen die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, Feedback zu geben. Der Umgang mit dem Feedback ist transparent und nachvollziehbar für die Mitarbeitenden.
- 1.1.8 Die Organisation hat Verfahren etabliert, um einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und Konflikten sicherzustellen und daraus zu lernen.

1.2 Haltung und Governance

Die Leitungskräfte der AWO nehmen gegenüber den Mitarbeiter*innen eine Vorbildfunktion im Sinne der AWO-Werte ein.

Basiskriterien

- 1.2.1** Führungsgrundsätze sind an den Leitsätzen und Werten des AWO-Mitgliederverbandes ausgerichtet.
Buko-Beschluss 2016 ‚AWO als gute Arbeitgeberin‘ (Nr. 2.1-01); AWO Governance-Kodex [Governance und Compliance - AWO](#)
- 1.2.2** Die Organisation stellt sicher, dass die Führungsgrundsätze allen Mitarbeiter*innen bekannt sind.
Buko-Beschluss 2016 ‚Die AWO für Vielfalt‘ (Nr. 2.1-04)
- 1.2.3** Die Organisation hat anhand der AWO-Werte Kriterien für die Auswahl von Führungskräften definiert.
- 1.2.4** Die AWO-Organisation hat anhand der AWO-Werte Kriterien für die Einarbeitung von Führungskräften definiert.
- 1.2.5** Die AWO-Organisation stellt sicher, dass gesetzliche Veränderungen überwacht und umgesetzt werden.

Entwicklungskriterien

- 1.2.6** In der Entwicklung von Leitungskräften wird werteorientierte Führung wirksam vermittelt.
- 1.2.7** Die Mitarbeiter*innen gehen respektvoll und wertschätzend miteinander um.
Buko-Beschluss 2016 ‚Die AWO für Vielfalt‘ (Nr. 2.1-04)
- 1.2.8** Die Leitungsarbeit wird unter Einbeziehung der Mitarbeitenden evaluiert und weiterentwickelt.
- 1.2.9** Rahmenbedingungen für eine inklusive Organisationskultur sind wirksam.
Buko-Beschluss 2016 ‚Die AWO für Vielfalt‘ (Nr. 2.1-04); [Leitlinie Inklusion \(aktuell: IKÖ\)](#)

1.3 Wertschätzung und Empowerment

Die AWO-Organisation fördert die AWO-Werte in allen Unternehmensbereichen und auf allen Leitungsebenen.

Basiskriterien

- 1.3.1 Neue Mitarbeiter*innen sind systematisch eingearbeitet.
- 1.3.2 In der Einarbeitung werden u.a. Leitbildorientierung und Werte der AWO, fachliche Kompetenzen, Schutzbedürfnis der Kund*innen und Informationen über den Mitgliederverband thematisiert.

Entwicklungskriterien

- 1.3.3 Die Organisation führt regelmäßige geeignete Gespräche mit den Mitarbeiter*innen.
Persönliche Entwicklungswünsche werden thematisiert und gefördert. Aus den Entwicklungswünschen, welche im Sinne der Weiterentwicklung der Organisation stehen, können Zielvereinbarungen resultieren.
- 1.3.4 Konzepte, Methoden und Strukturen sind etabliert, mit deren Hilfe in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter*innen ermöglicht und gefördert werden.
Führungskräfte werden geschult, Mitarbeitende bei der Entwicklung zu fördern.

1.4 Verantwortungsvolle Personalpolitik

Die AWO-Organisation organisiert die Arbeit im Einklang mit den Bedürfnissen unserer Mitarbeiter*innen. Die Organisation geht verantwortungsvoll mit dem Einsatz von Personalressourcen um.

Basiskriterien

- 1.4.1 Die Werte der AWO sind Teil des Personalauswahlverfahrens.
Buko-Beschluss 2016 ‚AWO als gute Arbeitgeberin‘ (Nr. 2.1-01)
- 1.4.2 Geeignete Maßnahmen werden zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeberin werden unter besonderer Berücksichtigung der sozialpolitischen Positionen des Verbandes erarbeitet und festgelegt.
Es wird Wert gelegt auf ein für die Mitarbeitenden ausgewogenes Verhältnis zwischen Familie, Beruf und Freizeit.

- 1.4.3** Die Vergütung der Mitarbeiter*innen basiert auf Tarifverträgen und verständlichen Eingruppierungsrichtlinien, die für die Mitarbeiter*innen transparent sind.

Buko-Beschluss 2016 ‚AWO als gute Arbeitgeberin‘ (Nr. 2.1-01)

Entwicklungskriterien

- 1.4.4** Personalmanagement und Personalentwicklung werden als wertegebundene Aufgabe verstanden und umgesetzt.

- 1.4.5** Betriebliche Gesundheitsförderung ist in der Organisation verankert und unterstützt eine gute Gesundheit der Mitarbeiter*innen.

Die Aus- und Belastung der Mitarbeitenden wird regelmäßig erfasst. Überlastungen werden kurzfristig durch geeignete Maßnahmen entgegengewirkt.

- 1.4.6** Die Organisation bietet Ausbildungsplätze an und trägt zur Aus- und Fortbildung von Fachkräften bei.

Buko-Beschluss 2016 ‚AWO als gute Arbeitgeberin‘ (Nr. 2.1-01)

1.5 Klimaschutz & Klimaanpassung & Nachhaltigkeit

Das Handeln der AWO-Organisation ist geprägt von der Vision einer nachhaltigen Entwicklung. Das Erbringen einer hohen Dienstleistungsqualität steht dabei im Einklang mit dem Erhalt natürlicher Lebensgrundlagen.

- 1.5.1** Die AWO-Organisation hat die Verantwortlichkeit für Klimaschutz, Klimaanpassung & Nachhaltigkeit geregelt und die betreffende Stelle mit angemessenen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet.
- 1.5.2** Die AWO-Organisation bindet die Beschlusslagen der AWO zu Klimaschutz, Klimaanpassung & Nachhaltigkeit und die darin formulierten Anforderungen in ihre Planungs- und Evaluationsprozesse ein und wendet diese auf ihre individuelle Situation vor Ort an.
- 1.5.3** Eine regelmäßige Bewertung der Lieferant*innen berücksichtigt aktuelle Beschlusslagen und oder politische Positionierungen der AWO im Bereich Klimaschutz, Klimaanpassung & Nachhaltigkeit.

Entwicklungskriterien

- 1.5.4** Es ist ein kontinuierlicher Entwicklungs- und Verbesserungsprozess erkennbar, der negative Einflüsse auf das Umfeld der Organisation (z.B. Treibhausmissionen) kontinuierlich reduziert.

- 1.5.5** Die AWO-Organisation verfügt über geeignete Kennzahlen und Informationen im Bereich Klimaschutz & Nachhaltigkeit und kann diese allen relevanten Stakeholdern bei Bedarf zur Verfügung stellen.

2 Innovation und Zukunft

2.1 Zukunftsorientierte Planung

Strukturen zur Erbringung unserer Leistung und zum Steuern unserer Organisation ermöglichen die Umsetzung unserer Visionen und die Wirksamkeit durch eine starke Marke AWO. Dabei handeln Verein und Unternehmen verantwortungsvoll und transparent.

Basiskriterien

2.1.1 Regelmäßige Selbstbewertungen und/oder die Aus-/Bewertung von Mentoring- bzw. Auditergebnissen unterstützen die Organisation beim Lernen.

2.1.2 Die Entwicklung der Strategie erfolgt unter Einbeziehung von Verbandsstrukturen, -gremien und -beschlüssen.

2.1.3 Die Entwicklung der Strategie, Ziele und Maßnahmen ergeben sich u.a. aus einer Risiko- und Chancenanalyse.

Chancen und Risiken werden auf strategischer und operativer Ebene kontinuierlich behandelt. Dabei werden die Sozialanwaltschafts- und Gemeinwohlfunktion der AWO berücksichtigt. Durchführung von Chancen- und Risikobewertung erfolgt auf Basis geeigneter Instrumente. Die Festlegung von Zielen und Maßnahmen erfolgt unter den Gesichtspunkten der Chancenhärtung und Risikominimierung sowie deren Überprüfung.

2.1.4 Aus der Strategie hat die Organisation Ziele abgeleitet.

2.1.5 Ressourcen werden angemessen bereitgestellt, um die Realisierung der Strategien und Ziele zu unterstützen.

2.1.6 Der Stand der Umsetzung der Ziele und Maßnahmen wird regelmäßig reflektiert.

2.1.7 Die Organisationsstrategie ist mit dem Aufsichtsgremium abgestimmt.

2.1.8 Die Organisation unterstützt den Mitgliederverband und freiwillig Engagierten bei der Umsetzung von Ideen und (innovativen) Projekten.

Entwicklungskriterien

2.1.9 Gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen werden neue und innovative Modelle der Zusammenarbeit entwickelt.

- 2.1.10** Kontinuierliches Lernen und die Ausrichtung am aktuellen Wissensstand werden unterstützt, um Veränderungsbereitschaft und Innovation zu fördern.

2.2 Weiterentwicklung Sozialer Arbeit

Die AWO-Organisation entwickelt innovative Konzepte und orientiert sich an modernen Ideen, um die Marke AWO zu stärken. Innovative AWO-Dienstleistungen schaffen den größten Nutzen für unsere Kund*innen und Ratsuchenden. Die AWO-Organisation holt die Wahrnehmung von Interessengruppen ein und bezieht sie in die Steuerung ihrer Arbeit ein.

Basiskriterien

- 2.2.1** Die AWO-Organisation stellt sicher, dass die fachliche Arbeit auf Grundlage anerkannter fachwissenschaftlicher Erkenntnisse umgesetzt und weiterentwickelt wird.
- 2.2.2** Es existieren Formate und Methoden, welche der AWO-Organisation Informationen über die Bedarfe und Anliegen der Gesellschaft, des AWO-Mitgliederverbandes sowie der durch die AWO vertretenen Ziel- und Interessensgruppen liefern. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in die strategische Planung und operative Umsetzung sowie in die Evaluation einbezogen.
- 2.2.3** Die AWO-Organisation stellt sicher, dass das Beratungsangebot an den Mitgliederverband umgesetzt wird.
- 2.2.4** Die AWO-Organisation baut Kooperationen, Vernetzungen und regionale Zusammenarbeiten unter besonderer Berücksichtigung des Ehrenamtes kontinuierlich aus.

Buko-Beschluss 2016 ‚AWO aus einer Hand‘ (Nr. 2.6.-01)

Entwicklungskriterien

- 2.2.5** Die AWO-Organisation entwickelt Rahmenbedingungen um eine Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen zu ermöglichen.
- 2.2.6** Die AWO-Organisation gestaltet die Weiterentwicklung durch den aktiven Einbezug der Zielgruppen

3 Soziale Anwaltschaft und Gesellschaft

3.1 Sozialanwaltschaft und politische Akteurin

Die AWO wird von der Politik als innovativer Sozialdienstleister anerkannt und als konstruktiver Interessensvertreter geschätzt.

Basiskriterien

- 3.1.1 AWO-Organisation und Gliederungen stellen die Haltung der AWO zu aktuellen Themen öffentlich dar und treten sichtbar dafür ein.
- 3.1.2 AWO-Organisation und Gliederungen sind sozialpolitisch tätig und unterstützen die Arbeit des Verbandes durch die Bereitstellung von Informationen und Daten aus der Praxis.
- 3.1.3 Die Organisation und Gliederungen zeigen Haltung zu aktuellen sozialpolitischen und -gesellschaftlichen Themen in ihrem Kontext.

Entwicklungskriterien

- 3.1.4 Der Beitrag der Organisation zum Wohlergehen der Menschen vor Ort ist anhand von Kennzahlen nachvollziehbar und/oder messbar.
- 3.1.5 Die AWO-Organisation kennt den Sozialraum und die Anliegen der Menschen vor Ort.
- 3.1.6 Die AWO-Organisation bringt sich ein, um den sozio-ökologischen Wandel voranzubringen.
- 3.1.7 Die Politik- und Lobbyarbeit bezüglich der Weiterentwicklung der sozialen Arbeit sind innerhalb der verbandlichen Strukturen abgestimmt.
- 3.1.8 Die gesellschaftlichen Zugewinne durch die Wohlfahrt sind dargestellt.

3.2 Verantwortung für den Mitgliederverband

Verantwortung/Unterstützung für den Mitgliederverband 

Die AWO-Organisation zeichnet sich durch eine strategische Verknüpfung mit dem Mitgliederverband, die aktive Unterstützung von Verbandsaktivitäten und die horizontale und vertikale Zusammenarbeit und Vernetzung im Verband aus. Buko-Beschluss 2016 ‚AWO als Mitglieder- und Engagementverband stärken‘ (Nr.2.5-01)

Basiskriterien

- 3.2.1 Die verantwortliche Leitung der Organisation arbeitet aktiv mit an gliederungsübergreifenden Maßnahmen und Instrumenten insbesondere zur Stärkung des Mitgliederverbandes und zur Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in der AWO.
- 3.2.2 Die Organisationsstrategie macht Aussagen zum Stellenwert von AWO-Kampagnen und -Initiativen, zur Zusammenarbeit und Beteiligungsmöglichkeiten des Mitgliederverbandes und zu der Darstellung der AWO als Mitgliederverband und ihrer Unternehmen in der Öffentlichkeit.

Entwicklungskriterien

- 3.2.3 Klare Verfahren an den Schnittstellen zum Mitgliederverband sind beschrieben.
- 3.2.4 Die Struktur zur Unterstützung des Mitgliederverbandes ist etabliert und wird evaluiert.

4 Wissen, Transparenz und Haltung

4.1 Transparenz und Haltung

Durch Transparenz nach innen und außen schafft die AWO-Organisation Vertrauen. Durch Beteiligung und Mitentscheidungsmöglichkeiten fördert sie ein aufgeklärtes, demokratisches, offenes und pluralistisches Miteinander in der Gesellschaft.

Basiskriterien

- 4.1.1** Die Organisation wird von der Öffentlichkeit wahrgenommen und stellt Informationen über die Arbeit und Werte zur Verfügung.

z.B. Auslage von Informationsmaterial an zentraler Stelle, Infomappen etc. „Die AWO-Organisation bewirbt ihre Angebote, Leistungen und besonderen Ereignisse“

- 4.1.2** Die Verbandsbeschlüsse werden in den eigenen Strukturen der AWO-Organisation kommuniziert und diskutiert.

Entwicklungskriterien

- 4.1.3** In der Organisation wird eine Haltung entwickelt, die Offenheit und Transparenz als Grundlage für Vertrauen, Kommunikation und gemeinsame Verantwortung sieht.

- 4.1.4** In der Organisation werden verbandsübergreifende Kommunikationsstrukturen genutzt und proaktiv auf der eigenen Ebene kommuniziert.

- 4.1.5** Die Organisation macht ihre Werte gegenüber Kund*innen, Kooperationspartner*innen und Dienstleister*innen transparent.

- 4.1.6** Die Organisation verweist auf ergänzende Leistungen der AWO, um eine ganzheitliche Versorgung zu erreichen und für die Interessengruppen als verbundenes AWO-Angebot wahr genommen zu werden.

Beschluss Buko 2016: AWO aus einer Hand

4.2 Mit und voneinander lernen

Die haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen der AWO-Organisation kennen, leben und erleben die AWO-Werte durch eine horizontale und vertikale Zusammenarbeit und Vernetzung im Verband.

Basiskriterien

- 4.2.1** Erforderliches Wissen ist ermittelt, Bedarfe sind geplant und umgesetzt.
- 4.2.2** Wissen wird aktiv geteilt und zugänglich gemacht, um allen Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, dies für ihre Arbeit zu nutzen.
*Alle Haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter*innen*
- 4.2.3** Erfolge, Fehler, Erkenntnisse und gute Beispiele aus der Praxis werden im Sinne eines Wissenstransfers gegenüber anderen AWO-Gliederungen geteilt.

Entwicklungskriterien

- 4.2.4** Ein Wissensmanagement sichert die Erfahrungen und stellt sie den relevanten Mitarbeiter*innen zur Verfügung. Entscheidungen werden unter der Berücksichtigung von aktuellem Wissen und der AWO-Werte getroffen.
Wissensmanagement und strategische Planung sind verknüpft
- 4.2.5** Es sind Konzepte und Methoden etabliert, mit deren Hilfe der Wissensaustausch und das Voneinander Lernen der Mitarbeiter*innen unterstützt und gefördert wird.
- 4.2.6** Eine Abstimmung mit AWO-Gliederungen erfolgt bei wesentlichen kundenbezogenen Arbeitsweisen, sodass eine gemeinsame AWO-Qualität spürbar wird.
Beschluss Buko 2016: AWO aus einer Hand

4.3 Kommunikation

Die Kommunikation der AWO-Gliederung mit ihren Interessensgruppen, der Politik und Gesellschaft ist strukturiert und nachvollziehbar. Die Zielgruppen der AWO-Organisation sind vielfältig, das spiegelt sich in der Kommunikation wider. Sie findet auf Augenhöhe statt, ist offen und respektvoll miteinander - unabhängig von hierarchischen Strukturen.

Basiskriterien

- 4.3.1 Kommunikationswege zwischen verschiedenen Gliederungsebenen bzw. Einrichtungen sind beschrieben und für alle relevanten Zielgruppen nachvollziehbar.
- 4.3.2 Die Organisation sichert eine Kommunikation mit den Zielgruppen hinsichtlich gegenseitiger Verpflichtungen, Erwartungen und Konsequenzen.

Entwicklungskriterien

- 4.3.3 Die Werteorientierung wird durch Information, Kommunikation, Wertediskurse und regelmäßige Selbstüberprüfung unterstützt sowie als ständiger Verbesserungsprozess realisiert.
- 4.3.4 Die Organisation stimmt sich bei der Frage des Marketings ihrer Dienstleistungen im Sinne einer gemeinsamen Strategie mit den Verbandsebenen ab, so dass Kund*innen, Kostenträger*innen, Politik und Kooperationspartner*innen das Dienstleistungsangebot als aufeinander abgestimmt und homogen erleben.

Beschluss Buko 2016: AWO aus einer Hand