



# STRATEGIE 2023

## WELTLADEN-DACHVERBAND

### Langfassung

Finale Version, 1. August 2018

<b>EINLEITUNG</b>	<b>3</b>
<b>AUSGANGSLAGE</b>	<b>4</b>
GLOBAL	4
FAIRER HANDEL	5
WELTLÄDEN	6
WELTLADEN-DACHVERBAND	8
<b>RAHMENSETZUNG FÜR DIE STRATEGIE</b>	<b>10</b>
GEMEINSAMES WERTEFUNDAMENT UND KULTUR	10
ORGANISATIONSSTRUKTUR	11
AGILE UMSETZUNGSPLANUNG	11
<b>VISION UND STRATEGISCHE ZIELE</b>	<b>13</b>
VISION DER WELTLADEN-BEWEGUNG	13
VISION UND STRATEGISCHE ZIELE DES WELTLADEN-DACHVERBANDES	13
<b>UMSETZUNG</b>	<b>18</b>
STRATEGISCHE PROJEKTE	18
LEITLINIEN	27
INDIKATOREN	27
<b>ÄNDERUNG DER KONVENTION</b>	<b>28</b>
LEITENDE ÜBERLEGUNGEN	28
ÄNDERUNGEN AN DER KONVENTION DURCH DIE MV 2018	29
<b>RAHMENBEDINGUNGEN</b>	<b>30</b>
FINANZEN, IT, PERSONAL	30
KOOPERATIONEN	32
RISIKEN	33
ERWARTUNGEN AN DIE WELTLÄDEN	33
<b>DANKSAGUNG</b>	<b>34</b>
<b>ANHANG</b>	<b>35</b>
ANHANG 1: GRÜNDE FÜR ÄNDERUNGEN DER LIEFERANTENKATALOGS- REGELN	35
ANHANG 2: ENTWURF FÜR INDIKATOREN ZUR ERFOLGS-MESSUNG	37

# Einleitung

Der Weltladen-Dachverband (WL-DV) hat Anfang 2017 einen Strategieprozess gestartet, um Visionen, Ziele und konkrete Projekte für den Weltladen-Dachverband und die Weltladen-Bewegung bis zum Jahr 2023 zu entwickeln. Hierbei war bzw. ist es uns wichtig, frühzeitig und dauerhaft unsere Mitglieder, aber auch weitere Akteure wie Nicht-Mitglieder, Lieferanten und andere Fair-Handels-Organisationen zu informieren und einzubinden. Unser **gemeinsames Wertefundament** stellt für uns eine wichtige Grundlage des gesamten Prozesses dar. Es stützt sich auf die Werte Respekt, Dialog und Transparenz, die auch in der internationalen Definition des Fairen Handels festgeschrieben sind.

Bei unserem Handeln möchten wir uns in Zukunft stärker von diesen Werten leiten lassen und sie zum Nutzen Aller mit Leben füllen. Wir streben eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mitgliedern an, die stärker von dem Geist geprägt ist, dass wir miteinander für unser gemeinsames Ziel arbeiten und weniger durch Vorgaben und Kontrolle.

Die vorliegende Strategie ist das Ergebnis eines intensiven einjährigen Prozesses, in dem wir zunächst gründlich die Situation des Fairen Handels, der Weltläden und des Dachverbandes analysiert haben. Anschließend haben wir definiert, was wir in den nächsten Jahren erreichen möchten, welche Vision und Ziele wir anstreben. Schließlich haben wir uns damit beschäftigt, welche konkreten Projekte und Maßnahmen uns zu den gesteckten Zielen führen werden.

Der Ablauf des Strategieprozesses war:

- ◆ Start im Januar 2017
- ◆ Analyse von Zahlen, Daten, Fakten
- ◆ Mitglieder-Befragung (Rückmeldung von 270 Teilnehmer/innen)
- ◆ Interviews (40 Personen: Weltläden, Lieferanten und andere Organisationen)
- ◆ Workshops (mit Weltladen-Aktiven, Lieferanten, Expert/innen)
- ◆ Präsentation & Diskussion der Zwischenergebnisse, Fachtag Juni 2017
- ◆ Finaler Entwurf der Strategie, Klausurtag Ende November 2017
- ◆ Aussendung des schriftlichen Entwurfs an Mitglieder/Interessierte, Januar 2018
- ◆ Online-Befragung zum Strategie-Entwurf (128 Teilnehmer/innen)
- ◆ Vorstellung und Diskussion der Strategie auf mehr als 20 unterschiedlichen Foren und Veranstaltungen mit Weltläden in ganz Deutschland
- ◆ Einarbeitung von Rückmeldungen und Vorbereitung für die Mitgliederversammlung (MV) 2018
- ◆ Abstimmung über die finale Strategie bei der MV 2018

# Ausgangslage

## Global

Seit Mitte des 20. Jahrhunderts ist ein exorbitanter Anstieg von Wachstumsraten in den Bereichen Wirtschaft, Handel, Ressourcenverbrauch, Transport und Konsumgüter zu beobachten, der einhergeht mit zunehmenden Umweltbelastungen und wachsender sozialer Ungleichheit. Gegenläufige Entwicklungen wie Effizienzgewinne und technologische Fortschritte, mit denen die Belastungen für Mensch und Umwelt kompensiert werden können, erfolgen jedoch wesentlich langsamer. Dennoch ist der Optimismus über den technologischen Fortschritt weit verbreitet und ungetrübt.

Die Zahl der hungernden Menschen ist seit 1990 bei wachsender Gesamtbevölkerung von rund einer Milliarde Menschen auf 800 Millionen gesunken.<sup>1</sup> Die Rate der in extremer Armut lebenden Menschen in den Ländern des Südens ging von 47 % auf 14 % zurück.<sup>2</sup> Trotz dieser positiven Entwicklungen bleibt die Situation unverändert dramatisch, wenn man sich vergegenwärtigt, dass die Anzahl der hungernden Menschen in etwa dem Zehnfachen der Bevölkerung der gesamten Bundesrepublik entspricht. Die Aufmerksamkeit von Medien, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft in den sogenannten Industrieländern für dieses Thema entspricht nicht annähernd dem Ausmaß des menschlichen Leids, das damit verbunden ist. Die Konzentration liegt einseitig auf der Sicherung der vorhandenen Wachstums- und Konsumchancen innerhalb von Nationalstaaten, nicht aber auf der Ermöglichung von Teilhabe und Ausgleich im globalen Maßstab.

In den Ländern des Südens befindet sich knapp 80 % der arbeitenden Bevölkerung in prekären Beschäftigungsverhältnissen, d.h. sie arbeiten als Tagelöhner/innen, häufig ohne Vertrag und ohne soziale Absicherung. Rund 70 % sind trotz Arbeit von moderater bis extremer Armut betroffen, haben also ein Einkommen unterhalb von 3,10 US\$ pro Tag.<sup>3</sup> Die meisten der von Hunger bedrohten Menschen leben auf dem Land – also dort, wo Nahrungsmittel angebaut werden.

Im Kontrast dazu sind die Umsätze der größten multinationalen Unternehmen so hoch wie das Brutto-Inlands-Produkt von Ländern wie Dänemark oder Südafrika.<sup>4</sup> Der Einfluss dieser global agierenden und demokratisch nicht legitimierten Akteure auf die Gestaltung der Weltwirtschaftsregeln ist enorm und sie nutzen ihn dazu, ihre Macht weiter zu zementieren. Die Konzentration des Reichtums hat solche Ausmaße angenommen, dass die acht reichsten Menschen so viel besitzen wie die ärmere Hälfte der Weltbevölkerung.<sup>5</sup>

Diese Verhältnisse sind der Rahmen, in dem heute Millionen von Menschen im Baumwoll-, Kaffee- und Kakaoanbau, im Bergbau, in der Textil- und Elektronikindustrie

---

<sup>1</sup> FAO 2015, The State of Food Insecurity in the World, S. 10

<sup>2</sup> Vereinte Nationen, Millenniums-Entwicklungsziele, Bericht 2015, S. 4 und S. 15

<sup>3</sup> ILO, World Employment and Social Outlook – Trends 2017

<sup>4</sup> Forbes/Weltbank 2016

<sup>5</sup> <https://www.oxfam.de/ueber-uns/aktuelles/2017-01-16-8-maenner-besitzen-so-viel-aermere-haelfte-weltbevoelkerung>  
10.01.2018

und in vielen anderen Bereichen unter unfairen und ausbeuterischen Bedingungen arbeiten. Diese Art der Produktion ermöglicht es den wohlhabenderen Endverbraucher/innen, Lebensmittel und Waren zu sehr günstigen Preisen zu kaufen. Ökologisch und fair produzierte Waren sind in der Mehrheitsgesellschaft noch lange nicht angekommen und der Konsum nicht nachhaltig/fair produzierter Waren ist weder gesellschaftlich noch moralisch geächtet. Eine Folge dieses globalen Wirtschaftssystems ist, dass zahlreiche Menschen trotz produktiver Beschäftigung kein ausreichendes Einkommen haben und sie aus Armut und Perspektivlosigkeit ihre Heimat verlassen, um in den reicheren „Industrieländern“ eine Lebensgrundlage zu finden. Diese Bewegung führt unter anderem zum Erstarken demokratiefeindlicher Bewegungen in zahlreichen Ländern, auch in Deutschland.

Das heutige kapitalistische Wirtschaftsmodell ist nicht nachhaltig und derzeit nur deshalb noch möglich, weil vor allem die armen und ärmsten Länder einen weit unterdurchschnittlichen Ressourcenverbrauch haben. Es handelt sich also um ein Modell ohne Zukunft – schon allein deshalb, weil ihm der Zwang zum Wachstum eingeschrieben ist. Wenn sich dieses Modell nicht grundlegend ändert, ist Nachhaltigkeit kaum möglich. Als Reaktion auf diese globalen Entwicklungen hat die Zivilgesellschaft in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten zahlreiche alternative Ansätze entwickelt (Fairer Handel, Gemeinwohlökonomie, Post-Wachstums-Bewegung, Solidarische Landwirtschaft, Permakultur etc.), die aber bisher keine große Breitenwirkung erzielen konnten. Auch die Agenda 2030, die von vielen Staaten, Kommunen und der Zivilgesellschaft breit unterstützt wird, weist in die richtige Richtung. Der benötigte tiefgreifende gesellschaftliche Wandel (Transformation) ist dennoch nicht in Sicht.

## Fairer Handel

Der Faire Handel konnte an diesen Zuständen im globalen Maßstab, die maßgeblich zu seiner Entstehung beigetragen haben, bislang nur wenig ändern. Die Schlussfolgerung, dass er seine Ziele nicht erreicht, wäre allerdings verfehlt. Zwei parallelaufende Entwicklungen zeigen die Erfolge des Fairen Handels:

### **Wahrnehmung, Einstellung und Verhalten von Bürger/innen verändert sich.**

Noch ist die große gesellschaftliche Transformation nicht erreicht – trotzdem: Auch durch die Arbeit von Tausenden Fair-Handels-Aktivist/innen weltweit im Bereich der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit und der politischen Kampagnen ist Veränderung im Gange. Menschen werden informiert und sensibilisiert, sie nehmen weltwirtschaftliche Zusammenhänge anders wahr und verändern ihre Einstellung und ihr Konsumverhalten. Der Faire Handel ist inzwischen eine breit geförderte und akzeptierte Bewegung mit hohem Bekanntheitsgrad geworden. Für die Übertragung der Ziele des Fairen Handels auf die Agenda der politisch Verantwortlichen fehlt jedoch immer noch die Breite der Unterstützung in der Bevölkerung.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> CEval 2016, „Verändert der Faire Handel die Gesellschaft?“ ([http://www.ceval.de/modx/uploads/pdf/161124\\_A\\_Trend-und%20Wirkungsstudie\\_Verändert%20der%20Faire%20Handel%20die%20Gesellschaft.pdf](http://www.ceval.de/modx/uploads/pdf/161124_A_Trend-und%20Wirkungsstudie_Verändert%20der%20Faire%20Handel%20die%20Gesellschaft.pdf))

### Lebensverhältnisse von Produzenten verbessern sich.

Der Faire Handel steht für einen anderen Umgang mit ökonomisch benachteiligten Produzenten. Er stellt die Menschen in den Mittelpunkt. Mit über einer Milliarde Euro Umsatz ist der Anteil des Fairen Handels am gesamten Handelsvolumen in Deutschland zwar noch recht bescheiden und der Anteil der Fair-Handels-Unternehmen, die vor allem in den Weltläden ihre Produkte vertreiben, daran noch deutlich kleiner.<sup>7</sup> Wenn man sich aber vor Augen führt, dass allein im Fairtrade-System mehr als 1,5 Millionen Menschen arbeiten<sup>8</sup> und so ihre Einkommens- und Lebensverhältnisse verbessert werden, so ist dies ein nennenswerter Erfolg, an dem die Weltladen-Bewegung einen gewichtigen Anteil hat.

Der Faire Handel hat in beiden genannten Feldern (Bürger/innen sensibilisieren und Lebensverhältnisse von benachteiligten Produzenten verbessern) erhebliche Fortschritte erzielt. Im Bereich der Politik bleibt es jedoch schwierig, eine maßgebliche Wirkung der Fair-Handels-Bewegung zu erkennen. Andererseits ist es klar, dass nur über politischen Einfluss die grundsätzlich notwendigen Veränderungen erreicht werden können. Hier gilt es mit umso mehr Nachdruck zu zeigen, dass günstige Preise auf Kosten von Menschen und Umwelt in der Lieferkette inakzeptabel sind und entsprechende Alternativen weiter zu entwickeln sind.

Jede Anstrengung im Fairen Handel ist weiterhin sinnvoll und lohnenswert. Und dennoch sollten wir hinterfragen, ob wir die Kompetenzen und Strukturen, die in 40 Jahren Fairer Handel etabliert und entwickelt wurden, auf eine neue Ebene der Wirksamkeit bringen können. Diese Strategie soll einen Beitrag dazu leisten, indem Veränderungen im Weltladen-Bereich angestoßen werden.

## Weltläden

Es gibt derzeit rund 800 Weltläden in Deutschland, wobei sich die Anzahl der Geschäftsaufgaben mit der Anzahl der Neugründungen ungefähr die Waage hält. Die Umsätze der Weltläden sind in den letzten Jahren leicht gestiegen, der Bekanntheitsgrad der Weltläden als Akteur des Fairen Handels liegt inzwischen bei rund 35 % der Bevölkerung (zum Vergleich: Fairtrade-Siegel über 60 %, GEPA rund 10 %).<sup>9</sup> Die Weltläden sind also in einer relativ stabilen Lage, profitieren jedoch wenig vom enormen Wachstums- und Bekanntheitssprung von Fairtrade-gesiegelten Waren. Zu beobachten ist eine Tendenz zu Zusammenschlüssen von Weltläden unter einem gemeinsamen Betreiber-Dach, wodurch die im folgenden beschriebenen Herausforderungen für Weltläden abgemildert werden können. Die in manchen anderen europäischen Ländern (u.a. Niederlande, Schweden) zu beobachtenden massiven wirtschaftlichen Schwierigkeiten von Weltläden durch Online-Handel und Supermärkte sind in

<sup>7</sup> Forum Fairer Handel 2017, „Aktuelle Entwicklungen im Fairen Handel“, S. 4

<sup>8</sup> Fairtrade International 2016, „Fairtrade in Zahlen“, S. 7

<sup>9</sup> CEval 2016, „Verändert der Faire Handel die Gesellschaft?“, S. 155

Deutschland (noch) relativ wenig zu spüren. In den letzten Jahren war im Durchschnitt ein geringes, aber konstantes Umsatzwachstum zu beobachten.

Eine zentrale Herausforderung für Weltläden liegt in ihrer strukturellen Überforderung begründet. Abgesehen davon, dass alleine das Führen eines Einzelhandels-Geschäftes bereits eine Herausforderung darstellt, kommen beim Weltladen im Vergleich zu einem inhabergeführten konventionellen Laden weitere erschwerende Faktoren hinzu: Neben den typischen Prozessen und Abläufen eines konventionellen Ladens organisiert ein Weltladen Veranstaltungen und leistet Bildungsarbeit sowie politische Arbeit. Der Anspruch ist hoch, Kund/innen, mit Hintergrundinformationen zu den verkauften Produkten zu versorgen, die über Qualitäts- und Funktionsaspekte hinausgehen und die Herkunft und Produktionsbedingungen umfassen.

Zum anderen stellen die organisatorischen und personellen Voraussetzungen zur Erfüllung dieser Anforderungen häufig Engpässe dar. Viele Weltläden sind durch Vereinsstrukturen mit Ehrenamt geprägt. Typisch sind demokratische und komplexe Informations- und Entscheidungsprozesse. Die Qualifikation des Personals entspricht nicht immer den jeweiligen Anforderungen im Laden. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die Waren von Fair-Handels-Importeuren, (auf die Weltläden – aus guten Gründen – ausschließlich zurückgreifen können), häufig mit geringen Margen verbunden sind. Dadurch ist es schwierig, genügend Überschüsse zu erwirtschaften, die Investitionen in mehr hauptamtliche Strukturen, Expansion oder einen Ladenumzug erlauben würden.

Unter dieser Perspektive wird deutlich, welche enorme Leistung allein der Erhalt eines Weltladens darstellt, ganz zu schweigen von zusätzlichen Aktivitäten oder gar Wachstum und Expansion. Für den Weltladen-Dachverband als Interessensvertretung der Weltläden bedeutet dies, dass wir unsere Angebote und Leistungen so entwickeln sollten, dass sie von Weltläden leicht umgesetzt werden können und ihnen Entlastung bieten. Gleichzeitig sollte die Schaffung zusätzlicher Arbeitsbelastungen und weiterer Anforderungen vermieden werden.

Neben diesen strukturellen Herausforderungen lauten zentrale Fragen für Weltläden und die Weltladen-Bewegung in den nächsten Jahren:

- ◆ Wie können wir einen Generationenwechsel in Weltläden meistern und jüngere Generationen für die Mitarbeit im Fairen Handel begeistern?
- ◆ Wie können wir die Bekanntheit von Weltläden steigern?
- ◆ Wie können wir das Image von Weltläden und fair gehandelten Produkten verbessern?
- ◆ Wie können wir neue Wege im Bereich Politik und Bildung finden, um die Reichweite und Wirkung von Weltläden zu erhöhen?
- ◆ Wie können wir die Vernetzung mit anderen (sozialen, politischen) Bewegungen intensivieren?
- ◆ Wie können die Umsätze von Weltläden gesteigert werden?
- ◆ Wie können wir die Glaubwürdigkeit von Weltläden angesichts kritischer Berichterstattung und zunehmender Angebote von sich selbst als „fair“ bezeichnenden Anbietern bewahren?

- ◆ Wie können wir Wissen und Kompetenz vor allem im Bereich Ladenführung, Sortimentsgestaltung und Verkauf auf ein höheres Niveau heben?
- ◆ Wie können wir tragfähige Team- und Organisationsstrukturen entwickeln?

Daneben stehen nennenswerte Stärken von Weltläden, auf die es aufzubauen gilt:

- ◆ Ein in 40 Jahren gewachsenes gemeinsames Kultur- und Wertefundament
- ◆ Ein ganzheitlicher Ansatz (3 Säulen mit Handel, Bildung und Politik)
- ◆ Eine große Anzahl an engagierten Mitarbeiter/innen, in vielen Läden zusammengehalten von einzelnen besonders kompetenten und aktiven Führungspersönlichkeiten
- ◆ Eine hohe Glaubwürdigkeit, nicht zuletzt durch die ehrenamtlichen Strukturen und die geringe bis komplett fehlende Gewinnorientierung
- ◆ Ein immer breiteres Sortiment mit vielen hochwertigen Produkten, v.a. dank des hohen Engagements der Lieferanten
- ◆ Eine stetige Professionalisierung in allen Bereichen

Besonders erwähnenswert erscheint uns die Beobachtung, dass sich die Weltladen-Bewegung bei allen internen Differenzen und hohem Altersdurchschnitt der Aktiven auch nach 40 Jahren durch eine große Offenheit für neue Ansätze und kontinuierliches Engagement und Begeisterung für die gemeinsame Sache auszeichnet.

## Weltladen-Dachverband

Der Weltladen-Dachverband ist der Zusammenschluss, die Solidargemeinschaft und die Interessensvertretung der Weltläden in Deutschland. Seit vielen Jahren liegt die Anzahl der Mitglieder recht konstant bei rund 450 Weltläden und Weltgruppen. Das entspricht einem Anteil von gut 50 % aller Weltläden in Deutschland und einem ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen-Stamm von über 10.000 Personen allein bei unseren Mitgliedern (in einem durchschnittlichen Weltladen sind ca. 25 Ehrenamtliche aktiv).

Nach bescheidenen Anfängen ist die Geschäftsstelle in Mainz mittlerweile auf 14 Mitarbeiter/innen angewachsen, die sich rund zehn Vollzeit-Stellen teilen. Der ehrenamtliche Vorstand hat derzeit sechs Mitglieder, daneben gibt es vier ehrenamtliche Arbeitsgruppen (AGs) mit jeweils rund zehn Mitgliedern. Der Haushalt von knapp einer Million Euro wird zu über einem Drittel von staatlichen und kirchlichen Zuschüssen dominiert, Weltläden steuern über ihre Mitgliedsbeiträge knapp ein weiteres Drittel bei, 13 % erbringt die von Lieferanten geleistete Abgabe. Der Rest sind sonstige Einnahmen.

Neben der Erhöhung der Mitgliederanzahl und der finanziell chronisch angespannten Situation sind die wichtigsten Herausforderungen für den Dachverband die folgenden Punkte:

- ◆ Der Weltladen-Dachverband ist an wichtigen Diskussionen des Fairen Handels wenig beteiligt und in der Öffentlichkeit kaum sichtbar.
- ◆ Die Mitarbeiter/innen des Dachverbandes haben nur zu wenigen Mitgliedern einen engen Kontakt und können nur sehr eingeschränkt in den Regionen präsent sein; die

Mehrheit der Mitglieder hat wenig Berührungspunkte und oft sind die Leistungen des Dachverbandes nicht bekannt oder werden nicht bewusst wahrgenommen.

- ◆ Es gibt zu wenig wertvolle Angebote und Leistungen, die eine Mitgliedschaft auch ganz unabhängig vom Solidargedanken attraktiv machen würde.
- ◆ Einige Mitglieder halten sich nicht an die gemeinsam vereinbarten Regeln, die mit einer Mitgliedschaft verbunden sind und der Dachverband hat bisher keine Sanktionsmechanismen entwickelt. Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Nicht-Mitglieder, die aufgrund der Regelgestaltung nicht Mitglied werden möchten.
- ◆ Einige Weltläden legen den Fokus ihrer Arbeit auf den lokalen Kontext und verstehen sich nicht als Teil einer gemeinsamen Bewegung. Möglichkeiten der Vernetzung oder andere Angebote nehmen sie kaum wahr.

Andererseits gibt es einige markante Stärken, auf die in den nächsten Jahren aufgebaut werden kann:

- ◆ Es wurden im Dachverband in den letzten Jahren hohe Qualitätsstandards etabliert, die zur erfolgreichen Schaffung mehrerer Leuchttürme geführt haben (z.B. Fachtage, Kundenmagazin, Akademie).
- ◆ Das Weltladen-Logo wird von vielen Weltläden in ihrer Kommunikation genutzt, so dass ein Wiedererkennungseffekt und eine Steigerung der Bekanntheit von Weltläden insgesamt erreicht wurde.
- ◆ Vorstand, AGs und Geschäftsstelle arbeiten sehr engagiert und kooperativ an der Weiterentwicklung des Dachverbandes und sind auch bereit, neue Wege auszuprobieren.

# Rahmensetzung für die Strategie

## Gemeinsames Wertefundament und Kultur

Das gemeinsame Wertefundament, in dem eine Strategie verwirklicht wird, hat für den Erfolg der Organisation oft eine größere Bedeutung als die Strategie selbst. Die Organisationskultur ist allerdings nicht so leicht beeinflussbar und gestaltbar wie die Strategie oder die Struktur einer Organisation. Die Art der Zusammenarbeit, die Verbindlichkeit von Verabredungen und die gegenseitige Wertschätzung bestimmen, wie sich Menschen in einer Organisation fühlen, ob sie wachsen, sich entfalten, einbringen und verwirklichen können. Für Organisationen im Fairen Handel ist dies besonders relevant: Denn es geht nicht nur darum, sachliche Ergebnisse zu erzielen (Umsatz steigern, Standards durchsetzen, Veranstaltungen organisieren, Kampagnen durchführen etc.), sondern auch darum, Orte für Veränderung zu sein, in denen Menschen sich gegenseitig respektieren und partnerschaftlich miteinander umgehen. Daher erklärt sich auch die zentrale Rolle der Werte Respekt, Dialog und Transparenz in der Definition des Fairen Handels. An diesen grundlegenden Werten orientieren auch wir unser Handeln.

Im Dachverband haben wir darüber hinaus diskutiert, welche kulturellen Aspekte wir in den nächsten Jahren als besonders relevant für uns erachten.

Diese sind für uns intern:

**Wahrnehmung und Wertschätzung:** Es ist uns wichtig, uns gegenseitig offen und vorurteilsfrei wahrzunehmen und eine wertschätzende Grundhaltung einzunehmen.

**Geduld und Entschleunigung:** Bei der Fülle an Aufgaben und Möglichkeiten in unserem Arbeitsfeld kann leicht eine Überforderung eintreten. Daher möchten wir mit unserer Arbeit (und dieser Strategie) nicht nur viel erreichen, sondern uns zugleich im Sinne einer nachhaltigen Organisationskultur in Geduld und Gelassenheit üben.

Gegenüber und mit den Weltläden zusammen:

**Von Verpflichtungen hin zu mehr Unterstützung:** Wir möchten Weltläden (und Lieferanten) unterstützen, ermutigen und motivieren. Dies möchten wir mehr als bisher ins Zentrum rücken.

**Bewusstsein stärken, eine Bewegung zu sein:** Wir möchten Dienstleister sein für Weltläden und wertvolle Leistungen erbringen. Aber wir sind nicht nur das, sondern wir verstehen uns als Ausdruck des Bemühens, gemeinsam für mehr Gerechtigkeit zu kämpfen. Diesen Aspekt möchten wir stärker in den Mittelpunkt rücken.

## Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur kann sich sehr hemmend oder fördernd auf das gemeinsame Wertefundament und damit den Erfolg einer Organisation auswirken. Daher möchten wir in den nächsten Jahren nicht nur darauf achten, unsere strategischen Ziele zu erreichen, sondern auch unsere Organisationsstruktur so weiterzuentwickeln, dass die genannten Werte und die Entfaltung der Menschen in dieser Organisation möglich sind.<sup>10</sup>

Gemeint sind dabei z.B. Entscheidungsmechanismen, Informationswege, Sitzungs-Abläufe, Projektmanagement und der Umgang mit Konflikten. Dabei sind uns folgende Aspekte wichtig, die wir verantwortungsvoll erproben möchten:

**Selbstführung:** Entscheidungen sollen weniger hierarchisch und auch nicht im Konsensverfahren, sondern stärker eigenverantwortlich und kompetenzbasiert getroffen werden.

**Ganzheit:** Wir möchten fördern, dass sich Menschen bei uns mit ihrer ganzen Persönlichkeit einbringen und entfalten können.

**Sinn:** Wir möchten uns Zeit nehmen, uns wiederkehrend mit der tieferen Bedeutung unseres Handelns bewusst zu machen.

## Agile Umsetzungsplanung

Im klassischen Projektmanagement werden Projekte lange im Voraus und sehr detailliert geplant, Budgets und Zuständigkeiten vergeben und systematisch die Umsetzungsfortschritte kontrolliert. In den letzten Jahren gibt es aufgrund von vielen negativen Erfahrungen einen Trend weg von diesem klassischen hin zum sogenannten agilen Projektmanagement: Dabei wird auf eine detaillierte, umfassende Planung zugunsten eines intensiveren Dialogs über die Ziele und Aufgaben im jeweils *nächsten* Projektabschnitt verzichtet. Wir haben uns bei der Entwicklung unserer Strategie bereits an diesem neuen Ansatz orientiert und möchten ihn auch bei der Umsetzung unserer Ziele weiterverfolgen.

Das bedeutet für die Umsetzung unserer Strategie, dass wir schneller, flexibler und agiler auf Änderungen im Ablauf von einzelnen Projekten oder innerhalb der Projektteams reagieren können, als dies im klassischen Projektmanagement vorgesehen ist. Daher verzichten wir darauf, die hier vorgestellten Projekte durchzuplanen und konkrete Aktionspläne für das kommende Jahr zu erstellen. Wir legen für Projekte einen groben Rahmen fest und bestimmen dann gemeinsame Prioritäten und Ziele; innerhalb dieses Rahmens möchten wir jedoch bewusst „agil“ bleiben. Bei den Projekten und der Projektplanung geht es nicht darum, einmal gesetzte Ziele und Aufgaben effizient

---

<sup>10</sup> Die genaue Beschreibung der intendierten Organisationsstruktur und -Kultur würde den Rahmen dieses Papiers sprengen. Wer sich näher für eine mögliche Inspirationsquelle interessiert, dem sei ein Blick in das Buch „Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ (2015) von Frederic Laloux empfohlen. Das Buch ist auch als illustrierte Kurzfassung erhältlich.

abzuarbeiten, sondern nach jedem wichtigen Meilenstein die nächste Etappe gemeinsam zu planen.

Unsere Erfahrungen mit dieser Methode, die sehr gut zu unserer eben beschriebenen Organisationsphilosophie passt, sind bisher sehr positiv. Wir machen dadurch weniger Aussagen oder Versprechungen darüber, was wir genau zu welchem Zeitpunkt erreicht haben werden. Wir hoffen aber auf einen entsprechenden Vertrauensvorschuss durch unsere Mitglieder, dass wir auch und gerade durch dieses Vorgehen sehr viel für den Dachverband und die Weltläden erreichen können – durch mehr Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und Motivation.

# Vision und strategische Ziele

## Vision der Weltladen-Bewegung

Die grundlegende Vision der Weltladen-Bewegung besteht seit vielen Jahren unverändert und hat nichts von ihrer Strahlkraft verloren.

1. Realisierung einer gerechten und nachhaltigen Weltwirtschaftsordnung
2. Konkrete Verbesserung der Lebenssituation von ökonomisch benachteiligten Produzenten

Diese langfristige Vision steht auch für den Weltladen-Dachverband unverändert an oberster Stelle. Die drei Säulen der Weltladenarbeit – der Verkauf fair gehandelter Produkte, die Informations- und Bildungsarbeit sowie die politische Kampagnenarbeit – dienen der Umsetzung dieser Vision. Diese drei Säulen sollen weiterhin gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Dies wird an keiner Stelle infrage gestellt und soll hier nochmals betont werden. Sie machen Weltläden einzigartig und zeichnen sie aus.

Jüngst wurde auf der World Fair Trade Organization (WFTO)-Konferenz eine Neudefinition von „ökonomisch benachteiligt“ vorgenommen, die so erweitert wurde, dass die strenge Fokussierung auf die Länder des Südens gelockert wurde. Auch wenn sich die Lebensverhältnisse in den Ländern des Südens grundsätzlich von denen im Norden unterscheiden, erkennen wir an, dass es auch in den sogenannten Industrieländern strukturelle und ökonomische Benachteiligungen gerade von kleineren Produzenten geben kann. Daher tragen wir diese Erweiterung mit, legen aber Wert auf die Feststellung, dass die Benachteiligungen im Süden derart viel größer sind, dass wir unsere Arbeit auch weiterhin darauf ausrichten werden.

## Vision und strategische Ziele des Weltladen-Dachverbandes

Wir haben eine Vision formuliert, die beschreibt, wie für uns der ideale Zustand in fünf Jahren aussieht. Wir sind der Auffassung, dass wir mit unserer Strategie erfolgreich waren, wenn in fünf Jahren Folgendes zutrifft:

Der Weltladen-Dachverband ist ...

1. eine starke politische Stimme für die Anliegen der Weltladen-Bewegung in Deutschland;
2. ein lebendiger Dachverband, der Leistungen mit deutlichem Mehrwert für Weltläden liefert;
3. der Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Weltladen-Bewegung.

# Unsere Vision

In 5 Jahren ist der Weltladen-Dachverband...

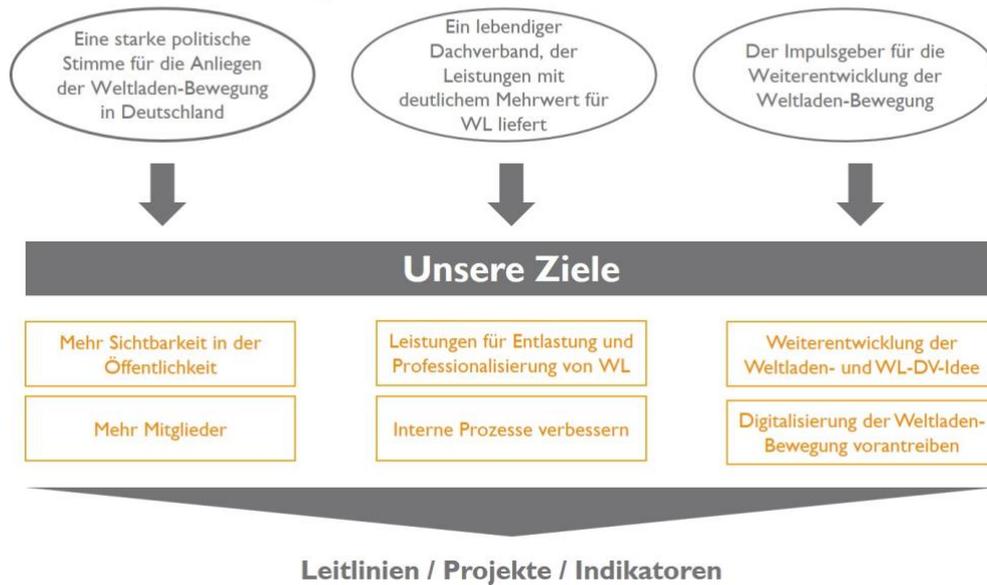


Abb. 1: Zuordnung strategischer Ziele zur Vision des Weltladen-Dachverbandes

Die Differenz zwischen unserer heutigen Ausgangslage und dieser Vision gibt vor, was wir in den nächsten Jahren verändern und umsetzen müssen. Mit der nun folgenden Formulierung von strategischen Zielen wird dies genauer und konkreter beschrieben.

Bei alledem muss immer im Blick behalten werden, dass wir keine unserer derzeitigen Leistungen streichen möchten und aus finanziellen Gründen das Personal derzeit nicht aufgestockt werden kann. Die Ressourcen für die Erreichung der strategischen Ziele kommen also zunächst allein aus der Reduktion in bestehenden Arbeitsbereichen und aus jenen strategischen Projekten, die zu einer Arbeitsentlastung führen werden (z.B. Optimierung interner Prozesse). Im Folgenden werden die drei genannten Teile der Vision und die jeweils dazugehörigen zwei strategischen Ziele näher erläutert.

## *Vision I: Starke politische Stimme für die Anliegen der Weltladen-Bewegung*

Diese Vision, eine starke politische Stimme für die Anliegen der Weltladen-Bewegung in Deutschland zu sein, erreichen wir über zwei strategische Ziele: Auf der einen Seite brauchen wir mehr Sichtbarkeit für unsere Anliegen in der Öffentlichkeit und zum anderen eine breitere Mitgliederbasis.

### **Strategisches Ziel: Mehr Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit**

Wir möchten den Anliegen der Weltläden und der Weltladen-Bewegung mehr Gehör verschaffen. Wir wollen uns zu politischen und Fair-Handels-Themen positionieren und trotz der Heterogenität der Meinungen und Haltungen innerhalb unserer Bewegung gemeinsame Standpunkte formulieren. Vielleicht sprechen wir dann nicht immer für alle Weltläden, aber diesen Spagat muss jeder Dachverband wagen und aushalten können. Wir möchten diese stärkere Stimme sowohl nach innen in die Fair-Handels-Bewegung, aber auch nach außen, in die breite Öffentlichkeit, richten.

### **Strategisches Ziel: Mehr Mitglieder**

Um aber eine starke Stimme zu sein und für die große Mehrheit der Weltläden in Deutschland sprechen zu können, fehlt uns an manchen Stellen die Legitimation und das Selbstbewusstsein. Momentan stehen wir für rund 50 % der Weltläden in Deutschland. Aus unseren vielen Gesprächen, Interviews und Diskussionen wissen wir, dass dies nicht an einer grundsätzlichen Ablehnung des Weltladen-Dachverbandes liegt, sondern häufig an Hürden, die wir aus dem Weg räumen können und wollen.

## *Vision 2: Lebendiger Dachverband mit Mehrwert für Weltläden*

Ein lebendiger Dachverband zeichnet sich für uns dadurch aus, dass wir uns als eine wandelbare und sich entwickelnde Organisation betrachten. Wir begreifen den Dachverband aber nicht als Selbstzweck, sondern möchten etwas leisten und erschaffen, das den Weltläden nützt und sie weiterbringt oder entlastet. Daraus ergeben sich die folgenden strategischen Ziele für diese Vision.

### **Strategisches Ziel: Leistungen für Entlastung und Professionalisierung von Weltläden**

Auch derzeit erbringt der Dachverband Leistungen, die zum einen die Weltläden entlasten und zum anderen zu einem höheren Niveau des Außenauftritts, der Qualifikation der Mitarbeiter/innen, der Informationspolitik usw. führen (Lieferantenkatalog, Akademie, Faire Woche, politische Kampagne, Kundenmagazin, Bildungssäule, Logo und CD-Materialien, Newsletter, Fachtage etc.). Aus unseren Interviews wissen wir aber auch, dass es manche Lücken bei der Unterstützung für Weltläden gibt. Auch wenn die Fair-Handels-Beratung und die neu gegründete Initiative von vier großen Lieferanten hier manches abdeckt, wurde deutlich, dass mehr konkrete Unterstützung vom Dachverband erwartet wird. Dies lässt sich nicht in kurzer Zeit und ohne eine entsprechende Umverteilung von Aufgaben bewerkstelligen. Dennoch setzen wir uns als strategisches Ziel, mehr und bessere Angebote für die Unterstützung von Weltläden zu entwickeln. Und dies auf eine Art und Weise, die es den Weltläden möglichst leicht macht, auf diese Angebote zuzugreifen und die wenig Fachkenntnisse voraussetzt.

### **Strategisches Ziel: Interne Prozesse verbessern**

Um zu der genannten Lebendigkeit und Dynamik zu kommen, möchten wir uns von internem Ballast befreien und versuchen, unsere Abläufe einfacher und pragmatischer zu gestalten. Dies bedeutet, dass wir mehr auf Digitalisierung setzen und die vorhandenen Abläufe für uns und auch für unsere Mitglieder mit weniger Aufwand umsetzen. Hierzu gehört auch der Versuch, uns von Aufgaben zu entlasten, die weder zu unserem Kernauftrag noch zu unserer Kernkompetenz gehören, wie z.B. die Lagerung und den Versand von CD-Materialien.

## Vision 3: Impulsgeber für Weiterentwicklung

### **Strategisches Ziel: Weiterentwicklung der Weltladen- und Dachverbands-Idee**

Wie bereits in vorherigen Abschnitten deutlich wurde, halten wir die grundlegende Zielstellung und Strategie der Weltladen-Bewegung mit den drei Säulen Handel, Politik und Bildung für nicht revisionsbedürftig, sondern im Gegenteil nach wie vor für stark, attraktiv und sinnvoll. Dennoch machen wir im Dachverband in unserer alltäglichen Arbeit mit Weltläden viele Erfahrungen, die auch den Blick dafür öffnen, an welchen Stellen eine Weiterentwicklung oder Veränderung sinnvoll wäre. Diese Erkenntnisse möchten wir im Rahmen dieser Strategie und auch in Zukunft stärker bündeln und kommunizieren, um die Weiterentwicklung unserer Bewegung voranzubringen.

Hierzu gehört die behutsame Weiterentwicklung unserer Konvention entsprechend der Erfahrungen, die wir in den letzten zehn Jahren mit ihrer Umsetzung in die Praxis gemacht haben. Ebenso gehört dazu die Frage, wie wir als Bewegung den Generationenwechsel bewerkstelligen wollen, die sich daraus ergibt, dass in vielen Weltläden ein sehr hoher Altersdurchschnitt herrscht und einige Weltläden aufgeben müssen, da sie keine Nachfolger/innen finden. Wir schätzen das Engagement von Menschen jeder Altersstufe, sind aber der Überzeugung, dass eine stärkere Einbindung der jüngeren Generationen ein überlebenswichtiges Element für unsere Bewegung ist. Nicht nur deshalb braucht es auch neue Formen der Team- und Ladenorganisation und des Managements von ehrenamtlichen Strukturen.

### **Strategisches Ziel: Digitalisierung vorantreiben**

Neben dem Mega-Trend des demographischen Wandels gibt es noch eine weitere gesellschaftliche Veränderung, die langfristig die Art unseres Zusammenlebens prägt und verändert: Die Digitalisierung, das heißt die Durchdringung von immer mehr Lebensbereichen mit den Möglichkeiten des Internets. Uns geht es hier nicht darum, einem Trend hinterherzulaufen, sondern die tiefgreifende gesellschaftliche Veränderung, die sich daraus ergibt, wahrzunehmen und angemessen darauf zu reagieren. Wir sehen die Gefahren der zunehmenden Digitalisierung (gläserne Bürger/innen, Beschleunigung, Verflachung von sozialen Beziehungen, Innenstadtsterben etc.), sehen andererseits aber auch die Chancen, die sich für uns als soziale Bewegung daraus ergeben (bessere Vernetzung und Austausch, neue Zielgruppen erreichen, weniger Kosten für Druck und Versand von Materialien etc.). Wir nutzen diese Chancen in der Weltladen-Bewegung und im Dachverband schon an vielen Stellen, möchten dieses Feld aber weiter ausbauen und zum Beispiel unsere Webseite grundlegend neu aufbauen.

# Umsetzung

Im folgenden Abschnitt sollen Projekte vorgestellt werden, mit denen wir die strategischen Ziele erreichen möchten.

## Strategische Projekte

Einige Projekte – bei denen es um vorbereitende Maßnahmen für andere Themen oder um rein interne Prozessverbesserungen geht – haben bereits begonnen. Andere Projekte sollen im Anschluss an die Mitgliederversammlung (MV) 2018 starten. Wieder andere Projekte sind eher langfristig zu betrachten und haben derzeit eher den Status von Projektideen.

An dieser Stelle möchten wir noch einen wichtigen Einschub machen: Auch heute arbeiten wir in schon in vielen Bereichen an der Erreichung der genannten strategischen Ziele. Um nur Beispiele zu zwei strategischen Zielen zu nennen:

### **Mehr Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit:**

- ◆ Politische Kampagnenarbeit / Weltladentag (in Kooperation mit dem Forum Fairer Handel, FFH)
- ◆ Faire Woche (in Kooperation mit Fairtrade und FFH)
- ◆ Kundenmagazin (zur Ausgabe an Kund/innen im Weltladen)
- ◆ Kund/innen-Newsletter fair.news.letter (wird zentral vom Dachverband versandt)

### **Leistungen für Entlastung und Professionalisierung von Weltläden:**

- ◆ Lieferantenkatalog (Prüfung von Lieferanten)
- ◆ CD-Materialien für einheitlichen Auftritt mit Weltladen-Logo
- ◆ Newsletter für Mitglieder mit aktuellen Infos zum Fairen Handel
- ◆ „Espresso“ (Info-Brief zu speziellen Fachthemen im Weltladen)
- ◆ Bildungssäule (strukturierte Zusammenstellung von Bildungsmaterialien)
- ◆ Bildungs-Seminare für Multiplikator/innen
- ◆ QualiFair / Weltladen-Akademie (Fort- und Weiterbildung)
- ◆ Erfolgsfaktoren-Modell (Selbstbewertungs-Werkzeug für Weltläden)

Darüber hinaus organisieren wir mit den Weltladen-Fachtagen die wichtigste Messe für Weltläden in Deutschland, mit vielen Workshops und Diskussionsforen zur Meinungsbildung und Weiterbildung.

Diese Leistungen sollen beibehalten werden und tragen heute schon wesentlich dazu bei, die Weltladen-Bewegung und die Weltläden voranzubringen. Dennoch wollen wir mit dieser Strategie auch neue Impulse setzen und weitere Bereiche besser entwickeln. Aber dieser Sachverhalt kann dazu führen, dass die im folgenden angeführten Priorität-I-Projekte nicht in kurzer Zeit umgesetzt werden, sondern ein wenig Geduld notwendig sein wird.

Eine gut ausformulierte Strategie für den Bildungs- und Politikbereich ist sehr wichtig. Diese muss in einem nächsten Schritt erarbeitet werden. Es geht dabei u.a. auch darum, die Leitlinien, die wir insgesamt formuliert haben, auf diese Bereiche zu übertragen. Dasselbe gilt im Grunde auch für den Bereich Handel/Marketing.

Vision 2023	Strategische Ziele	Priorität I-Projekte	Projekt-Ideen
Eine starke politische Stimme für die Anliegen der Weltladen-Bewegung in Deutschland	Mehr Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webseite des WL-DV neu gestalten</li> <li>• Veröffentlichung von „Weltladen-Standpunkten“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzenteninformationen in WL sichtbarer machen</li> <li>• Mitgliederbasierte Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>
	Mehr Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreize für Mitgliedschaft erhöhen</li> <li>• Mitglieder-Ansprache und -Betreuung systematisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitglieder-Werbung intensivieren</li> </ul>
Ein lebendiger Dachverband, der Leistungen mit deutlichem Mehrwert für WL liefert	Leistungen für Entlastung und Professionalisierung von WL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationskonzept erstellen</li> <li>• Monitoring neu aufsetzen</li> <li>• Gutschein-System einführen</li> <li>• Wirtschaftsdaten der Weltläden erheben und veröffentlichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungsleistungen intensivieren</li> <li>• Verbesserung Kassensysteme</li> <li>• Best-Practices-Sammlung</li> </ul>
	Interne Prozesse verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versand auslagern</li> <li>• Interne Prozesse einfacher und pragmatischer gestalten</li> <li>• Zufriedenheitsmessung einführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WL nach Konzept einteilen (Segmentierung)</li> </ul>
Der Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Weltladen-Bewegung	Weiterentwicklung der Weltladen- und WLDV-Idee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konventionsänderung</li> <li>• Konzepte für Generationenwechsel/Nachwuchsgewinnung entwickeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunftskonzepte für WL entwickeln</li> </ul>
	Digitalisierung der Weltladen-Bewegung vorantreiben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Wiki erstellen</li> <li>• Weltladen-Verzeichnis aller Weltläden in Deutschland</li> <li>• Konzept für Online-Weltladen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social-Media-Auftritt gestalten</li> <li>• Online-Auffindbarkeit von WL erhöhen</li> </ul>

Abb. 2: Zuordnung von Projekten zu strategischen Zielen

## *Kurzfristig startende Prio I- Projekte (vor der MV)*

### **Versand auslagern**

Ein Büroraum der Geschäftsstelle in Mainz dient derzeit als Lager u.a. für CD-Materialien, die von dort verkauft bzw. versandt werden. Wir prüfen die Möglichkeit, diese Aufgabe an einen externen Dienstleister abzugeben, um interne Kapazitäten für andere Aufgaben freizusetzen und diese Räumlichkeiten besser zu nutzen.

### **Online-Wiki erstellen**

Wikipedia hat vorgemacht, wie große Mengen an Wissen in einfacher Form aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden können. Wir möchten das im Dachverband und in den Weltläden vorhandene Wissen für alle, vor allem für unsere Mitglieder, einfach zugänglich und nutzbar machen.

### **Konvention weiterentwickeln**

Zusammen mit der Verabschiedung dieser Strategie durch die MV 2018 möchten wir die Weiterentwicklung der Konvention zur Abstimmung bringen. Änderungsvorschläge werden rechtzeitig vor der MV für die Zusendung an die Mitglieder fertig gestellt (siehe Kapitel „Änderung der Konvention“).

## *Mittelfristig startende Prio I- Projekte (nach der MV)*

Hier handelt es sich um Projekte, die ab Sommer 2018 umgesetzt werden, da wir sie mit hoher Priorität (Prio I) versehen haben, wir den Start aber teilweise abhängig machen von der grundsätzlichen Zustimmung zur Strategie durch die Mitgliederversammlung. Die Projekte sind dabei nach geschätztem Aufwand absteigend sortiert. Die Projekte mit dem höchsten Aufwand sind die beiden zuerst genannten: Neugestaltung der Webseite und interne Prozessverbesserungen mit einem geschätzten Umsetzungszeitraum von ca. einem Jahr. Diese sollen bewusst zeitgleich starten, da wesentliche Schnittmengen und Zusammenhänge zwischen diesen Projekten bestehen. Die anderen Projekte sollen nach und nach gestartet werden, nicht zuletzt in Abhängigkeit davon, welche Ressourcen dafür zur Verfügung stehen.

### **Webseite des WL-DV neugestalten**

Die Webseite des Weltladen-Dachverbandes soll umfassend verändert und neugestaltet werden, um die verschiedenen Zielgruppen (Bürger/innen, Weltläden, Fachpublikum etc.) besser zu erreichen. Außerdem soll der interne Mitglieder-Bereich nutzer/innenfreundlicher werden und neue Funktionen bekommen. (Das bereits existierende Angebot, dass Weltläden über den WL-DV ihren Internet-Auftritt gestalten und betreiben können, bleibt bestehen und wird neu aufgesetzt).

### **Interne Prozesse einfacher und pragmatischer gestalten**

Unterschiedliche Abläufe in der Geschäftsstelle sollen vereinfacht, digitalisiert und standardisiert werden (u.a. Adressverwaltung, Abrechnungsprozesse). Zudem soll eine neue Mitglieder-Betreuungs-Datenbank (CRM) eingeführt sowie die Finanz- und Liquiditätsplanung verbessert werden.

### **Monitoring neu aufsetzen**

Das bisherige Monitoring-System soll durch ein einfacheres System ersetzt werden.

### **Mitglieder-Ansprache und -Betreuung systematisieren**

Um die Bedürfnisse und Situationen unserer Mitglieder besser zu verstehen, möchten wir den Kontakt zu ihnen intensivieren und mit mehr Mitgliedern als bisher in einen Austausch kommen. Hierzu streben wir einen systematischen Austausch mit Mitgliedern sowie eine bessere Vernetzung mit der Fair-Handels-Beratung über aktuelle Entwicklungen in einzelnen Weltläden an.

### **Kommunikationskonzept entwickeln**

Die Erstellung eines Kommunikationskonzeptes soll Weltläden Unterstützung beim Thema Kommunikation bringen, insbesondere zu der Frage, weshalb man im Weltladen und nicht im Supermarkt fair gehandelte Waren kaufen sollte. Ein umfassendes Konzept für alle Aspekte der Kommunikation des WL-DV und im WL soll entwickelt werden, auch wenn die konkrete Umsetzung nur Schritt für Schritt erfolgen kann. Die bisher umgesetzten (z.B. Logo-Modernisierung, Anzeigenvorlagen etc.) und die geplanten Maßnahmen (z.B. neue Website) sollen darin integriert werden.

### **Unterstützung für Generationenwechsel und Nachwuchs in WL**

Ziel ist die erfolgreiche Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen und der jüngeren Generation durch die Weltläden mit Unterstützung durch den WL-DV. Dies wird ermöglicht durch Ansprache und Vernetzung jüngerer Mitarbeiter/innen in Weltläden mit der Organisation von Veranstaltungen und dem Aufsetzen eigener Projekte.

Zusätzlich sollen Arbeitsformate gestärkt werden, die zur biographischen Situation junger Menschen passen (z. B. Praktika, FÖJ/FSJ, Ausbildung zu EH-Kaufmann/-frau). Hierzu sollen Erfahrungen von Weltläden gesichtet und Angebote entwickelt werden, die dann in Kooperation mit der Fair-Handels-Beratung in Coachingangebote/Organisationsentwicklung einfließen können.

### **Gutschein-System einführen**

Die Möglichkeit, Einkaufs-Gutscheine für Weltläden in Deutschland zu erwerben, wurde unter anderem von überregionalen Organisationen und

Firmen bei uns nachgefragt. Daher möchten wir die Einführung von Geschenkgutscheinen für interessierte Mitglieds-Wetlläden in ganz Deutschland prüfen. Über den Weltladen-Finder und die Webseite können die teilnehmenden Weltläden leicht auffindbar gemacht werden.

### **Wirtschaftsdaten der Weltläden erheben und zugänglich machen**

Derzeit haben wir nur einen sehr lückenhaften Überblick über die wirtschaftliche Situation der Weltläden in Deutschland (es gibt nur einige regionale Erhebungen). Ein Status Quo würde uns, den Weltläden und den Lieferanten helfen, ihre jeweilige wirtschaftliche Situation im Vergleich zu anderen Weltläden und Regionen zu beurteilen und langfristige Tendenzen zu erkennen. Hierzu möchten wir eine jährliche Erhebung der grundlegenden Wirtschaftsdaten aller Weltläden (auch von Nicht-Mitgliedern) in Deutschland beginnen. Zusätzlich beabsichtigen wir die quartalsweise Erhebung der Umsatzdaten eines repräsentativen Querschnitts von Weltläden. Die Teilnahme an diesen Datenerhebungen obliegt der Entscheidung jedes einzelnen Weltladens, hierzu soll es keine Vorschriften geben, da es manche Weltläden gibt, die solche Daten nicht teilen möchten.

### **Weltladen-Verzeichnis aller Weltläden in Deutschland erstellen**

Bisher haben wir uns auf die Pflege der Daten unserer Mitglieder fokussiert. Für die Zukunft möchten wir ein Verzeichnis aller Weltläden und Weltgruppen in Deutschland erstellen, das regelmäßig gepflegt wird und über Aktivitäten und Angebote der Weltläden, wie z.B. Bildungs- und politische Kampagnenarbeit, informiert (evtl. selbstverwaltete Datenpflege mit Login durch Weltläden). Ziel ist es, einen besseren Überblick über die Weltladen-Szene in Deutschland zu bekommen und mit verbesserten Suchfunktionen für Bürger/innen zugänglich zu machen.

### **„Weltladen-Standpunkte“ veröffentlichen**

Wir möchten – unter Einbeziehung von Weltladen-Mitarbeiter/innen – ein neues Format für Positionspapiere zu unterschiedlichen inhaltlichen Themen rund um den Fairen Handel entwickeln. Diese „Weltladen-Standpunkte“ sollen vor allem, aber nicht ausschließlich, politische Themen behandeln (z.B. Spenden, Fairer Handel im Norden, fair gehandelte Produkte im Discounter etc.). Mitglieder können sich an der Erarbeitung je nach Kompetenz und Zeit beteiligen. Die Standpunkte sollen für die Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden, aber auch als Impulse in die Bewegung hinein fungieren.

### **Konzept für Online-Weltladen entwickeln**

Mögliche Konzepte zur Realisierung eines Online-Shops sollen entwickelt und insbesondere Kosten-Nutzen-Analysen erstellt werden. Ziel ist, über eine solide Basis für eine Entscheidung zu einem solchen Projekt zu verfügen.

Konzeptinhalte sollen sein: Wie kann der Nutzen für die Weltladen sichergestellt werden? Wie kann der Aufwand und das Risiko minimiert werden? Wie können die technischen/logistischen Herausforderungen überwunden werden? Welche Kooperationspartner kommen infrage?

### **Anreize für Mitgliedschaft erhöhen**

Die Preisdifferenzierung von Leistungen für Mitglieder im Vergleich zu Nicht-Mitgliedern soll (wo möglich) vergrößert werden und wir möchten mehr Exklusiv-Angebote für Mitglieder etablieren (z. B. Beratungsleistungen, Online-Wiki etc.). Für nachgewiesenen finanzschwachen Weltläden soll eine Sonderregelung bezüglich der Höhe des Mitgliedsbeitrags entwickelt werden.

### **Zufriedenheitsmessung regelmäßig durchführen**

Ein wesentlicher Indikator dafür, ob wir mit unserer Arbeit die Weltläden erreichen und mit unserer Strategie erfolgreich sind, ist die Zufriedenheit unserer Mitglieder. Um diese zu erheben und deren Entwicklung im Zeitverlauf beobachten zu können, möchten wir eine jährliche oder zweijährliche Zufriedenheits-Umfrage einführen.

## Projektideen / Projektpool

Es gibt wesentlich mehr gute Projektideen als Ressourcen für ihre Umsetzung. Einige spannende und gute Projekte müssen wir daher aufschieben, um uns nicht in einer Vielfalt von Aufgaben und Themen zu verlieren. An dieser Stelle seien sie dennoch kurz aufgelistet, um zu zeigen, welche Alternativen zu unserer obigen Auswahl noch diskutiert und in den engeren Favoritenkreis aufgenommen wurden (wiederum absteigend sortiert nach geschätztem Aufwand). Hierbei ist zu beachten, dass einige der Prio I-Projekte deshalb zuerst angegangen werden, weil sie notwendige Grundlagenarbeit bedeuten. Sofern freie Kapazitäten vorhanden sind, werden wir aber auch diese Projektideen angehen. Zum Teil wird bereits heute an diesen Themen gearbeitet, aber noch nicht mit der notwendigen Intensität, so dass diese hier dennoch aufgeführt werden.

Projekt	Beschreibung
<b>Beratungs-Leistungen intensivieren</b>	Beratung selbst anbieten oder konkret vermitteln (in Kooperation mit Fair-Handels-Beratung, Lieferanten/RFZ, Landesnetzwerken) zu Vereinsmanagement, Recht, Versicherungen, Bilanz, Buchhaltung, Finanzen, Steuern etc. Andere sinnvolle Beratungs-Felder identifizieren und entwickeln.
<b>Produzenten-Informationen in Weltläden sichtbar machen</b>	Hintergrundinformationen zu Produzenten für Weltläden und deren Kund/innen aufbereiten und über geeignete Medien bereitstellen (z. B. Handzettel, Aufsteller, Info-Monitor, Kassensystem, Tablet etc.). Verbindung von gekauftem Produkt zu entsprechendem Produzent bzw. Projekt herstellen.
<b>Prozessmoderation zur Verbesserung der Kassen- und Warenwirtschafts-Systeme starten</b>	Mit einer Gruppe aus Weltladen-Aktiven die Anforderungen an ein zukünftiges Kassen- und Warenwirtschaftssystem definieren. Ggf. bestehende Systeme entwickeln oder neue identifizieren.
<b>Best-Practices-Sammlung / Weltladen-Kompetenz-Verzeichnis aufbauen</b>	In Weltläden oder Regionen entwickelte, erfolgreiche Lösungen (z.B. für Aktionen, Abläufe, Checklisten, Hilfsmittel, Methoden etc.) sammeln, dokumentieren und zugänglich machen. Spezifische Kompetenzen/Erfahrungen von Weltläden (z. B. zu Finanzierungsquellen, Gemeinwohl-Ökonomie etc.) in Kompetenzregister sammeln und zugänglich machen.
<b>Mitgliederbasierte Öffentlichkeitsarbeit starten</b>	Engagierte Mitglieder sollen Beiträge zur Öffentlichkeitsarbeit des Weltladen-Dachverbandes einbringen können. Beiträge oder Hinweise werden in der Geschäftsstelle gesichtet, ggf. redigiert und auf der Webseite veröffentlicht.

---

<b>Social-Media-Auftritt gestalten</b>	Konzept zur Kommunikation in sozialen Netzwerken entwickeln (Ziele, Zielgruppen, Botschaften, zu verwendende Medien, Leitfaden für die interne Umsetzung etc.). Weltladen-Dachverband unterstützt Weltläden bei der Nutzung von Sozialen Medien.
<b>Mitglieder-Werbung intensivieren</b>	Systematische Ansprache und Werbung von Nicht-Mitgliedern. Materialien für die Selbstdarstellung überarbeiten.
<b>Prozess-Moderation zur Entwicklung von Zukunftskonzepten für Weltläden starten</b>	Gemeinsam mit Weltläden/Fair-Handels-Beratung/Lieferanten definieren, was für Arten von Weltläden es geben kann und wie diese am besten ihre jeweiligen Ziele/Ansprüche erreichen können – unter Berücksichtigung der vorliegenden Konzepte.
<b>Weltläden nach Konzept einteilen (Segmentierung)</b>	Segmentierung/Einteilung von Weltläden entlang bestimmter Kriterien (z.B. Beratungsanforderungen, Bedürfnisse, Konzept). Angebote sollen in Zukunft stärker auf diese Anforderungsgruppen ausgerichtet werden (z.B. spezielle Angebote für große hauptamtlich geführte Weltläden und Angebote für kleine Ehrenamts-Läden).
<b>Online-Auffindbarkeit von Weltläden erhöhen</b>	Internet-Portale und Apps, die auf (öko-sozial-faire) Einkaufsorte verweisen mit Daten aus teilnehmenden Weltläden speisen (treeday, fairmana, GLS-App, Google Maps etc.).

---

## Leitlinien

Neben den strategischen Projekten, mit denen wir gezielt Verbesserungen oder Veränderungsprozesse anstoßen möchten, haben wir im Laufe der Strategiearbeit Leitlinien formuliert, die wir in Zukunft in unserem Arbeitsalltag bei allen Entscheidungen berücksichtigen möchten. Diese Leitlinien sollen das Erreichen der strategischen Ziele zusätzlich unterstützen.

Unsere Leitlinien der nächsten Jahre sind:

**Marke „Weltladen“ stärker in den Mittelpunkt stellen:** Wir möchten unser gemeinsames Markenzeichen sowohl in der Kommunikation mit unseren Mitgliedern als auch in der externen Kommunikation verstärkt einsetzen und bekannter machen.

**Stärkere Einbindung der Mitglieder:** Wir möchten das in den Weltläden anzutreffende enorme Spektrum an Erfahrungen und Kompetenzen stärker und systematischer nutzen als bisher.

**Mehr Fokus auf Einfachheit und Zugänglichkeit:** Wir möchten Materialien, Texte usw. möglichst einfach und nutzer/innenfreundlich gestalten und verfassen.

**Nachhaltigkeit der Angebote:** Bei der Erstellung unserer Angebote möchten wir u.a. ökologische Aspekte noch stärker als bisher im Blick haben.

## Indikatoren

Um ein genaues Bild darüber zu haben, ob die eigenen Anstrengungen in Richtung Zielerreichung führen, möchten wir anhand eines einfachen Indikatoren-Systems die Ergebnisse unserer Arbeit messen. Ein Indikator ist ein messbarer oder beobachtbarer Sachverhalt, der die Erreichung eines Zieles belegen kann. Indikatoren ermöglichen es zu überprüfen, inwiefern die strategischen Ziele durch die Maßnahmen/Aktivitäten tatsächlich erreicht wurden. Um die passenden Indikatoren zu finden, können wir uns an folgenden Fragen orientieren:

1. **Woran machen wir die Zielerreichung fest?**
2. **Anhand welchen Sachverhaltes können wir messen oder beobachten, dass das geplante Ziel erreicht wurde?**

Eine detaillierte Darstellung der bisher definierten Indikatoren findet sich im Anhang 2.

# Änderung der Konvention

Mit diesem Abschnitt kommen wir zum Ende der Umsetzungsplanung. Im Folgenden geht es um ein konkretes Thema, das oben (S. 20) als Projekt genannt wurde: Die Vorschläge zur Änderung der Konvention. Damit sind wir nicht mehr in der Umsetzungsplanung, sondern schon in der Umsetzung eines konkreten Projektes.

## Leitende Überlegungen

„Die Konvention definiert den Fairen Handel der Weltläden und die Ansprüche an alle, die an diesem Handel beteiligt sind.“ So steht es in der Konvention, wie sie am 17. Oktober 2010 auf der MV beschlossen wurde. Es handelte sich um eine Fortschreibung der ersten Konvention, die 1998 verabschiedet wurde. Nach knapp acht weiteren Jahren halten wir es für sinnvoll, eine erneute Fortschreibung vorzunehmen.

In der Grundausrichtung der Konvention und ihrer Zielsetzung (d.h. Beibehaltung des 3-Säulen-Modells) soll es keine Änderung geben. Einige der Punkte, die als verbindliche Regeln formuliert sind, stellen viele Mitglieder bei der Umsetzung jedoch vor große Probleme. Wenn die Weltläden und der Dachverband ihre Glaubwürdigkeit nicht verlieren möchten, gibt es also nur zwei Möglichkeiten: Für die Einhaltung dieser Regeln zu sorgen oder sie in Empfehlungen umzuwandeln bzw. so anzupassen, dass ihre Einhaltung unter den gegebenen Bedingungen gut möglich ist.

Wir plädieren für eine Umwandlung in Empfehlungen bzw. deren Anpassung, weil ...

- ◆ dies unseren grundlegenden Werten von gegenseitigem Respekt und Dialog eher entspricht als das konfliktträchtige Durchsetzen von Vorschriften;
- ◆ wir das ohnehin schon anspruchsvolle Weltladengeschäft nicht durch weitere Hürden zusätzlich erschweren wollen.

Ausgenommen von diesen Änderungsvorschlägen haben wir die Anforderungen zur Bildungsarbeit, da wir diese für realistisch und umsetzbar halten („Für Multiplikator/innen und andere Interessierte stehen Bildungsmaterialien zum Erwerb oder zur Ausleihe zur Verfügung. Weltläden können als Lernorte von Schulklassen und anderen Gruppen genutzt werden.“)

Wir werden auch in Zukunft weitere Materialien erstellen und den Weltläden zur Verfügung stellen, die ihnen dabei helfen, diesen Standard zu erfüllen.

## Änderungen an der Konvention durch die MV 2018

Bisherige Formulierung	Neu-Formulierung nach der MV	Begründung
<p>Weltläden nutzen das Weltladen-Logo im Corporate Design als Namen (im Ladenschild etc.).</p>	<p>Die Mitglieds-Weltläden streben eine einheitliche Außendarstellung an. Weltläden erwerben mit ihrer Mitgliedschaft das Recht, das geschützte Weltladen-Logo mit oder ohne ihren jeweiligen Weltladen-Namen in allen Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit und im Marketing/Werbung zu nutzen.</p>	<p>Das gemeinsam genutzte Logo hat großen Wert für die Wiedererkennbarkeit und das Image der Weltläden. Es soll weiterhin intensiv für seine Nutzung geworben werden. Wegen der Nicht-Nutzung des Logos sollte einem Weltladen aber nicht die Möglichkeit der Mitgliedschaft im Dachverband verwehrt sein. Stattdessen sollte stärker betont werden, dass es eher ein Privileg ist, das gemeinsame Logo verwenden zu dürfen.</p>
<p>Weltläden kaufen Produkte bei Importorganisationen ein, die auf der Liste des Weltladen-Dachverbandes positiv bewertet sind.</p>	<p><i>(Der entsprechende Neu-Formulierungs-Vorschlag wurde von der MV als noch nicht beschlussfähig erachtet. Bis zur Mitgliederversammlung 2019 soll in Gesprächen insbesondere zwischen WL-DV und Importeuren versucht werden, neue Regelungen zu finden. Dann soll über einen überarbeiteten Vorschlag abgestimmt werden. Bis dahin gelten die bisherigen Regelungen)</i></p>	<p>Siehe die ausführliche Begründung für die Notwendigkeit einer Neu-Regelung im Anhang I.</p>
<p>Weltläden nehmen am Monitoring teil und entwickeln daraus Verbesserungsmaßnahmen.</p>	<p><i>(Bleibt wie bisher bestehen.)</i></p>	<p>Die verpflichtende Teilnahme am Monitoring soll bestehen bleiben, da dies für die Glaubwürdigkeit der Weltläden wichtig ist. Bei Lieferanten werden regelmäßig verbindliche Kontrollen gefordert, was nahelegt, dass auch Weltläden sich einer Prüfung unterziehen. Das Monitoring-Verfahren soll so überarbeitet werden, dass es zugleich einfacher und nützlicher für die Weltläden ist.</p>
<p>Weltläden stellen sich hinter gemeinsame handels- und entwicklungspolitische Forderungen und nehmen an den Kampagnen (z.B. zum Weltladentag) teil.</p>	<p>Der Weltladen-Dachverband versucht, die Vielfalt der Meinungen zu gemeinsamen Positionen der Weltladen-Bewegung zusammenzuführen. Weltläden sind nicht verpflichtet, aber aufgefordert, sich hinter diese gemeinsamen handels- und entwicklungspolitischen Forderungen zu stellen, um diese mit Nachdruck in der Öffentlichkeit kommunizieren zu können. Darüber hinaus werden sie aufgefordert und ermutigt, an gemeinsamen Kampagnen (z.B. zum Weltladentag) teilzunehmen.</p>	<p>Das Anerkennen gemeinsamer Forderungen kann nicht verordnet, sondern nur argumentativ erreicht werden. Ähnlich verhält es sich mit der Teilnahme an Kampagnen, welche manche Läden überfordert hat. Das Kampagnen-Paket soll in Zukunft nur noch auf Nachfrage/Bestellung zugestellt werden.</p>

# Rahmenbedingungen

## Finanzen, IT, Personal

### *Finanzen*

Im Rahmen der Veränderungen beim Lieferantenkatalog soll auch die Struktur der Lieferantenbeiträge angepasst werden, was voraussichtlich Mindereinnahmen von rund 9.000 € jährlich mit sich bringen würde. (Hintergrund hierfür ist das in Anhang I erläuterte Ziel, die Glaubwürdigkeit unserer Prüfungen und des Lieferantenkatalogs sicherzustellen und zu mehr „Beitrags-Gerechtigkeit“ zu kommen).

Durch die Maßnahmen, die zu einer höheren Attraktivität der Mitgliedschaft führen oder die Hürden für eine Mitgliedschaft reduzieren, rechnen wir mit einem Nettozuwachs von 20 Mitgliedern innerhalb von zwei Jahren ab der MV 2018, was bei einer durchschnittlichen Weltladen-Umsatz-Größe etwa 12.000 € zusätzliche Einnahmen bedeuten würde.

Wir prüfen den Einsatz von Crowdfunding (die Nutzung einer Online-Spendenplattform), um zusätzliche Einnahmen zu akquirieren. Wir erhoffen, auf diese Weise zusätzliche Einnahmen von rund 4.000 € bis 8.000 € pro Jahr für ausgewählte Projekte (z.B. Finanzierung der Webseite „weltladen.de“) erreichen zu können.

Darüber hinaus möchten wir Zuwendungen durch Spenden von Weltläden und Einzelpersonen sowie Fördermitgliedschaften attraktiver gestalten und stärker bewerben. Die so zu erzielenden Mehreinnahmen schätzen wir auf 2.000 € bis 5.000 € pro Jahr.

Wichtig ist insbesondere die Frage, wie sich die externen Geldgeber (BMZ über Engagement Global, Brot für die Welt, Misereor, Katholischer Fonds), die den Dachverband seit vielen Jahren intensiv unterstützen, verhalten. Nach Vorstellung des Strategie-Entwurfs bei BMZ, Engagement Global, Brot für die Welt und Misereor sind wir insgesamt optimistisch, die bisherige Unterstützung verlängern oder womöglich in einen oder anderen Bereich noch ausbauen zu können. Prognosen hierüber sind allerdings schwierig.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die finanzielle Ausstattung seit vielen Jahren zu knapp ist und wir versuchen müssen, dauerhaft zu einem ausgeglichenen Haushalt zu kommen.

## IT

Wesentliche Teile der IT des Verbandes sind an externe Dienstleister ausgelagert. Die Infrastruktur wurde 2017 modernisiert und Voraussetzungen für eine stärkere Digitalisierung von internen Prozessen und Abläufen geschaffen. Dies gilt u.a. für den Einsatz von Video-, Web- und Telefonkonferenzen, die in Zukunft häufiger genutzt werden sollen, um Reiseaufwand und -kosten zu verringern.

Eine Herausforderung im Bereich IT ist es, eine integrierte Software-Lösung für den Dachverband zu finden, die möglichst viele Aufgaben und Verwaltungsabläufe der Geschäftsstelle abbilden kann (z.B. Controlling/Buchhaltung, Mitglieder-Verwaltung, Online-Wiki). Derzeit sind einzelne Software-Lösungen v.a. für den Bereich Controlling/Buchhaltung und Mitgliederverwaltung in Verwendung, die eine Einbindung und einen Datenaustausch mit anderen Systemen nur bedingt erlauben. Hier möchten wir in Zukunft mit einer stärker vernetzten Software-Lösung arbeiten.

## Personal

Aufgrund der finanziell chronisch angespannten Situation gibt es seit 2010 für die Mitarbeiter/innen in der Geschäftsstelle (GS) keine Gehaltsanpassungen. Inflationsbedingt bedeutet dies einen Reallohnverlust im Vergleich zu 2017 von durchschnittlich rund 300 €/Monat pro Mitarbeiter/in (gerechnet auf eine Vollzeit-Stelle). Wir möchten diese Lücke mittelfristig ausgleichen und in den nächsten Jahren zumindest regelmäßig auf einen Inflationsausgleich achten.

Ein weiteres Ziel ist es, das Potential engagierter Mitglieder noch besser zu nutzen (z.B. bei Öffentlichkeitsarbeit, Verfassen von Wiki-Artikeln, Themen-Patenschaften, Projekt-Mitarbeit). Dies setzt allerdings interne Kapazitäten voraus, um diese Art der Beteiligung zu koordinieren.

Sollten wir in der Lage sein, zusätzliche finanzielle Mittel zu akquirieren (z.B. über Spenden oder mehr Zuschüsse), würden wir vor allem in folgenden Bereichen aufstocken:

- ◆ Team-Assistenz-Stelle zur Entlastung des Teams von organisatorischen Aufgaben und für die administrative Abwicklung der Weltladen-Fachtage sowie die administrative Entlastung der beim WL-DV angestellten Fair-Handels-Berater/innen.
- ◆ Zusätzliche Stunden oder zusätzliche Stelle im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, um die strategischen Ziele in diesem Bereich erreichen zu können (bisher stehen uns lediglich 5 Stunden/Woche für Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung).
- ◆ Zusätzliche Stelle für Beratung von Weltläden in einem oder mehreren der Bereiche Versicherung/Recht/Finanzen/Steuern/Buchhaltung. Hier sehen wir ein großes Potential zur Entlastung und Hilfe für Weltläden, das wir mit unserer bisherigen Aufstellung nicht abdecken können.
- ◆ Fundraising-Stelle zur Koordination unserer Aktivitäten im Bereich Spenden, Fördermitgliedschaft, Crowdfunding.

- ◆ Zusätzliche Stellen im Bereich Politik und Bildung, um von den bisherigen Einzelstellen zu Zweier-Teams zu kommen, wovon wir uns besseren internen Austausch und Arbeitsteilung versprechen.

## Kooperationen

Ein partnerschaftliches und freundschaftliches Verhältnis zu anderen Organisationen des Fairen Handels und der Nachhaltigkeitsbewegung ist uns sehr wichtig. Uns ist bewusst, dass durch stärkere Kooperation und Bündelung von Ressourcen oft mehr erreicht werden kann und wir sind offen für entsprechende Bemühungen, auch wenn die Koordination über Organisations- und Ländergrenzen hinweg oft mühsam ist.

Neben den Lieferanten, die für uns in vielerlei Hinsicht wichtige Partner darstellen, möchten wir auch zu folgenden Organisationen ein gutes Verhältnis pflegen bzw. an manchen Stellen modifizieren und/oder weiter ausbauen.

### **World Fair Trade Organization (WFTO)**

Die starke Einbindung in die WFTO möchten wir beibehalten, gleichzeitig ist es unser Ziel die Vermarktung/Öffentlichkeitsarbeit stärker auf die Marke „Weltladen“ auszurichten.

### **Forum Fairer Handel (FFH)**

Mit dem FFH möchten wir uns in Zukunft enger bezüglich der strategischen Ausrichtung abstimmen. Wir würden zudem eine Rollenteilung mit dem FFH begrüßen, wonach das FFH vor allem Aktivitäten im Bereich Lobbyarbeit und die Weltladen-Bewegung stärker in der Öffentlichkeit im Vordergrund steht.

### **Fair-Handels-Beratung (FHB)**

Wir denken, dass eine enge Anbindung der Fair-Handels-Berater/innen an den Weltladen-Dachverband wechselseitigen Nutzen hat, weshalb wir diese Anbindung gerne beibehalten und insbesondere in der strategischen Weiterentwicklung der Weltladen-Bewegung intensivieren möchten. Soweit möglich und erwünscht würde der Dachverband die Trägerschaft für weitere Fair-Handels-Berater/innen anbieten.

### **Fairtrade/Transfair**

Zu Fairtrade/Transfair wünschen wir uns ein partnerschaftliches Verhältnis, durch das mehr Vorteile auf beiden Seiten erreicht werden können. Wir denken dabei an Kooperationen in ausgewählten Bereichen.

Darüber hinaus ist es uns wichtig, mit anderen Akteuren, die gleiche oder ähnliche Ziele verfolgen, intensiver zusammenzuarbeiten, um z.B. durch gemeinsam getragene Petitionen oder Kampagnen mehr zu erreichen (z.B. mit Oxfam, INKOTA, Christliche Initiative Romero etc.)

## Risiken

Jede Veränderung bringt Risiken mit sich. Im Rahmen dieser Strategie sehen wir folgende Punkte, die wir genauer im Blick behalten müssen:

Risiko	Vorsichts-/Gegenmaßnahme
Überlastung von Geschäftsstelle, Vorstand und AGs im Rahmen der Strategie-Umsetzung	Gut planen und schrittweise vorgehen; nicht als Einzelkämpfer/innen agieren; externe Unterstützung nachfragen; mit Ausfällen rechnen
Erwartungen der Mitglieder werden nicht erfüllt, Veränderungen dauern den Mitgliedern zu lange	Dinge nicht mit konkreten Zeitpunkten ankündigen. Kommunizieren, dass trotz neuer Strategie nicht mehr Geld bzw. Kapazitäten vorhanden sind, Möglichkeiten hinsichtlich Geschwindigkeit realistisch darstellen.
Kaum neue Mitglieder/viele Austritte	Strategische Ziele ausdauernd verfolgen, von einzelnen Rückschlägen nicht verunsichern lassen.
Finanzierungslücken (projektbezogen, z.B. Homepage; geplante Einnahmen fehlen)	Geplante Schritte zur Verbesserung der Einnahmen-Situation höher priorisieren und systematischer umsetzen.

## Erwartungen an die Weltläden

Diese Strategie wird in wesentlichen Teilen vom Vorstand, den AGs und der Geschäftsstelle des Weltladen-Dachverbandes umgesetzt. Dennoch möchten wir betonen, dass wir uns als Interessensvertretung der Weltläden verstehen. Unsere Aufgabe und unser Ziel ist, im Sinne der Weltläden zu handeln. Wir stellen uns dabei gerne den Erwartungen der Weltläden, möchten aber zum Schluss noch die Gelegenheit nutzen, auch unsere Erwartungen zu formulieren. Was wir vor allem brauchen ist:

- ◆ Die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und auch Experimente zu wagen.
- ◆ (Positive) Rückmeldungen und Ermutigung, auch wenn nicht immer alles so klappt wie es sollte.
- ◆ Die positive Einstellung, dass alle Engagierten im Dachverband immer den Erfolg der Weltladen- und Fair-Handels-Bewegung bei ihren Entscheidungen und ihrer Arbeit im Sinn haben.

# Danksagung

Die vorliegende Strategie ist das Ergebnis eines einjährigen Prozesses, in den viele verschiedene Akteure eingebunden waren. Ohne die intensive Beteiligung aller Akteure wären wir nicht da, wo wir heute stehen. Wir danken allen, die sich an der Erarbeitung dieser Strategie beteiligt haben, für die konstruktive, erfolgreiche und vor allem angenehme Zusammenarbeit. Wir haben in dem bisherigen Prozess sehr viel über die Weltladen-Bewegung dazugelernt.

270 Teilnehmer/innen an unserer Online-Befragung haben ihre Einschätzungen und Wünsche zur aktuellen und zukünftigen Ausrichtung des Weltladen-Dachverbandes mit uns geteilt und uns somit wichtige Informationen geliefert. 40 Interview-Partner/innen (Vertreter/innen aus Mitglieds- und Nicht-Mitglieds-Weltläden, anerkannte Lieferanten und Partnerorganisationen) haben mit uns in persönlichen Gesprächen über Themen gesprochen, die uns bei der Entwicklung unserer Strategie weitergeholfen haben. Insgesamt 50 Workshop-Teilnehmer/innen haben in drei verschiedenen Workshops (Stakeholder-Workshop, IT-Workshop, Fachtag-Workshop) ihre Erfahrungen eingebracht und viele strategische Optionen mit uns diskutiert. Mehr als 100 Personen haben detailliert ihre Meinung zum Strategie-Entwurf bei der zweiten Online-Befragung mitgeteilt und auf mehr als 20 Regionalveranstaltungen konnten wir viele sehr gute Diskussionen mit vielen Weltladen-Aktiven aus ganz Deutschland führen. Für die zahlreichen hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik all dieser Personen möchten wir uns an dieser Stelle nochmals ganz herzlich bedanken.

Wir haben viel Arbeit hinter uns, aber auch noch einiges vor uns und hoffen weiterhin auf Eure Unterstützung für den eingeschlagenen Kurs.

Mainz, 25. April 2018

Der Vorstand des Weltladen-Dachverbandes gemeinsam mit der Geschäftsstelle, den AG-Leitungen und den beim Dachverband angestellten Fair-Handels-Berater/innen:

Christoph Albuschkat	Stephanie Jänsch	Doreen Thieke
Anne Berk	Jan Konwinski	Frederike Turek
Dr. Eberhard Bolay	Stefanie Krass	Corinna Sager
Nadine Busch	Sarah Kreuzberg	Renate Schiebel
Wiebke Deeken	Nicola Krümpelmann	Moni Schlitt
Maria Evertz	Svenja Lambert	Birgit Schößwender
Achim Franko	Dr. Uta Lungershausen	Dr. Silke Steinbronn
Saskia Führer	Silke Lütgens	Steffen Weber
Anna Hirt	Arthur F. Reich	

# Anhang

## Anhang I: Gründe für Änderungen der Lieferantenkatalogs- Regeln

Der Einkauf nach Lieferantenkatalog ist für die Mitglieds-Wertläden des Wertladen-Dachverbandes verpflichtend, so wie auf den Mitgliederversammlungen 2008/2009 entschieden und in der Konvention formuliert.

Den Lieferantenkatalog sehen wir heute als gut etabliert an und wir haben den Eindruck, dass er als wichtiges Instrument zur Sicherung der Glaubwürdigkeit anerkannt wird. Aktuell gibt es ca. 70 im Katalog gelistete Wertladen-Lieferanten. Wie aus dem Wertladen-Monitoring ersichtlich, halten sich die meisten Mitglieds-Wertläden in ihrem Einkauf an den Lieferantenkatalog.

Allerdings sind mit der aktuellen Lieferantenkatalogs-Regelung auch einige Probleme verbunden, die wir im Folgenden kurz darstellen, um dann einen Reformvorschlag zu unterbreiten, der diese Probleme lösen oder abmildern kann.

1. Es gibt einige Mitglieds-Wertläden, insbesondere solche, die Textilien anbieten, die besondere Schwierigkeiten haben sich an den Katalog zu halten. Dies sind oft Läden, die – außer in diesem Punkt – in sehr hohem Maße die Kriterien der Konvention erfüllen. Auch wenn wir immer mehr Textil-Anbieter im Lieferantenkatalog haben, wird es wohl auf absehbare Zeit nicht möglich sein, alle für Wertläden interessanten Textil-Anbieter für den Lieferantenkatalog zu gewinnen. Dies insbesondere deshalb, weil der Textil-Wertladen-Markt doch verhältnismäßig klein und für einige dieser Lieferanten damit auch nicht sehr attraktiv ist.
2. Die Überprüfung der Lieferanten erfolgt durch die AG Lieferantenkatalog mit zurzeit 11 Personen, überwiegend ehrenamtlichen Wertladen-Mitarbeiter/innen. Die Überprüfungen und Wiederüberprüfungen basieren auf Selbstauskunft und Audits und sind sehr aufwändig, sodass die AG an ihre Kapazitätsgrenze stößt. Der Schwerpunkt der Überprüfungen liegt auf der Kontrolle. Beratungsleistungen, die insbesondere von kleinen Lieferanten gewünscht werden, können heute nur in sehr begrenztem Umfang angeboten werden.

3. Mit der Listung im Lieferantenkatalog muss der Lieferant 1 % seiner Umsätze mit den Mitglieds-Wetlläden an den Weltladen-Dachverband abführen. Mit diesem Betrag werden u.a. weitere Überprüfungen im Rahmen des Lieferantenkatalogs und Marketingmaßnahmen für Weltläden finanziert. 2016 haben diese Einnahmen 13 % des gesamten Haushaltes des Dachverbandes ausgemacht. Sie sind damit eine wichtige Einnahmequelle. Von außen betrachtet könnte dem Dachverband damit aber auch unterstellt werden, dass keine unabhängige Prüfung möglich ist, wenn die Lieferanten gleichzeitig Einnahmen bringen. Das kann zu einer Glaubwürdigkeitslücke führen.
4. Zusätzlich zu den fair gehandelten Süd-Produkten von anerkannten Lieferanten, können die Weltläden bis zu 20 % ihres Umsatzes mit sogenannten Ergänzungsprodukten machen. Standard 7 der Konvention der Weltläden beschreibt, was Ergänzungsprodukte sind. In der Regel handelt es sich um regionale Produkte, wie z.B. den Apfelsaft von der benachbarten Streuobstwiese. Ein Fair-Handelsprodukt aus dem Globalen Süden kann hingegen kein Ergänzungsprodukt sein. Die Regeln für Ergänzungsprodukte sind kompliziert und sowohl für uns selbst als auch für viele Weltladen-Mitarbeiter/innen schwer verständlich.
5. Die Verpflichtung zum Einkauf nach Lieferantenkatalog und der damit einhergehende Verlust an Flexibilität haben dazu geführt, dass einige Weltläden aus dem Dachverband ausgetreten und andere Läden nicht eingetreten sind.

## Anhang 2: Entwurf für Indikatoren zur Erfolgs-Messung

Strategisches Ziel	Indikatoren	Instrument (Messung)	Projekte/Maßnahmen
<b>Mehr Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ WL-DV wird als relevanter Akteur in Veröffentlichungen zum FH erwähnt</li> <li>◆ Anzahl der Klicks auf der Homepage steigt auf ...</li> <li>◆ Wirtschaftsdaten von 90 % der Mitglieder sind erfasst und ausgewertet</li> <li>◆ Aktuelles Weltladen-Verzeichnis ist erstellt und allen GS-Mitarbeiter/innen und VS zugänglich</li> <li>◆ Jährlich 2-3 Standpunkte jährlich werden erstellt und von relevanten Partnern (FH-Organisationen, entw.pol. NGOs, Parlamentarier/innen) genutzt, indem diese darauf verweisen, zitieren, Rückmeldungen schicken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Auswertungstool Website</li> <li>◆ Clipping-Service (permanent; prüfen!)</li> <li>◆ Feedback von Partnern einholen</li> <li>◆ Fragebogen und Auswertung Wirtschaftsdaten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Weltladen-Verzeichnis</li> <li>◆ Wirtschaftsdaten</li> <li>◆ Webseite</li> <li>◆ Online-Auffindbarkeit (Idee)</li> <li>◆ Weltladen-Standpunkte</li> <li>◆ Zukunftskonzepte (Idee)</li> </ul>
<b>Mehr Mitglieder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nettozuwachs von 20 Mitgliedern bis ...</li> <li>◆ Neueintritt von Weltläden aus den östlichen Bundesländern</li> <li>◆ 2-3 ehemalige Mitglieder sind bis ... wieder eingetreten</li> <li>◆ Checkliste für Ladenbesuche und zentrale Erfassung der Rückmeldungen sind entwickelt (bzw. Systeme um diese Möglichkeit erweitert)</li> <li>◆ 30 (Mitglieds-)Weltläden werden pro Jahr proaktiv besucht und kontaktiert; die Besuche werden systematisch geplant, dokumentiert und ausgewertet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mitgliederzahlen, -listen</li> <li>◆ Erfassungs- und Auswertungssystem für Kontakte/Besuche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zufriedenheitsmessung</li> <li>◆ Konventionsänderung</li> <li>◆ Mitgliederbetreuung</li> <li>◆ Anreize Mitgliedschaft erhöhen</li> <li>◆ Mitgliederwerbung intensivieren (Idee)</li> </ul>
<b>Leistungen für Entlastung und Professionalisierung von WL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zufriedenheitsmessung erbringt Verbesserung/Steigerung gegenüber Referenzzeitpunkt</li> <li>◆ Gerüst für Online-Wiki ist entwickelt</li> <li>◆ Daten zu mindestens 50 Schlagwörtern ins Wiki eingepflegt</li> <li>◆ 40 % unserer Mitglieder nehmen die von uns angebotenen Online-Angebote (Foren, Wiki, Kurse) wahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Online-Umfrage zu „Zufriedenheit“ und „Entlastung“</li> <li>◆ Auswertung Online-Angebote inkl. Auswertungstool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zufriedenheitsmessung</li> <li>◆ Webseite</li> <li>◆ Mitgliederbetreuung</li> <li>◆ Online-Auffindbarkeit (Idee)</li> <li>◆ Online-Wiki</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Weltladen-Besuche sind zum Thema „Entlastung“ ausgewertet; Engagierte melden zurück, dass sie Entlastung erfahren</li> <li>◆ Eine Beschreibung der verschiedenen Weltladentypen für zielgruppenorientierte Angebote liegt vor („Segmentierung“)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Auslagerung Versand</li> <li>◆ Weltläden segmentieren nach Konzept (Idee)</li> </ul>
<p><b>Interne Prozesse einfacher und pragmatischer gestalten</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Prüfung Auslagerung Versand ist abgeschlossen</li> <li>◆ Es gibt ein System für Mitgliedsdatenpflege, auf die alle Hauptamtlichen und Vorstände zugreifen</li> <li>◆ Warenwirtschaft und Kundenmanager sind kompatibel bzw. ein System</li> <li>◆ Das gemeinsame Bearbeiten von Dokumenten (z.B. über den SharePoint) funktioniert und „DV-Angehörige“ von nah und fern sind daran beteiligt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Befragung/Interview der (betroffenen) Mitarbeiter/innen/aller DV-Angehörigen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zufriedenheitsmessung</li> <li>◆ Weltladen-Verzeichnis</li> <li>◆ Wirtschaftsdaten erheben</li> <li>◆ Monitoring</li> <li>◆ Prozessverbesserungen</li> <li>◆ Online-Wiki</li> <li>◆ Auslagerung Versand</li> </ul>
<p><b>Weiterentwicklung der Weltladen- und WL-DV-Idee</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 2-3 Standpunkte jährlich werden erstellt und von relevanten Partnern (FH-Organisationen, entw.pol. NGOs, Parlamentarier/innen) genutzt, in dem diese darauf verweisen, zitieren</li> <li>◆ Plattform für Austausch Nachwuchskräfte ist vorhanden</li> <li>◆ Es besteht eine Struktur zur Ausarbeitung von möglichen Konzepten für zukünftige Weltläden bestehend aus WL-DV, FHB und geeigneten Partnern</li> <li>◆ Eine Beschreibung der verschiedenen Weltladentypen für zielgruppenorientierte Angebote liegt vor („Segmentierung“)</li> <li>◆ Existierende Beispiele von Weltläden, die sich von dem klassischen WL weiterentwickelt haben und dabei erfolgreich neue Formen (Kombinationen, Schwerpunkte, Partner) sind in der GS bekannt und erfasst.</li> <li>◆ Die Konvention der WL ist angepasst und ermöglicht die Weiterentwicklung von WL über den klassischen WL hinaus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Termine, Protokolle</li> <li>◆ Konventions-Fassung von 2018/19</li> <li>◆ Rubrik zu WL-Konzepten in Datensystem</li> <li>◆ Rubrik zu Segmentierung in Datensystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Konventionsänderung</li> <li>◆ Nachwuchs vernetzen</li> <li>◆ Generationswechsel</li> <li>◆ Weltladen-Standpunkte</li> <li>◆ Zukunftskonzepte (Idee)</li> <li>◆ Weltläden segmentieren nach Konzept (Idee)</li> </ul>

<p><b>Digitalisierung vorantreiben</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Neue Webseite fertiggestellt</li> <li>◆ Gerüst für Online-Wiki entwickelt</li> <li>◆ Daten zu mindestens 50 Schlagwörtern sind ins Wiki eingepflegt</li> <li>◆ 300 Mitglieds-WL haben ihr Einverständnis gegeben, dass sie von uns in Apps o.ä. eingepflegt werden dürfen</li> <li>◆ Die Voraussetzungen sind geschaffen, dass Mitglieder ihre Daten online selbst pflegen und Bestellungen aufgeben können</li> <li>◆ 40 % unserer Mitglieder nehmen die von uns angebotenen Online-Angebote an (Foren, Wiki, Kurse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Auswertung Abfrage zu Online-Präsenz/ Einverständniserklärung</li> <li>◆ Online-Umfrage</li> <li>◆ Auswertung Online-Angebote inkl. Auswertungstool</li> <li>◆ Auswertung neue Webseite (Clicks)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Weltladen-Verzeichnis</li> <li>◆ Webseite</li> <li>◆ Prozessverbesserung</li> <li>◆ Crowdfunding</li> <li>◆ Online-Auffindbarkeit (Idee)</li> <li>◆ Online-Wiki</li> </ul>
--	---	--	---