

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
1. Verantwortung der Leitung		
1.1. Leitbildorientierung		
FO 1.1.	Leitbildorientierung der Geschäftsstellen, Einrichtungen und Dienste ist auf der Grundlage der AWO-Leitsätze der Bundesebene sichergestellt und wird regelmäßig überprüft, weiterentwickelt und umgesetzt	
1.2. Unternehmenspolitik		
FO 1.2. a)	Unternehmenspolitik, die am Leitbild und an den Leitorientierungen der Arbeiterwohlfahrt ausgerichtet ist und ein Höchstmaß an Qualitätsorientierung beinhaltet, wird unter gegebenen Mitteln und Rahmenbedingungen angestrebt und ist entwickelt	
FO 1.2. b)	Die für den Geltungsbereich des Management-Systems verantwortliche Leitung verpflichtet sich zur Einhaltung der Unternehmenspolitik	
FO 1.2. c)	Die Unternehmenspolitik macht Aussagen zu <ul style="list-style-type: none"> • unterstützender Kooperation mit dem Mitgliederverband • Stellenwert zivilgesellschaftlicher Kampagnen und Initiativen • Beteiligungsmöglichkeiten des Mitgliederverbandes • Darstellung der AWO als Mitgliederverband und ihrer Unternehmen in der Öffentlichkeit 	
FO 1.2. d)	Die verantwortliche Leitung stimmt die Unternehmenspolitik mit dem Aufsichtsgremium ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand <ul style="list-style-type: none"> • der Umsetzung der Unternehmenspolitik und damit verbundener Strategien, • der Stärkung des Mitgliederverbandes und • der Förderung des ehrenamtlichen Engagements 	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
FO 1.2. e)	Die verantwortliche Leitung des AWO Unternehmens arbeitet aktiv mit an gliederungsübergreifenden Maßnahmen und Instrumenten insbesondere <ul style="list-style-type: none"> • Managementsystem (insb. Risikobehandlung) • zur Stärkung des Mitgliederverbandes und • der Förderung Bürgerschaftlichen Engagements in der AWO 	
1.3. Organisation des Managementsystems		
FO 1.3. a)	Ein Organigramm und eine Darstellung der Verantwortlichkeiten ist erstellt und wird regelmäßig aktualisiert	
FO 1.3. b)	Die Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten sind festgelegt	
FO 1.3. c)	Beauftragte aus der Führungsebene sowie Qualitätsmanagement-Beauftragte (QB) u. a. Personen sind festgelegt, sie koordinieren das integrierte AWO-Qualitätsmanagement-Konzept und erhalten es aufrecht	
FO 1.3. d)	Mitarbeitende werden im Rahmen des ständigen Verbesserungsprozesses des Managementsystems einbezogen	
1.4. Anforderungen der Kunden und interessierter Parteien		
FO 1.4. a)	Anforderungen von Kunden und interessierten Parteien sind ermittelt, Relevanz wird bewertet, bei Bedarf werden Maßnahmen abgeleitet und überwacht	
FO 1.4. b)	Die aus den Kundenanforderungen resultierenden Sachausstattungen sind ermittelt und werden bereitgestellt, instand gehalten und regelmäßig überprüft	
FO 1.4. c)	Vertragsprüfung und Vertragsmanagement sind sichergestellt unter Berücksichtigung der Verbraucherfreundlichkeit	
FO 1.4. d)	Kundenorientiertes Verständnis und Verhalten gegenüber den interessierten Parteien sind Bestandteil des Alltagshandelns	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
FO 1.4. e)	Systematisches Vorgehen zur Prävention und Intervention bei Gewalt und Gewalttendenzen unter besonderer Berücksichtigung des Schutzanspruchs von Nutzer*innen ist sichergestellt	
1.5. Fachpolitische Steuerung		
FO 1.5. a)	Fachberatung und Koordination für Einrichtungen und Dienste ist sichergestellt	
FO 1.5. b)	Beratungsangebot an den Mitgliederverband ist beschrieben und wird sichergestellt	
FO 1.5. c)	Fachpolitische Gremienarbeit ist sichergestellt	
FO 1.5. d)	Zivilgesellschaftliche Kampagnen werden mit der sozialen Arbeit in den Fachbereichen und der Fachpolitik verknüpft	
FO 1.5. e)	Fachgerechte Erarbeitung und Verabschiedung von Stellungnahmen, Positionen und Fachartikeln ist sichergestellt	
FO 1.5. f)	Grundsätze zur regionalen Vernetzung des Unternehmens und seiner Einrichtungen unter besonderer Berücksichtigung der AWO-Mitgliedschaft sind festgelegt	
FO 1.5. g)	Beteiligungsformate für die Zivilgesellschaft unter besonderer Berücksichtigung des AWO-Mitgliedsverbandes sind entwickelt und werden eingesetzt	
1.6. Ziele der Organisation		
FO 1.6. a)	Strategische Organisationsziele aus der Unternehmenspolitik (insb. verbandliche, qualitätsbezogene, wirtschaftliche Ziele) und operative Ziele aus den strategischen Zielen auf allen Ebenen der Organisation sind abgeleitet	
FO 1.6. b)	Die Ziele decken die Funktionen Freier Wohlfahrtspflege (Gemeinwohlfunktion, Sozialanwaltschaft und soziale Dienstleistungen) ab	
FO 1.6. c)	Verantwortung für die Umsetzung der Organisationsziele ist festgelegt	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
FO 1.6. d)	Ressourcen zur Erreichung der Organisationsziele sind bestimmt, deren Einsatz ist geplant und realisiert	
FO 1.6. e)	Unternehmenspolitik und Organisationsziele werden regelmäßig überprüft, bewertet und anpasst	
1.7.	nicht belegt	
1.8.	Bewertung und ständigen Verbesserung des Managementsystems	
FO 1.8. a)	<p>In die Management-Bewertung sind regelmäßig einbezogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisse des Ereignismanagements • der Erhebungen der Kunden- und Mitarbeitendenzufriedenheit • der Ermittlung der Zufriedenheit der Mitglieder, des Mitgliederverbandes und der freiwillig Engagierten • Ergebnisse aus internen Audits • Ergebnisse zur nachhaltigen Entwicklung • Ergebnisse des Managements freiwilliger sozialer Arbeit sowie des • Chancen- und Risikomanagement 	
FO 1.8. b)	<p>Bestandteil der Managementbewertung sind Messgrößen mindestens zur Leistungsfähigkeit folgender Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • zu Prozessen, die nach den fachspezifischen AWO-Qualitätskriterien (Dienstleistungsbereiche) zu evaluieren sind, • zu den Prozessen im Bereich Personal- und Finanzmanagement sowie im Bereich Förderung der Verbandsentwicklung 	
FO 1.8. c)	Die erhobenen Ergebnisse und Messgrößen werden auf Plausibilität geprüft	
1.9.	Lenkung der Dokumente und Aufzeichnungen (dokumentierte Informationen)	
FO 1.9. a)	Alle Beteiligten erhalten zeitnah die zur Durchführung ihrer Arbeit erforderlichen Informationen, Daten und Dokumente	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
FO 1.9. b)	Regelungen zur Genehmigung, Aktualisierung, Kennzeichnung und Verteilung von Dokumenten sind festgelegt	
FO 1.9. c)	Dokumentation aller wesentlichen Geschäftsprozesse ist sichergestellt	
FO 1.9. d)	Regelungen zur Festlegung, Kennzeichnung, Aufbewahrung, zum Schutz und Wiederauffinden und zur Vernichtung von Aufzeichnungen sind festgelegt	
FO 1.9. e)	Umfang und Tiefe der aufrecht zu erhaltenden Informationen sind geeignet, die Steuerungsfähigkeit des Managements sicherzustellen	
1.10. Datenschutz/Datensicherheit		
FO 1.10. a)	Datenschutzmanagement ist erstellt und Gegenstand des Alltagshandelns. Es beinhaltet mindestens: <ul style="list-style-type: none"> • Datenschutzbeauftragten • Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten/Auftragsdatenverarbeitungen • Lösch- und Sperrkonzepte • Informationspflichten Beachtung der Auskunftsrechte • Verpflichtung auf das Datengeheimnis 	
FO 1.10 b)	Das Datensicherungskonzept beinhaltet mindestens: <ul style="list-style-type: none"> • technische und organisatorische Maßnahmen • IT-Sicherheit • Notfallplan 	
1.11. Koordination und Vernetzung		
FO 1.11.	Mitwirkung an verbandsübergreifenden Fachgremien mit regionaler oder überregionaler Bedeutung ist sichergestellt	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
1.12. Chancen- und Risikomanagement		
FO 1.12.	<p>Chancen und Risiken werden auf strategischer und operativer Ebene kontinuierlich behandelt. Dabei werden berücksichtigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sozialanwaltschafts- und Gemeinwohlfunktion der AWO • Chancen- und Risikobewertung sind, auf Basis geeigneter Instrumente, durchgeführt • Ziele und Maßnahmen zur Chancenhäufung und Risikominimierung sowie deren Überprüfung sind festgelegt 	
1.13. Krisenmanagement		
FO 1.13.	Regelungen zum Krisenmanagement sind festgelegt unter Beachtung der Meldung gegenüber dem Zertifizierer und dem AWO Bundesverband	
1.14. Interkulturelle Öffnung		
FO 1.14.	<p>Interkulturelle Öffnung der Organisation ist Gegenstand des Alltagshandelns unter Beachtung</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Festlegung der Verantwortung auf Leitungsebene • von Festlegungen in Leitbild und Konzeption • einer bedarfs- und bedürfnisorientierten Vorgehensweise • einer zielorientierten internen Entwicklung von Organisation und Personal • der Einbeziehung in die Managementbewertung 	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
1.15. Nachhaltigkeit		
FO 1.15.	<p>Soziale, wirtschaftliche, ökologische und internationale Verantwortung durch nachhaltiges Handeln im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird sichergestellt. Dies umfasst mindestens</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Festlegung der Verantwortung auf Geschäftsführungsebene • die Einbindung in Leitbildorientierung und Unternehmenspolitik • die Definition ausgewählter Nachhaltigkeitsaspekte und deren Berücksichtigung innerhalb der Organisation und Organisationsentwicklung • der Einbeziehung in die Managementbewertung 	
2. Personalmanagement		
FO 2. a)	Personalmanagement ist in die Gesamtstrategie der Organisation eingebettet	
FO 2. b)	Ressourcen für das Personalmanagement sind sichergestellt	
FO 2. c)	Strategien der Mitarbeitengewinnung werden entwickelt und werden umgesetzt	
FO 2. d)	Systematische Planung und Durchführung des Personalmanagements werden unter Beachtung der Nachwuchskräfteförderung sichergestellt	
FO 2. e)	Geeignete Maßnahmen werden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität unter besonderer Berücksichtigung der sozialpolitischen Positionen des Verbandes erarbeitet und festlegt	
2.1. Führungsgrundsätze		
FO 2.1. a)	Führungsgrundsätze sind an den Leitsätzen des AWO-Mitgliederverbandes ausgerichtet und werden unter Einbezug von MA-Rückmeldungen überprüft sowie ggf. Maßnahmen abgeleitet	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
FO 2.1. b)	Werteorientierung wird durch vorbildhaftes Verhalten der Führungskräfte gestärkt	
FO 2.1. c)	Beteiligungsorientiertes Führungs- und Verantwortungskonzept wird angewendet	
FO 2.1. d)	Anforderungs-/ und Aufgabenprofile – sofern notwendig: inklusive Vertretungsregelungen sind entwickelt und werden angewendet	
2.2. Kommunikation		
FO 2.2. a)	Kommunikationsstrukturen sind transparent und verbindlich	
FO 2.2. b)	Eine zeitnahe Kommunikation ist sichergestellt	
2.3. Personalakquise, -auswahl und -einarbeitung		
FO 2.3. a)	Neue Mitarbeitende sind systematisch eingearbeitet unter Einbezug von: <ul style="list-style-type: none"> • Leitbildorientierung und Werten der AWO • fachlichen Kompetenzen • Schutzbedürfnis der Nutzer*innen • Informationen über den Mitgliederverband 	
FO 2.3. b)	Leitbildorientierung und Sensibilität für das Schutzbedürfnis der Nutzer*innen sind im Rahmen der Probezeitbeurteilung berücksichtigt	
FO 2.3. c)	Neue Führungskräfte sind systematisch eingearbeitet unter besonderer Berücksichtigung der Führungsgrundsätze, einer wertschätzenden Unternehmenskultur und der Stärkung des Mitgliederverbandes	
FO 2.3. d)	Schutzbedürfnis/Schutzanspruch der Nutzer*innen bei Auswahl und Einsatz von Mitarbeitenden wird nachgekommen	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
2.4. Personalplanung und -zuordnung		
FO 2.4. a)	Kurz-, mittel- und langfristigen Personalbedarf ist kontinuierlich analysiert und wird geplant	
FO 2.4. b)	Mitarbeitende verfügen über ausreichende Ausbildung, Kenntnisse, Erfahrung und Eignung zur Erfüllung ihrer Aufgaben	
2.5. Personalentwicklung		
FO 2.5. a)	Ein Personalentwicklungskonzept unter Beachtung der strategischen Organisationsziele wird eingeführt und umgesetzt unter besonderer Berücksichtigung von <ul style="list-style-type: none"> • zivilgesellschaftlicher Verantwortung • wertegebundenem Handeln • Umgang mit demokratiefeindlichen Tendenzen 	
FO 2.5. b)	Personalentwicklung als unverzichtbare Führungsaufgabe ist fest geschrieben	
FO 2.5. c)	Durchführung und Dokumentation regelmäßiger Personalgespräche ist sichergestellt	
FO 2.5. d)	Eine bedarfsorientierte Qualifizierungsplanung und -durchführung unter Beachtung der Potentiale von Mitarbeitenden ist sichergestellt	
FO 2.5. e)	Bildungstransfer ist sichergestellt und wird evaluiert	
FO 2.5. f)	Fachliteratur wird zur Verfügung gestellt	
2.6. Arbeits- und Gesundheitsschutz		
FO 2.6. a)	Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers ist sichergestellt und systematische Maßnahmen der Gesundheitsförderung werden entwickelt und umgesetzt	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
FO 2.6. b)	Gefährdungspotentiale für Mitarbeitende (technisch, organisatorisch, psychisch und physikalisch) sind erfasst und analysiert. Geeignete Maßnahmen zum Schutz und zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden werden ergriffen und umgesetzt	
FO 2.6. c)	Arbeits- und Gesundheitsschutz über Arbeitssicherheitsanweisungen sowie Schulungen und Unterweisungen sind umgesetzt und dokumentiert	
3. Management freiwilliger sozialer Arbeit		
3.1. Organisation		
FO 3.1. a)	Verantwortung für das Management freiwilliger sozialer Arbeit auf Leitungsebene ist festgelegt	
FO 3.1. b)	Angemessene Haftpflicht- und Unfallversicherung für freiwillig Mitarbeitende ist abgeschlossen/ geregelt	
FO 3.1. c)	Konzeption für das Management freiwilliger sozialer Arbeit ist entwickelt	
FO 3.1. d)	Indikatoren zur Messung des Umfangs und der Ergebnisse des Management freiwilliger sozialer Arbeit werden angewendet, zum Beispiel bestehend aus <ul style="list-style-type: none"> Anzahl der von bürgerschaftlich Engagierten erbrachten Freiwilligenstunden pro Einrichtung pro Jahr Anzahl der bürgerschaftlich engagierten Personen pro Einrichtung pro Jahr Anzahl der bürgerschaftlich Engagierten pro Einrichtung pro Jahr, deren freiwillige Tätigkeit länger als zwei Jahre währt 	
3.2. Kommunikation		
FO 3.2.	Einbindung in den notwendigen Informationsfluss in der Organisation ist sichergestellt	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
3.3. Planung freiwilliger sozialer Arbeit		
FO 3.3.	Tätigkeits-, Anforderungs- und Bewerbungsprofile für freiwillige soziale Aufgaben sind erstellt	
3.4. Schulung		
FO 3.4.	Freiwillig Mitarbeitende sind in die freiwillige soziale Tätigkeit eingewiesen	
4. Management von Gebäuden und Sachausstattungen		
FO 4. a)	Definition und Einhaltung baulicher Standards ist sichergestellt	
FO 4. b)	Definition und Einhaltung von Sachausstattungsstandards ist sichergestellt	
FO 4. c)	Instandhaltungspläne (Instandsetzung, Prüfung und Wartung) sind geführt	
FO 4. d)	Bei Bauvorhaben: Bauplanung und -begleitung ist sichergestellt	
5. Kosten- und Finanzmanagement		
5.1. Organisation		
FO 5.1.	nicht belegt	
5.2. Wirtschaftsplanung		
FO 5.2. a)	Angemessene Wirtschaftsplanung ist durchgeführt	
FO 5.2. b)	Wirksames Controllingsystem ist sichergestellt	
5.3. Rechnungswesen		
FO 5.3.	Kaufmännische Buchführung und Kosten- und Leistungsrechnung werden durchgeführt	
5.4. Leistungsabrechnung		
FO 5.4.	Erbrachte Dienstleistungen werden zeitnah abgerechnet	
5.5. Wirtschaftlichkeitsanalysen		
FO 5.5.	Analyse der Wirtschaftsergebnisse werden für alle Betriebe durchgeführt	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
5.6. Vergütungsverhandlungen		
FO 5.6.	Angemessene Planung, Durchführung und Auswertung von Vergütungsverhandlungen sind sichergestellt	
5.7. Einkauf		
FO 5.7. a)	Beschaffungsrichtlinien sind festgelegt und werden eingehalten zur <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl von Lieferanten • Bewertung qualitätsrelevanter Produkte und Dienstleistungen • Bewertung von Lieferanten • Vertragsüberprüfung • Ableiten von Maßnahmen 	
FO 5.7. b)	Die Einhaltung von Ausschreibungsanforderungen ist sichergestellt	
6. Sozialmarketing		
6.1. Vermarktung sozialer Dienstleistungen		
FO 6.1.	Konzeption und Umsetzung einer mittel- und langfristigen Marketingstrategie ist festgelegt mindestens bestehend aus <ul style="list-style-type: none"> • Formulierung von Marketingzielen • Festlegung einer marketingstrategischen Grundausrichtung • regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Marketingstrategie • Umsetzung des Corporate Designs 	
6.2. Entwicklung neuer Dienstleistungen		
FO 6.2.	Ein Projektmanagement für die weitere Entwicklung von Dienstleistungen ist sichergestellt. Wichtige Schritte hierzu: <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung planen • Entwicklungsziele festlegen • Ergebnisse bewerten • Umsetzbarkeit prüfen • In der Praxis erproben • Entwicklungsänderungen steuern 	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 02.06.2020

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
7. Qualitäts- und Fachcontrolling		
7.1. Ermittlung der Kundenzufriedenheit		
FO 7.1. a)	Regelmäßige Kundenbefragungen sind geplant sowie durchgeführt und werden ausgewertet	
FO 7.1. b)	Kundenzufriedenheit wird ermittelt	
7.2. Ereignismanagement		
FO 7.2.	Verfahren zum Umgang mit Ereignissen, insb. Beschwerden, Anerkennungen und Fehlern ist festgelegt	
7.3. Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen		
FO 7.3. a)	Verfahren zur Erkennung von Nichtkonformitäten, Ursachenermittlung, Festlegung von Korrekturmaßnahmen, Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen und Wirkungskontrolle sind sichergestellt	
7.4. Zufriedenheit der Mitarbeitenden		
FO 7.4. a)	Regelmäßige Mitarbeitendenbefragungen sind geplant sowie durchgeführt und werden ausgewertet	
FO 7.4. b)	Regelmäßige Ermittlung der Zufriedenheit der Mitglieder und des Mitgliederverbandes sind geplant und durchgeführt und werden ausgewertet	
FO 7.4. c)	Verfahren zur Erfassung und Analyse von Verbesserungsvorschlägen ist festgelegt	
7.5. Interne Audits		
FO 7.5. a)	Unabhängigkeit der internen Auditor*innen sowie der Auswertung der Auditberichte sind sichergestellt	
FO 7.5. b)	Mitarbeitende, die das integrierte AWO-QM-Konzept kennen und anwenden können, werden für interne Audits eingesetzt	
FO 7.5. c)	Umsetzung des Auditprogramms ist sichergestellt unter Berücksichtigung des Leitfadens zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011)	