



## **Anleitung für das Erfolgsfaktoren-Modell: Wie wird ein Weltladen erfolgreich?**

Version 1.0, März 2019

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>Was ist Sinn &amp; Zweck der Erfolgsfaktoren?</b> .....	2
<b>Was sind Erfolgsfaktoren?</b> .....	2
<b>Welches sind die Erfolgsfaktoren für einen Weltladen?</b> .....	3
<b>Wie arbeiten wir am besten mit der Tabelle?</b> .....	4
<b>Wie werden die Ergebnisse ausgewertet?</b> .....	6
<b>Wie kommen wir von den Erfolgsfaktoren zu einer Maßnahmen-Planung?</b> .....	7
<b>Werden die Erfolgsfaktoren weiterentwickelt?</b> .....	7
<b>Werden die Daten zentral gesammelt und ausgewertet?</b> .....	7
<b>Gibt es schon erste Erfahrungsberichte?</b> .....	8
<i>Anwendungs-Beispiel 1: Erfolgsfaktoren im Praxistest</i> .....	8
<i>Anwendungs-Beispiel 2: Peer-to-peer-Beratung mit Erfolgsfaktoren</i> .....	9

## Was ist Sinn & Zweck der Erfolgsfaktoren?

Wenn es um die Weiterentwicklung von Weltläden geht, ist oft davon die Rede, was nicht so gut läuft und wo sie unbedingt besser werden müssten. Nicht immer wird dabei klar, wie ein Weltladen denn sein müsste, damit er als "gut aufgestellt" oder "erfolgreich" bezeichnet werden kann. Mitarbeitende des Weltladen-Dachverbandes und Fair-Handels-Berater/innen haben deshalb ihr Wissen aus der Arbeit in, mit und für Weltläden zusammengelegt und in acht Dimensionen beschrieben, was ihrer Erfahrung nach einen erfolgreichen Weltladen ausmacht. Der Entwurf wurde von Weltläden und Außendienstlern der Lieferanten-Initiative getestet und weiterentwickelt - und liegt nun in einer ersten finalen Version vor, die wir allen Interessierten zur freien Verfügung stellen.

Mit dem "Erfolgsfaktoren-Instrument" können Weltläden ermitteln, wie erfolgreich sie die verschiedenen Bereiche der Weltladen-Arbeit umsetzen. Sie können das nur für sich tun, oder sich auch andere Meinungen holen, z.B. von Fair-Handels-Berater/innen oder Außendienst-Mitarbeiter/innen. Und diese unterschiedlichen Einschätzungen dann vergleichen. Sie können ihre eigenen Schlüsse daraus ziehen und innerhalb des Teams diskutieren, sie können die Ergebnisse aber auch als Einstieg in einen Beratungsprozess nutzen. Das Ergebnis wird in anschaulichen Grafiken festgehalten, die unmittelbar einleuchten sollen und als Gesprächsgrundlage dienen (statt über kryptischen Zahlentabellen zu brüten).

Für den Laden ergibt sich durch das Ausfüllen und Arbeiten mit den Erfolgsfaktoren folgender Nutzen:

- Klares und systematisches Bild über Stärken und Schwächen des Weltladens
- Vergleichsmöglichkeit der eigenen Sichtweise mit einer externen Sichtweise (z.B. im Rahmen von Lernbesuchen, durch Fair-Handels-Berater/innen oder Lieferanten)
- Erfassung jener Bereiche, wo noch besonders viel Verbesserungspotential vorhanden ist (wichtig für die strategische und längerfristige Planung)
- Durch die genauen Kriterien erfolgen konkrete Hinweise, worin die Verbesserungen liegen könnten (konkrete Ansatzpunkte für die eigene Arbeit)
- Durch das Bearbeiten in der Gruppe entsteht eine gemeinsame Sichtweise, so dass auch gemeinsam Prioritäten gesetzt werden können und alle an einem Strang ziehen
- Vergleich mit anderen Weltläden, die auch mit dem Erfolgsfaktoren-Modell arbeiten (insbesondere auch mit Läden in anderen Regionen mit ähnlicher Größe und Struktur)

Zusammengefasst können folgende Ziele durch die Arbeit mit den Erfolgsfaktoren für einen Weltladen erreicht werden:

- Verständnis schaffen: Was macht einen Weltladen erfolgreich?
- Selbstbewusstsein gewinnen: Weltladen-Teams erkennen die eigenen Erfolge und Stärken
- Klüger werden: Eigenbewertung mit Fremdsicht vergleichen
- In Aktion kommen: Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen finden

## Was sind Erfolgsfaktoren?

Jeder Weltladen ist individuell. Dennoch gibt es Faktoren, die darüber bestimmen, ob die Arbeit im Laden zu erwünschten Resultaten führt. Genau diese Faktoren wollten wir identifizieren, zusammenstellen und in einem Bewertungsraster zur Verfügung stellen. Denn bei aller Individualität sind die Voraussetzungen für Erfolg doch ähnlich.



Auch bei den Zielen sind Weltläden individuell. Diese können Weltläden auch nach Anwendung des Erfolgsfaktoren-Modells individuell bestimmen. Wir machen keine Aussage darüber, wie wichtig ein Erfolgsfaktor im Vergleich zu den anderen ist. Je stärker die Erfolgsfaktoren verwirklicht sind, desto stärker sind jedoch die folgenden Wirkungen:

- Eine verstärkte Entwicklung des Weltladens zu einem „echten“ Fachgeschäft
- Der Absatz fair gehandelter Waren wird gesteigert
- Die Aufklärungsarbeit zu Fairem Handel ist intensiviert
- Die Schlagkraft des Ladens im Bereich Bildungsarbeit und politische Kampagnen ist erhöht

Das Erfolgsfaktoren-Modell gibt zwar bereits vor, was die Entwickler/innen als wichtige Faktoren hierfür ansehen, jeder Weltladen muss aber selbst entscheiden, wie er mit den Ergebnissen umgeht und welche Schlussfolgerungen er daraus zieht.

Mit den Erfolgsfaktoren haben wir als Weltladen-Bewegung die Chance, gemeinsam zu lernen, wie wir erfolgreicher agieren und die Vielzahl unserer Ziele unter einen Hut bekommen können.

### **Welches sind die Erfolgsfaktoren für einen Weltladen?**

Wir haben acht Faktoren identifiziert, die wir für ausschlaggebend halten. Zu jedem dieser Faktoren gibt es 5-7 Unterpunkte, die einzeln für den eigenen Laden bewertet werden. Aus der Bewertung der Unterpunkte ergibt sich das Resultat für jeden einzelnen Erfolgsfaktor. Bevor Sie weiterlesen: was halten Sie denn für die acht wichtigsten Faktoren für den Erfolg eines oder Ihres Weltladens?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.

In der folgenden Grafik sehen Sie, welche Faktoren wir ausgewählt haben. Gibt es eine große Übereinstimmung mit den von Ihnen gefundenen Faktoren? Wenn nicht, finden sich die von Ihnen gefundenen Punkte vielleicht in den Unterpunkten wieder, auf die Sie bei der genaueren Beschäftigung mit der Excel-Datei stoßen werden.



### Wie arbeiten wir am besten mit der Tabelle?

Im Tabellenblatt „Erfolgsfaktoren“ in der Excel-Datei werden die acht definierten Erfolgsfaktoren in jeweils mehreren Unterpunkten beschrieben. In den grau hinterlegten Spalten können jeweils Punkte von 1-5 vergeben werden, je nachdem wie stark das Kriterium erfüllt ist. In der 4. Spalte mit der Überschrift „Kriterien für Einschätzung 1-5“ sind Kriterien aufgeführt, anhand derer die Punkte vergeben werden können. Die Einträge werden für das Gesamtergebnis gewichtet, da nicht jedes Kriterium gleichermaßen bedeutsam für den Erfolg des Weltladens ist. (In der Datei „Erfolgsfaktoren-Beispiel.xls“ wurden für einen fiktiven Weltladen die Bewertungen beispielhaft eingetragen, um zeigen zu können, wie das Instrument und die Darstellung funktionieren. Diese Eintragungen sind natürlich keine Empfehlung.)

Nr.	Erfolgsfaktor	Beschreibung	Kriterien für Einschätzung 1-5	Werte			Durchschnittsbewertung	Gewichtung	Gesamt-ERGEBNIS gewichtet
				Weltladen	FHB	Außendienst			
<b>4 Personal und Team</b>							<b>4,0</b>		<b>4,0</b>
4.1	Ehrenamtliches Personal	Das Ladenteam meistert alle Anforderungen der Ladenarbeit und zusätzlicher Aktionen.	5 = altersgemischtes, leistungsfähiges, verlässliches Team, das auch "Spitzenzeiten" und zusätzliche Aktionen gut meistert, 3 = nicht altersgemischtes, aber ausreichend leistungsfähiges Team (zusätzliche Aktionen aber schwierig), 2 = Nachfolge evtl. nicht gesichert, 1 = Ladenöffnung in Gefahr, Erschöpfungserscheinungen	5	2	5	4,0	30%	1,2
4.2	Gewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen	Die kontinuierliche Arbeit ist langfristig durch eine stabile Kerngruppe abgesichert. Zugleich ist das Team aber offen für neue Mitarbeiter/innen, auch solche, die sich nur für eine begrenzte Zeit engagieren wollen/können. Die neuen Mitarbeiter/innen werden planvoll gesucht und eingearbeitet. So gelingt eine Balance zwischen Stabilität und Fluktuation.	5 = Es liegt ein Konzept zur Gewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen vor, das auch umgesetzt wird, inkl. Verantwortlichkeiten für die inhaltliche und organisatorische Einarbeitung, 4 = Konzept/ Zuständigkeiten klar, Umsetzung gelingt nicht immer, 3 = Zuständigkeiten unklar, Umsetzung mit Mühe, 1 = kein Konzept, keine klaren Zuständigkeiten, unklare Einarbeitung	2	5	5	4,0	30%	1,2
4.3	Hauptamtliches Personal	Der Weltladen verfügt über hauptamtliches Personal, insbesondere für den Ladenbetrieb (mind. 450-€-Stelle). Die Aufgaben für die Stelle/n sind klar festgeschrieben (und von denen der Ehrenamtlichen getrennt). (Gewichtung berücksichtigt, dass oftmals Potential nicht da ist weil zu geringer Umsatz)	5 = siehe Beschreibung, Bezahlung deutlich über Mindestlohn, Stellen-/ Aufgabenbeschreibung vorhanden, 3 = wenige hauptamtliche Stunden (ehrenamtliche Mehrarbeit), geklärte Aufgabenstellung, 2 = unzureichende Stundenausstattung, unklare Aufgaben/ Entscheidungsbefugnis, Selbstausbeutung, 1 = kein bezahltes Personal	5	3	5	4,3	20%	0,9
4.4	Kompetenz Qualifizierung der Mitarbeiter/innen	Im Team finden sich unterschiedliche Kompetenzen, die die ganze Breite der Weltladenarbeit abdecken. Fehlende Kompetenzen werden durch gezielte Fortbildung ausgeglichen.	5 = ausgewogenes Kompetenzprofil mit Bereitschaft zur Weiterbildung, 1 = nur wenig unterschiedl. Kompetenzen, die auch durch Fortbildung nicht kompensierbar sind	3	5	3	3,7	20%	0,7
								<b>100%</b>	

Die Tabelle ist so angelegt, dass maximal 3 verschiedene Einschätzungen in den grau hinterlegten Spalten erfasst und miteinander verglichen werden können. Ein Impuls für die Weiterarbeit liegt unter anderem in voneinander abweichenden Einschätzungen!

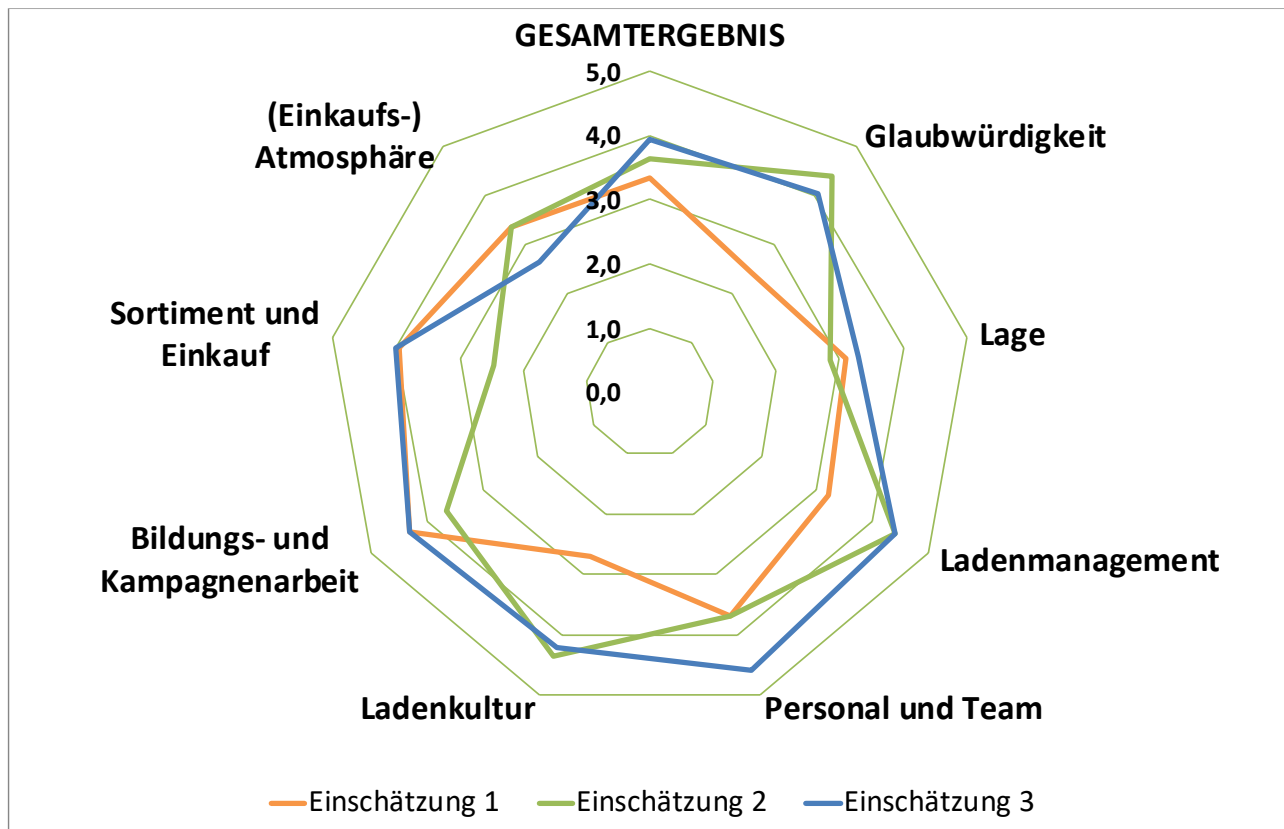
Mehrere Varianten der Bearbeitung sind möglich:

- Das Ladenteam teilt sich in 2-3 Gruppen und bearbeitet die Tabelle getrennt. Danach werden die Einschätzungen verglichen und diskutiert.
- Das Ladenteam teilt sich in 8 kleine Gruppen und diese bearbeiten jeweils zwei der Faktoren. Gerade wenn die Zeit zu knapp ist, damit alle Teammitglieder alle Faktoren bearbeiten können, ist dies eine Möglichkeit, verschiedene Einschätzungen zu erhalten.
- Das Ladenteam (oder ein Teil davon) erarbeitet gemeinsame Einschätzungen. Einschätzung 2 und 3 werden von externen Berater/innen, Außendienstlern der Importeure oder von einem anderen Weltladen-Team im Rahmen eines Lernbesuchs gemacht. Die Einschätzungen werden verglichen und diskutiert.
- Es ist auch möglich, einzelne Kriterien auszuwählen und sich für diese gezielt Rückmeldung, z.B. in Form einer Kund/innen-Befragung zu holen.

Die Tabelle kann direkt am Computer ausgefüllt werden. Bei der Bearbeitung in Teams ist es zumeist sinnvoll, sie in A3 auszudrucken. (Beim Druck von A4 auf A3 skalieren.) Es können nur die grauen Felder ausgefüllt und verändert werden, um zu verhindern, dass parallel mehrere Versionen der Erfolgsfaktoren in Umlauf kommen. Falls Ihr Verbesserungsvorschläge für die Tabelle habt, bitte eine Mail an [daten@weltladen.de](mailto:daten@weltladen.de) schicken! Diese können dann bei einer Neuauflage berücksichtigt werden.

### Wie werden die Ergebnisse ausgewertet?

Die Ergebnisse werden nach dem Eintragen automatisch anhand der vorgegebenen Gewichtung berechnet und das Gesamtergebnis in zwei weiteren Tabellenblättern "Netzdiagramm" und "Balkendiagramm" automatisch als Grafik dargestellt. Diese unterscheiden sich ausschließlich in der Art der Darstellung. Die Darstellung dient als Grundlage für die Diskussion und Weiterarbeit. Hier sehen Sie ein Beispiel für eine Auswertung im Tabellenblatt „Netzdiagramm“.



Im konkreten Beispiel könnte man zunächst besprechen, wie es zu den stark abweichenden Bewertungen bei den Faktoren Glaubwürdigkeit, Ladenkultur und Sortiment kommen konnte. Nach dieser Diskussion kann es zu einer Angleichung der Bewertungen kommen, sie können aber auch als ungleiche Sichtweise bestehen bleiben.

Im nächsten Schritt gilt es für jeden Faktor zu besprechen, welche Schlussfolgerungen aus der Bewertung zu ziehen sind. Zunächst ist es sehr wichtig, sich jene Bereiche anzusehen, wo gute Bewertungen vorliegen: das sind die Bereiche, in den schon viel erreicht wurde. Es sollte darüber gesprochen werden, wie das im Team erreicht werden konnte, welche Verhaltensweisen und Aktivitäten besonders hilfreich dafür waren. Erst danach sollte man sich den Verbesserungspotentialen zuwenden.

Im vorliegenden Beispiel ist recht deutlich, dass die nicht ganz optimale Ladenlage ein limitierender Faktor ist. Hier könnte sich die Diskussion anschließen, ob der Umzug in eine bessere Lage Sinn machen würde. Betrachtet man die Bewertungen von Ladenmanagement, dem Team und der Kultur als wichtige Grundlage für einen funktionierenden Laden, dann erscheint ein Umzug in eine andere Lage bewältigbar. Hier könnte sich also eine Wirtschaftlichkeits- und Standortanalyse anschließen, um die wirtschaftliche Machbarkeit eines Umzugs zu analysieren.

Möchte man sich eher auf kurzfristig zu beeinflussende Faktoren konzentrieren, fällt die Situation bei der Atmosphäre ins Auge – hier scheinen Mängel zu bestehen, die sich vermutlich mit überschaubarem Aufwand beheben lassen.

### **Wie kommen wir von den Erfolgsfaktoren zu einer Maßnahmen-Planung?**

In dem Tabellenblatt „Maßnahmen-Planung“ gibt es zwei frei anpassbare Vorlagen. Der obere Teil dient der reinen Sammlung möglicher Ideen, Ziele und Maßnahmen, die sich aus der Beschäftigung mit den Erfolgsfaktoren ergeben.

In einer separaten Runde könnte gemeinsam über den jeweiligen Aufwand und Nutzen der Maßnahmen-Ideen diskutiert werden und Bewertungen in die Tabelle eingetragen werden. Das sich ergebende Aufwand-Nutzen-Verhältnis wiederum ist ein guter Indikator für die Festlegung der Priorität, mit der die Maßnahme angegangen werden sollte.

Sind mehrere Maßnahmen mit hoher Priorität bestimmt worden, können diese im darunter stehenden Maßnahmen-Plan mit Verantwortlichkeiten und Zeitraum konkret geplant werden.

### **Werden die Erfolgsfaktoren weiterentwickelt?**

Die vorliegende Fassung wurde zwar sorgfältig erarbeitet und getestet, ist aber sicher nicht „das letzte Wort“ in dieser Sache. Die Erfolgsfaktoren sollen kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert werden. Hierfür sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen:

- Welche Formulierungen sind unklar?
- Welche Faktoren wurden übersehen oder falsch bewertet?
- Wie kann das Werkzeug insgesamt weiter verbessert werden?

Neben der kontinuierlichen Verbesserung gibt es das Ziel, dass zu jedem Erfolgsfaktor zusätzlich Beratungswerkzeuge entwickelt oder gesammelt werden. Es gibt zu den unterschiedlichen Faktoren bereits viele Werkzeuge, die wir nach und nach zusammentragen möchten, um sie wiederum Läden oder Berater/innen zur Verfügung stellen zu können, die damit arbeiten möchten.

So gesehen handelt es sich um ein großes gemeinsames Lernprojekt, das wir hier anstoßen möchten.

### **Werden die Daten zentral gesammelt und ausgewertet?**

Wenn Sie die Daten nicht teilen möchten, brauchen Sie nichts weiter zu tun oder zu beachten. Das Instrument kann unabhängig davon genutzt werden.

Um aber aus der Arbeit mit den Erfolgsfaktoren ein gemeinsames Lernprojekt für die Weltladen-Bewegung zu machen, würde es helfen, die Ergebnisse aus verschiedenen Weltläden an einem Ort zusammenzutragen. Der Weltladen-Dachverband bietet hierfür an, die Ergebnisse zentral zu speichern und für die Weiterentwicklung und Auswertung zu nutzen. Hierfür bitte die ausgefüllte Datei an [daten@weltladen.de](mailto:daten@weltladen.de) senden. Das gilt auch für Weltläden aus dem Ausland, die uns gerne Ihre Erfahrungen und Resultate schicken können.

Sollten Sie uns die ausgefüllte Datei zur Verfügung stellen, dann gehen die Daten an den Weltladen-Dachverband und werden von dort ohne Ihr Einverständnis nicht weitergegeben. Allerdings hätten wir gerne das Einverständnis, die Daten an die jeweils zuständige regionale Fair-Handels-Berater/in weiterleiten zu können – so dass diese zwischen Fair-Handels-Beratung und Weltladen-Dachverband ausgetauscht werden können. Dieses Einverständnis bitten wir Sie in dem Tabellenblatt „Datenschutz“ zu dokumentieren.



Die Daten fließen jedoch anonymisiert in Auswertungen zur Situation von Weltläden bundesweit bzw. in einzelnen Regionen (wenn die Datenbasis groß genug ist) und werden in dieser aggregierten Form auch nach außen kommuniziert, sofern wir genügend Daten zusammenbekommen. Hiervon versprechen wir uns interessante Auswertungsmöglichkeiten, die uns als Weltladen-Bewegung weiterbringen könnten.

### **Gibt es schon erste Erfahrungsberichte?**

Es gibt bereits zwei dokumentierte Beispiele, die zeigen, wie das neue Beratungswerkzeug eingesetzt werden kann (entnommen aus dem Jahresbericht der [Fair-Handels-Beratung 2018](#)). Über weitere eingesandte Berichte als Inspiration für andere Weltläden freuen wir uns.

### **Anwendungs-Beispiel I: Erfolgsfaktoren im Praxistest**

Auf Anfrage eines größeren, von Insolvenz bedrohten Weltladens, wurde mit Hilfe der „Erfolgsfaktoren für Weltläden“ eine systematische Bestandsaufnahme durchgeführt. Da in einem vorgelagerten Beratungsprozess u.a. der Bereich Sortimentsgestaltung als verbesserungswürdig identifiziert wurde, wurden die Außendienstmitarbeiter/innen Katharina Utzolino vom Süd-Nord Kontor sowie Michael Sommer von El Puente in den Beratungsprozess mit einbezogen.

In einem ersten Schritt wurde die Liste der Erfolgsfaktoren unabhängig voneinander von dem Weltladenteam, den beiden Außendienstmitarbeitenden sowie dem Fair-Handels-Berater ausgefüllt. Nach einem Austausch der Ergebnisse des Fair-Handels-Beraters mit den Außendienstmitarbeiter/innen gab es ein Treffen mit dem Weltladenteam. An dem Abend wurden die Fremd- und Eigeneinschätzung der Erfolgsfaktoren lebhaft diskutiert und zu optimierende Bereiche festgehalten. Hierzu gehören u.a. mehr ehrenamtliches Personal, Schulungen (Grundkurs Weltladen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse), bessere Kommunikation, Sortimentsgestaltung insb. Sortimentswechsel, Einführung Warenwirtschaftssystem, Kampagnen & Bildungsarbeit verstärken sowie Ziele & Vision des Vereines definieren. Die aufgeführten Bereiche wurden in kurz-, mittel- und langfristige Ziele gegliedert und mit konkreten Maßnahmen hinterlegt.





Bestandsaufnahme im Weltladen. Bildnachweis: Dirk Steinmeyer

Folgende kurzfristige Maßnahmen wurden bereits umgesetzt bzw. sind in konkreter Planung: Aushandlung von unterstützenden Konditionen mit der Importeursinitiative, Sortimentsberatung/-begleitung, Teilnahme an einem Fortbildungsseminar „Mitstreiter/innen gesucht!“, attraktivere Regal- und Schaufenster Dekoration, regelmäßige Treffen mit der Fair-Handels-Beratung.

Dirk Steinmeyer, FHB Niedersachsen/Osnabrück

### Anwendungs-Beispiel 2: Peer-to-peer-Beratung mit Erfolgsfaktoren

In Hamburg und Schleswig-Holstein gibt es schon seit vielen Jahren eine Vernetzung von sechs bis acht „Profi-Weltläden“ (Weltläden einer gewissen Größe und mit Computerkasse für genaue Auswertungsmöglichkeiten) mit zweimaligen Treffen pro Jahr und stetig gewachsenem Vertrauen. In jedem Frühjahr ist die gegenseitige Auswertung der wirtschaftlichen Kennzahlen des Vorjahres Thema des Treffens – ein fast schon „sportliches“ Ereignis, wenn die neuesten Zahlen präsentiert werden. Im Herbst waren es bislang jeweils gemeinsam identifizierte Themen wie das Verhältnis von Haupt- und Ehrenamtlichkeit, gelungene Marketingaktionen, gemeinsame Bildungsveranstaltungen (z. B. zum G20-Gipfel in Hamburg 2017) o.ä.

Vor dem letzten Treffen votierten die beteiligten Weltläden dafür, die neu entwickelten und auf der Weltladen-Regionalkonferenz Nord vorgestellten und erprobten Erfolgsfaktoren auf einen der Läden anzuwenden. Der Weltladen Hamburg-Bergedorf erklärte sich bereit, sich von den anderen einschätzen zu lassen und legte beim Profi-Treffen Selbsteinschätzungen von drei Gruppen aus dem Ladenteam vor. Von den Ladenvertreter/innen der anderen Läden sowie der Fair-Handels-Beratung kamen weitere Einschätzungen hinzu, die anschließend verglichen und ausgewertet wurden. Die



**FAIR-HANDELS-BERATUNG**

Fachberatung • Qualifizierung • Vernetzung



einhellige Meinung war, dass die Erfolgsfaktoren sehr gut geeignet sind, Verbesserungspotentiale zu erkennen und konkrete Maßnahmen zu diskutieren. Allein schon die übereinstimmenden oder unterschiedlichen Einschätzungen innerhalb der Ladengruppe identifizierten wichtige Themen der Weltladentenwicklung. Gerade in Verbindung mit den wirtschaftlichen Kennzahlen ergeben sich tiefe Einblicke in die Stärken und Schwächen eines Weltladens. Die Erfolgsfaktoren werden nun in jedem Herbst einen der „Profi-Weltläden“ durchleuchten und so „peer-to-peer-Beratung“ auf hohem Niveau möglich machen.

Hans-Christoph Bill, FHB Hamburg/Schleswig-Holstein