

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
1.	Verantwortung der Leitung	
1.1.	Leitbildorientierung	
FO 1.1.	Leitbildorientierung der Geschäftsstellen, Einrichtungen und Dienste auf der Grundlage der AWO-Leitsätze der Bundesebene sicherstellen, regelmäßig überprüfen, weiterentwickeln und umsetzen	
1.2.	Unternehmenspolitik	
FO 1.2. a)	Unternehmenspolitik, die am Leitbild und an den Leitorientierungen der Arbeiterwohlfahrt ausgerichtet ist und ein Höchstmaß an Qualitätsorientierung unter gegebenen Mitteln und Rahmenbedingungen anstrebt, entwickeln	
FO 1.2. b)	Die für den Geltungsbereich des Management-Systems verantwortliche Leitung verpflichtet sich zur Einhaltung der Unternehmenspolitik	
1.3.	Organisation des Managementsystems	
FO 1.3. a)	Ein Organigramm und eine Darstellung der Verantwortlichkeiten erstellen und regelmäßig aktualisieren	
FO 1.3. b)	Die Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten festlegen	
FO 1.3. c)	Beauftragte aus der Führungsebene sowie Qualitätsmanagement-Beauftragte (QB) u. a. Personen festlegen, die das integrierte AWO-Qualitätsmanagement-Konzept koordinieren und aufrechterhalten	
FO 1.3. d)	Mitarbeitende im Rahmen des ständigen Verbesserungsprozesses des Managementsystems einbeziehen	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
1.4.	Anforderungen der Kunden und interessierter Parteien	
FO 1.4. a)	Anforderungen von Kunden und interessierten Parteien ermitteln, Relevanz bewerten, bei Bedarf Maßnahmen ableiten und überwachen	
FO 1.4. b)	Die aus den Kundenanforderungen resultierenden Sachausstattungen ermitteln, bereitstellen, instand halten und regelmäßig überprüfen	
FO 1.4. c)	Vertragsprüfung und Vertragsmanagement sicherstellen unter Berücksichtigung der Verbraucherfreundlichkeit	
FO 1.4. d)	Kundenorientiertes Verständnis und Verhalten gegenüber den interessierten Parteien sichern	
FO 1.4. e)	Systematisches Vorgehen zur Prävention und Intervention bei Gewalt und Gewalttendenzen unter besonderer Berücksichtigung des Schutzanspruchs von Nutzer*innen sicherstellen	
1.5.	Fachpolitische Steuerung	
FO 1.5. a)	Fachberatung und Koordination für Einrichtungen und Dienste sicherstellen	
FO 1.5. b)	Fachpolitische Gremienarbeit sicherstellen	
FO 1.5. c)	Fachgerechte Erarbeitung und Verabschiedung von Stellungnahmen und Fachartikeln sicherstellen	
FO 1.5. d)	Grundsätze zur regionalen Vernetzung des Unternehmens und seiner Einrichtungen festlegen	
1.6.	Ziele der Organisation	
FO 1.6.	Ableitung von strategischen Organisationszielen aus der Unternehmenspolitik (insb. verbandliche, qualitätsbezogene, wirtschaftliche Ziele) und Ableitung operativer Ziele aus den strategischen Zielen auf allen Ebenen der Organisation.	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
1.7. Planung des Managementsystems		
FO 1.7. a)	Verantwortung für die Umsetzung der Organisationsziele festlegen	
FO 1.7. b)	Ressourcen zur Erreichung der Organisationsziele bestimmen, deren Einsatz planen und realisieren	
FO 1.7. c)	Unternehmenspolitik und Organisationsziele regelmäßig überprüfen, bewerten und anpassen	
1.8. Bewertung und ständigen Verbesserung des Managementsystems		
FO 1.8. a)	Ergebnisse des Ereignismanagements und der Kunden- und Mitarbeitendenbefragungen in die Managementbewertung einbeziehen	
FO 1.8. b)	Ergebnisse aus internen Audits in die Management-Bewertung einbeziehen	
FO 1.8. c)	Bestandteil der Managementbewertung müssen Messgrößen mindestens zur Leistungsfähigkeit folgender Prozesse sein <ul style="list-style-type: none"> • zu Prozessen, die nach den fachspezifischen AWO-Qualitätskriterien (Teile III) zu evaluieren sind, • zu den Prozessen im Bereich Personal- und Finanzmanagement 	
FO 1.8. d)	Die erhobenen Ergebnisse und Messgrößen sind auf Plausibilität zu prüfen	
1.9. Lenkung der Dokumente und Aufzeichnungen (dokumentierte Informationen)		
FO 1.9. a)	Sicherstellen, dass alle Beteiligten die zur Durchführung ihrer Arbeit erforderlichen Informationen, Daten und Dokumente zeitnah erhalten	
FO 1.9. b)	Regelungen zur Genehmigung, Aktualisierung, Kennzeichnung und Verteilung von Dokumenten festlegen	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
FO 1.9. c)	Dokumentation aller wesentlichen Geschäftsprozesse sicherstellen	
FO 1.9. d)	Regelungen zur Festlegung, Kennzeichnung, Aufbewahrung, zum Schutz und Wiederauffinden und zur Vernichtung von Aufzeichnungen entwickeln und dessen Anwendung sicherstellen	
FO 1.9. e)	Umfang und Tiefe der aufrecht zu erhaltenden Informationen müssen geeignet sein, die Steuerungsfähigkeit des Managementsystems sicherzustellen	
1.10. Datenschutz		
FO 1.10.	Datenschutzmanagement sicherstellen, das mindestens beinhaltet <ul style="list-style-type: none"> • Datenschutzkonzepte (einschl. Umgang mit personenbezogenen Daten) / Verfahrensverzeichnisse • Datensicherungskonzepte / Datenschutzrichtlinien 	
1.11. Koordination und Vernetzung		
FO 1.11.	Mitwirkung an verbandsübergreifenden Fachgremien mit regionaler oder überregionaler Bedeutung sicherstellen	
1.12. Chancen- und Risikomanagement		
FO 1.12.	Kontinuierliches Chancen- und Risikomanagement auf strategischer und operativer Ebene sicherstellen, das mindestens beinhaltet <ul style="list-style-type: none"> • Chancen- und Risikobewertung auf Basis geeigneter Instrumente durchführen • Festlegung von Zielen und der Maßnahmen zur Chancenstärkung und Risikominimierung sowie deren Überprüfung 	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
1.13.	Krisenmanagement	
FO 1.13.	Regelungen zum Krisenmanagement festlegen unter Beachtung der Meldung gegenüber dem Zertifizierer und dem AWO Bundesverband	
1.14.	Interkulturelle Öffnung	
FO 1.14.	<p>Interkulturelle Öffnung der Einrichtungen und Dienste als kontinuierlichen Verbesserungsprozess umsetzen 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 	
1.15.	Nachhaltigkeit	
FO 1.15.	<p>Soziale, wirtschaftliche, ökologische und internationale Verantwortung durch nachhaltiges Handeln im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sicherstellen. Dies umfasst mindestens</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Festlegung der Verantwortung auf Leitungsebene • die Einbindung in Leitbildorientierung und Unternehmenspolitik • die Definition ausgewählter Nachhaltigkeitsaspekte und deren Berücksichtigung innerhalb der Geschäftsprozesse • der Einbeziehung in die Managementbewertung 	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
2. Personalmanagement		
FO 2. a)	Einbettung des Personalmanagements in die Gesamtstrategie der Organisation sicherstellen	
FO 2. b)	Ressourcen für das Personalmanagement sicherstellen	
FO 2. c)	Strategien der Mitarbeitengewinnung entwickeln und Umsetzung sicherstellen	
FO 2. d)	Systematische Planung und Durchführung des Personalmanagements unter Beachtung der Nachwuchskräfteförderung sicherstellen	
FO 2. e)	Geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität erarbeiten und festlegen	
2.1. Führungsgrundsätze		
FO 2.1. a)	Führungsgrundsätze an den Leitsätzen der Arbeiterwohlfahrt ausrichten und unter Einbezug von MA-Rückmeldungen überprüfen sowie ggf. Maßnahmen ableiten	
FO 2.1. b)	Stärkung der Werteorientierung durch die Förderung des vorbildhaften Verhaltens der Führungskräfte	
FO 2.1. c)	Beteiligungsorientiertes Führungs- und Verantwortungskonzept anwenden	
FO 2.1. d)	Anforderungs- und Aufgabenprofile inklusive Vertretungsregelungen entwickeln und anwenden	
2.2. Kommunikation		
FO 2.2. a)	Transparente und verbindliche Kommunikationsstrukturen schaffen	
FO 2.2. b)	Eine zeitnahe Kommunikation sicherstellen	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
2.3. Personalakquise, -auswahl und -einarbeitung		
FO 2.3. a)	Neue Mitarbeitende systematisch einarbeiten unter Einbezug von <ul style="list-style-type: none"> Leitbildorientierung und Werten der AWO fachlichen Kompetenzen Schutzbedürfnis der Nutzer*innen 	
FO 2.3. b)	Leitbildorientierung und Sensibilität für das Schutzbedürfnis der Nutzer*innen im Rahmen der Probezeitbeurteilung berücksichtigen	
FO 2.3. c)	Neue Führungskräfte systematisch einarbeiten unter besonderer Berücksichtigung der Führungsgrundsätze und einer wertschätzenden Unternehmenskultur	
FO 2.3. d)	Schutzbedürfnis/Schutzanspruch der Nutzer*innen bei Auswahl und Einsatz von Mitarbeitenden gerecht werden	
2.4. Personalplanung und -zuordnung		
FO 2.4. a)	Kurz-, mittel- und langfristigen Personalbedarf kontinuierlich analysieren und planen	
FO 2.4. b)	Sicherstellen, dass die Mitarbeitenden über ausreichende Ausbildung, Kenntnisse, Erfahrung und Eignung zur Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen	
2.5. Personalentwicklung		
FO 2.5. a)	Ein Personalentwicklungskonzept – unter Beachtung der strategischen Organisationsziele - einführen und umsetzen 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 festschreiben	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
FO 2.5. c)	Durchführung und Dokumentation regelmäßiger Personalgespräche sicherstellen	
FO 2.5. d)	Eine bedarfsorientierte Qualifizierungsplanung und -durchführung unter Beachtung der Potentiale von Mitarbeitenden sicherstellen	
FO 2.5. e)	Bildungstransfer sicherstellen und evaluieren	
FO 2.5. f)	Fachliteratur zur Verfügung stellen	
2.6. Arbeits- und Gesundheitsschutz		
FO 2.6. a)	Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers sicherstellen und darüber hinaus systematische Maßnahmen der Gesundheitsförderung entwickeln und umsetzen	
FO 2.6. b)	Gefährdungspotential für Mitarbeitende (technisch, organisatorisch, psychisch und physikalisch) erfassen und analysieren sowie geeignete Maßnahmen zum Schutz und zur Gesunderhaltung der Mitarbeitenden ergreifen und umsetzen	
FO 2.6. c)	Arbeits- und Gesundheitsschutz über Arbeitssicherheitsanweisungen sowie Schulungen und Unterweisungen umsetzen und dokumentieren	
3. Management freiwilliger sozialer Arbeit		
3.1. Organisation		
FO 3.1. a)	Verantwortung für das Management freiwilliger sozialer Arbeit auf Leitungsebene festlegen	
FO 3.1. b)	Angemessene Haftpflicht- und Unfallversicherung für freiwillig Mitarbeitende abschließen/regeln	
FO 3.1. c)	Konzeption für das Management freiwilliger sozialer Arbeit entwickeln	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
FO 3.1. d)	Anwendung von Indikatoren zur Messung des Umfangs und der Ergebnisse des Management freiwilliger sozialer Arbeit, 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 sicherstellen	
3.3. Planung freiwilliger sozialer Arbeit		
FO 3.3.	Tätigkeits-, Anforderungs- und Bewerbungsprofile für freiwillige soziale Aufgaben erstellen	
3.4. Schulung		
FO 3.4.	Freiwillig Mitarbeitende in die freiwillige soziale Tätigkeit einweisen	
4. Management von Gebäuden und Sachausstattungen		
FO 4. a)	Definition und Einhaltung baulicher Standards sicherstellen	
FO 4. b)	Definition und Einhaltung von Sachausstattungsstandards sicherstellen	
FO 4. c)	Instandhaltungspläne (Instandsetzung, Prüfung und Wartung) führen	
FO 4. d)	Bei Bauvorhaben: Bauplanung und -begleitung sicherstellen	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
5.	Kosten- und Finanzmanagement	
5.1.	Organisation	
FO 5.1.	Nicht belegt	
5.2.	Wirtschaftsplanung	
FO 5.2. a)	Angemessene Wirtschaftsplanung durchführen	
FO 5.2. b)	Wirksames Controllingsystem sicherstellen	
5.3.	Rechnungswesen	
FO 5.3.	Kaufmännische Buchführung und Kosten- und Leistungsrechnung durchführen	
5.4.	Leistungsabrechnung	
FO 5.4.	Erbrachte Dienstleistungen zeitnah abrechnen	
5.5.	Wirtschaftlichkeitsanalysen	
FO 5.5.	Analyse der Wirtschaftsergebnisse für alle Betriebe durchführen	
5.6.	Vergütungsverhandlungen	
FO 5.6.	Angemessene Planung, Durchführung und Auswertung von Vergütungsverhandlungen sicherstellen	
5.7.	Einkauf	
FO 5.7. a)	Beschaffungsrichtlinien festlegen und einhalten 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)	Einhaltung von Ausschreibungsanforderungen sicherstellen	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
6. Sozialmarketing		
6.1. Vermarktung sozialer Dienstleistungen		
FO 6.1.	Konzeption und Umsetzung einer mittel- und langfristigen Marketingstrategie 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 sicherstellen. Wichtige Schritte hierzu: <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung planen • Entwicklungsziele festlegen • Ergebnisse bewerten • Umsetzbarkeit prüfen • In der Praxis erproben • Entwicklungsänderungen steuern 	
7. Qualitäts- und Fachcontrolling		
7.1. Ermittlung der Kundenzufriedenheit		
FO 7.1. a)	Regelmäßige Kundenbefragungen planen, durchführen und auswerten	
FO 7.1. b)	Kundenzufriedenheit ermitteln	
7.2. Ereignismanagement		
FO 7.2.	Verfahren zum Umgang mit Ereignissen, insb. Beschwerden, Anerkennungen und Fehlern sicherstellen	

AWO-Norm
Führung und Organisation
Stand: 09.06.2017

Lfd. Nummer	AWO-Qualitätskriterien	Bemerkungen
7.3. Nichtkonformitäten und Korrekturmaßnahmen		
FO 7.3. a)	Verfahren zur Erkennung von Nichtkonformitäten, Ursachenermittlung, Festlegung von Korrekturmaßnahmen, Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen und Wirkungskontrolle sicherstellen	
7.4. Zufriedenheit der Mitarbeitenden		
FO 7.4. a)	Regelmäßige Ermittlung und Auswertung der Mitarbeitendenzufriedenheit	
FO 7.4. b)	Verfahren zur Erfassung und Analyse von Verbesserungsvorschlägen sicherstellen	
7.5. Interne Audits		
FO 7.5. a)	Unabhängigkeit der internen Auditor*innen sowie der Auswertung der Auditberichte sicherstellen	
FO 7.5. b)	Mitarbeitende, die das integrierte AWO-QM-Konzept kennen und anwenden können, für interne Audits einsetzen	
FO 7.5. c)	Umsetzung des Auditprogramms sicherstellen unter Berücksichtigung des Leitfadens zur Auditierung von Managementsystemen (ISO 19011)	

Anmerkung: Da die vorgenommenen Änderungen im Bereich Kap.2 Personalmanagement sehr weitreichende Auswirkungen/Anpassungen auf die Organisationen und Unternehmen der AWO nach sich ziehen, gilt (ausschließlich) für diese Qualitätskriterien eine verpflichtende Umsetzung erst innerhalb von 2 Jahren nach Verabschiedung der Norm durch das Präsidium des AWO Bundesverband e.V. (d. h. ab 26.02.2018).