

QUALITÄTSMANAGEMENT IM WELTLADEN



Vorwort

„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Hört man damit auf, treibt man zurück.“
Laozi, chinesischer Philosoph, 6. Jh. v. Chr.

In den letzten Jahren hat die gesellschaftliche Wahrnehmung des Fairen Handels zugenommen. Damit steigt die Notwendigkeit, einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit glaubhaft darzulegen, dass das, was die Weltläden machen, Fairer Handel – und noch mehr: Fairer Handel auf einem vorbildlichen Niveau – ist. Die Mitglieder des Weltladen-Dachverband e.V. beschäftigen sich seit langer Zeit systematisch mit der Qualitätssicherung ihrer Arbeit. Seit 1998 gibt es die Konvention der Weltläden, seit 1999 eine Überprüfung der Lieferanten anhand der Konvention und seit 2007 das Weltladen-Monitoring.

Seit 2014 ist nun das deutsche Weltladen-Monitoring Teil des WFTO-Monitorings für Weltläden. Damit verbunden ist seit Herbst 2014 die Möglichkeit für Weltläden, das von Weltladen-Dachverband und WFTO entwickelte Emblem „Fairer Handel. Garantiert“ zu führen. Die WFTO (World Fair Trade Organization) ist die größte Organisation des Fairen Handels weltweit. Sie definiert internationale Standards und entwickelt Instrumente zur Aufrechterhaltung der Glaubwürdigkeit des Fairen Handels. Solche WFTO-Instrumente gibt es für die gesamte Lieferkette: von Produzent/innen über die Vermarktungs- und Importorganisationen bis hin zum Weltladen. Ein wichtiges Ziel der Monitoring-Prozesse ist das Lernen, bzw. das Entwickeln und Umsetzen von Verbesserungsmaßnahmen, um die definierten Kriterien des Fairen Handels immer besser zu erfüllen.

Die vorliegende Handreichung besteht im Wesentlichen aus drei Teilen: Im ersten Teil (Kapitel 1-3) werden Grundlagen und Hintergründe zum Qualitätsmanagement in Weltläden dargestellt. Im zweiten Teil (Kapitel 4) werden die verschiedenen Instrumente erläutert, die der Weltladen-Dachverband zusammen mit der WFTO für die deutschen Weltläden entwickelt hat. Diese Instrumente sind die Selbstauskunft durch einen Fragebogen, die Lernbesuche und externe Audits. Im dritten Teil dieser Handreichung wird, unabhängig vom Monitoring-Prozess und seinen Bestandteilen, beschrieben, wie ein Weltladen durch Selbstevaluation seine Arbeit verbessern kann (Kapitel 5).

Während das WFTO-Weltladen-Monitoring ausschließlich für Mitglieder des Weltladen-Dachverbands offen steht, können einzelne Instrumente daraus sowie das Instrument der Selbstevaluation von allen Weltläden umgesetzt werden.

Unser Dank gilt Dr. Jean-Marie Krier, der das Konzept mit uns entwickelt und niedergeschrieben hat, und den Weltläden, die mit sehr viel Engagement an der Pilotphase der „Selbstauskunft“ und der „Lernbesuche“ mitgewirkt haben. Ihr positives Feedback gibt uns die Zuversicht, dass wir auf dem richtigen Weg sind.



Klaus Wöldecke
Geschäftsführer Weltladen-Dachverband e.V.



Dr. Silke Steinbronn
Mitarbeiterin der Geschäftsstelle des Weltladen-Dachverband e.V., Bereich Lieferantenkatalog/Monitoring

Januar 2015

Inhalt

1 Warum Qualitätsmanagement im Weltladen?	4
2 Vorgeschichte	6
2.1. Weltladen-Dachverband und Weltladen-Monitoring	6
2.2. WFTO und Garantiesystem	6
3 Weltladen-Standards für Fairen Handel	8
3.1. Die Konvention der Weltläden	8
3.2. WFTO-Retailer-Standard	9
3.3. Vom Zusammenspiel von WFTO-Standards und Weltladen-Konvention	10
4 Instrumente des Weltladen-Monitorings	11
4.1. Selbstauskunft	11
4.1.1. Ziel(e)	11
4.1.2. Wie wird es gemacht?	11
4.1.3. Wie wird mit den Ergebnissen weitergearbeitet?	13
4.1.4. Aufwand und Kosten	14
4.2. Lernbesuche	15
4.2.1. Ziel(e)	15
4.2.2. Wie wird es gemacht?	15
4.2.3. Wie wird mit den Ergebnissen weitergearbeitet?	17
4.2.4. Aufwand und Kosten	18
4.3. Audits	18
4.3.1. Ziel(e)	18
4.3.2. Wie wird es gemacht?	19
4.3.3. Wie wird mit den Ergebnissen weitergearbeitet?	19
4.3.4. Aufwand und Kosten	20
4.4. Vom Zusammenspiel der verschiedenen Instrumente	20
5 Evaluation und Selbstevaluation	20
5.1. Ziel(e)	20
5.2. Wie wird es gemacht	21
5.3. Wie wird mit den Ergebnissen weitergearbeitet?	22
5.4. Aufwand und Kosten	23
5.5. Weiterbildung	23
6 Abschluss und Ausblick	23
7 Literatur und weiterführende Informationsquellen	24
8 Anhang	24

1 Warum Qualitätsmanagement im Weltladen?

Die Führung eines Weltladens stellt hohe Anforderungen an die Verantwortlichen. Neben zahlreichen Aspekten, die für jedes andere Handelsunternehmen auch gelten, haben sich Weltläden noch weitere Ziele gegeben: Neben der

- Vermarktung fair gehandelter Produkte (aufgrund der freiwillig höheren Einkaufspreise allein schon genug Herausforderung)

wollen Weltläden auch noch

- Bildungs- und Informationsarbeit betreiben sowie
- politische Kampagnen mitgestalten und unterstützen.¹

Bei all diesen Aktivitäten geht es darum, viele unterschiedliche Gruppen von Menschen zufriedenzustellen, von denen als wichtigste

- die Kund/innen des Ladens,
- die Mitarbeiter/innen,
- die Produzent/innen und
- die Lieferanten

zu nennen sind.

Angesichts des hochkomplexen Netzwerks an Beziehungen, in die ein jeder Weltladen eingebunden ist, und der zunehmenden Konkurrenz für Weltläden (in Deutschland finden sich Produkte mit dem Fairtrade-Siegel mittlerweile in über 42.000 Verkaufsstellen und 20.000 gastronomischen Betrieben)² ist es für die Weltläden unumgänglich geworden, sich verstärkt der laufenden Verbesserung der eigenen Arbeit zuzuwenden.

Dieser Anspruch an sich selbst wird auch in der Weltladen-Konvention, dem Selbstverständnis der deutschen Weltläden, die sich im Weltladen-Dachverband organisiert haben, formuliert. Dort heißt es:

„...muss sich jede der Organisationen ständig selbst überprüfen, Fehler erkennen und Verbesserungsschritte einleiten.“³

Das Arbeiten an der Qualität des eigenen Tuns kann vielerlei Schwerpunkte haben. Zu den üblicherweise ins Auge gefassten Aspekten gehören die Produktqualität, die Servicequalität und die Prozessqualität.

PRODUKTQUALITÄT

Im Weltladen geht Produktqualität weit über das klassische Verständnis von dem Produkt innewohnenden und chemisch-physikalisch nachweisbaren Eigenschaften hinaus. Hier wird Wert darauf gelegt, dass ein jedes Produkt auch eine

- soziale Qualität (unterstützt benachteiligte Produzent/innen-Gruppen) und eine
- ökologische Qualität (verfügt über positive Umweltaspekte) besitzt.

Vor allem die beiden letztgenannten Dimensionen machen deutlich, dass die Frage, von wem Weltläden ihre Produkte beziehen (Lieferanten), von herausragender Bedeutung ist.

SERVICEQUALITÄT

Im direkten Kontakt mit Kund/innen sind die Ansprüche eines Weltladens sicherlich vergleichbar denen eines anderen Einzelhandelsgeschäfts. Es geht also u.a. um kundenfreundliche Öffnungszeiten, leichten Zugang zum Laden, freundliche Bedienung und leicht verständliche Informationen. Darüber hinaus zeichnen Weltläden sich aber auch durch Transparenz gegenüber den Kund/innen und durch das Erzählen der Geschichten hinter den Produkten aus.

Zusätzlich zum Verkauf fair gehandelter Produkte sind Weltläden im Rahmen von politischen Aktionen und Bildungsveranstaltungen aktiv. Hier spielt dann die Qualität der Aufbereitung von Informationen und der Vermittlung von Inhalten eine Rolle.

1 Diese drei Bereiche sind lt. Konvention der Weltläden wesentlich für das Selbstverständnis der Läden.

2 Quelle: TransFair Jahresbericht 2013/2014, S. 16; zu beziehen unter www.fairtrade-deutschland.de.

3 Quelle: Konvention der Weltläden (Präambel), Fassung von 2010 (aktualisiert 2014).

PROZESSQUALITÄT

Innerhalb des Ladenteams geht es vor allem um die Qualität des Umgangs miteinander, aber auch um die Qualität der organisatorischen Abläufe. Hier sind z.B. die Arbeitsbedingungen im Laden, die Möglichkeiten der Mitgestaltung der Laden-Wirklichkeit, die Transparenz nach innen und die allgemeine Ablauforganisation von zentraler Bedeutung.

Ganz zentral ist im Qualitätsmanagement der „prozessorientierte Ansatz“, der auf dem sogenannten PDCA-Zyklus beruht. Dieser besteht aus den folgenden 4 Stufen von Aktivitäten einer Organisation:

- Plan: Planung einer Maßnahme
- Do: Durchführung
- Check: Überprüfung
- Act: Verbesserung

Dabei werden zunächst Maßnahmen geplant und Sollvorgaben entwickelt („Welches Ziel soll mit welchem messbaren Ergebnis erreicht werden?“). Danach erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen. Anschließend ergibt die Überprüfung, ob und in welchem Ausmaß die angestrebten Ziele erreicht wurden. Bei Abweichungen werden Verbesserungen und Veränderungen definiert, geplant und umgesetzt, womit sich der Kreis schließt.

Ein Qualitätsmanagement, das alle oben genannten Qualitätsaspekte erfüllt, sollte den folgenden Anforderungen genügen:

- Es findet regelmäßig statt;
- es findet nach vorgegebenen Regeln bzw. Abläufen statt;
- Ergebnisse werden dokumentiert;
- es gibt eine regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung der Abläufe.

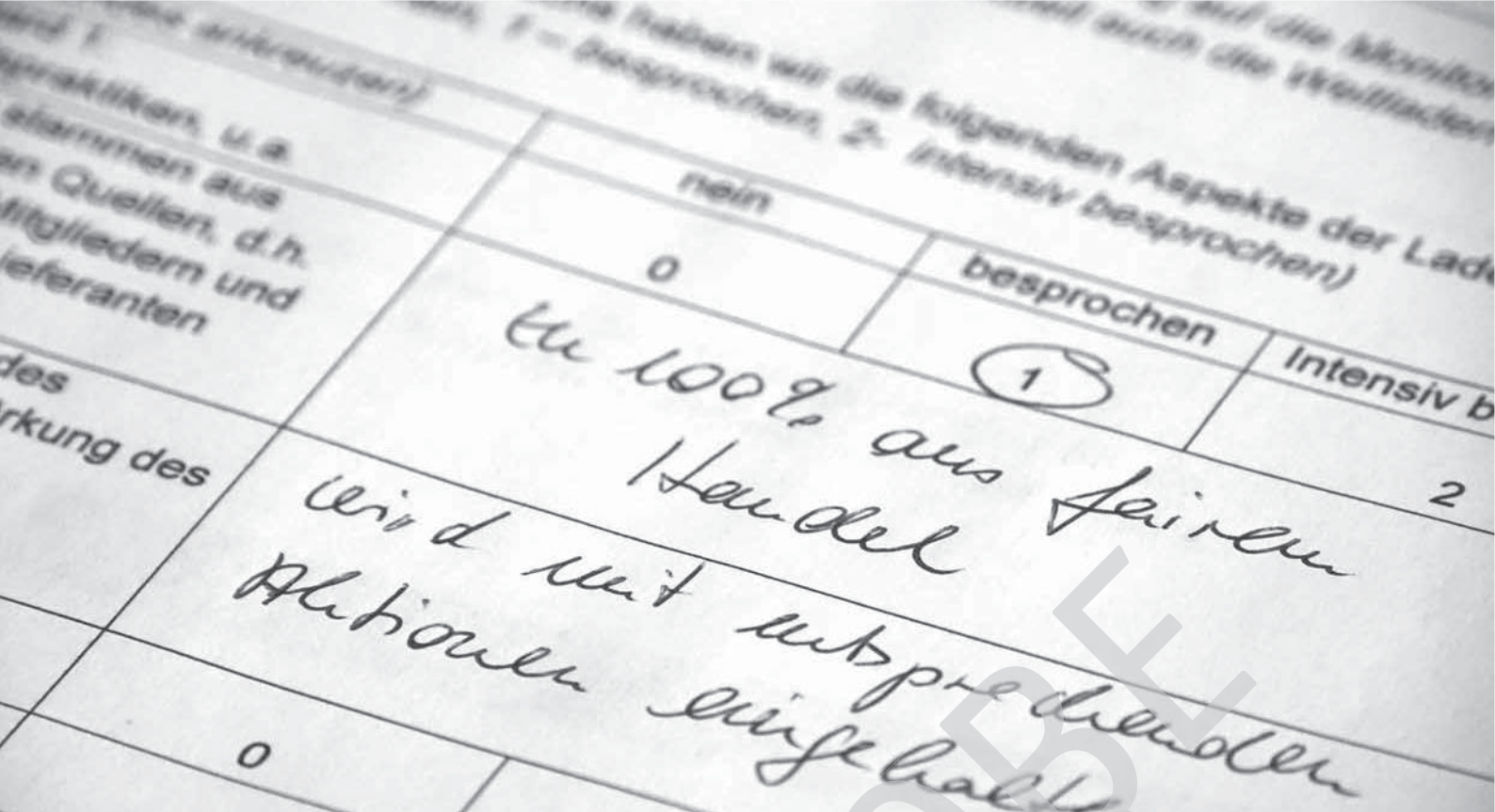
Diesen Anforderungen wird das hier präsentierte Monitoring-System des Weltladen-Dachverbands gerecht. Daneben bietet es auch noch die Möglichkeit, die eigenen Bemühungen um Qualität in einen viel größeren Zusammenhang einzubetten, nämlich in die Gesamtheit aller organisierten Weltläden.

Daraus ergibt sich ein unerschöpfliches Reservoir an Möglichkeiten, bei denen Weltläden von anderen Weltläden lernen und sich so gegenseitig in ihrer Weiterentwicklung befruchten können.

Wenn Monitoring/Qualitätssicherung als eine Chance zum Lernen voneinander und miteinander verstanden wird, dann kann es den Weltläden viele neue Wege eröffnen!

QUALITÄTSSICHERUNG & EHRENAMT – EIN WIDERSPRUCH?

Natürlich nicht! Der Qualitätsanspruch, der mit einer Tätigkeit verknüpft ist, hat nicht primär damit zu tun, ob sie mit Geld vergütet wird oder nicht. Qualitätvolles und professionelles Handeln beherrschen auch Ehrenamtliche. Dennoch wird die systematische Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität von den meisten Weltladen-Engagierten wohl eher bei großen Unternehmen und Organisationen verortet werden. Zunächst sieht es vor allem nach zusätzlichem Aufwand aus für Menschen, die ihre Zeit in den Dienst einer „guten Sache“ gestellt haben – was ja genügen müsste. Sich zu engagieren hat in der Tat eine wichtige Qualität (und Weltläden ziehen einen großen Teil ihrer Glaubwürdigkeit aus diesem Engagement) – sagt aber noch nichts darüber aus, wie gut der umfassende Anspruch des Fairen Handels „besser zu sein“ umgesetzt wird. Das Gegenteil von „gut“ ist weiterhin oftmals „gut gemeint“. Der Faire Handel kommuniziert mit seinen Grundsätzen einen hohen Anspruch – und sollte in der Lage sein abzuschätzen, wo er auf dem langen Weg zu einer gerechteren Welt gerade steht und ob die eigenen Aktivitäten auch den postulierten Zielen und Kriterien dienen. Da machen Weltläden keine Ausnahme – unabhängig davon, ob sie ehren- oder hauptamtlich geführt werden.



4 Instrumente des Weltladen-Monitorings

4.1. SELBSTAUSKUNFT

4.1.1. ZIEL(E)

Beim Instrument der Selbstauskunft geht es nicht in erster Linie um eine „Kontrolle“ der Läden durch den Weltladen-Dachverband. Der zentrale Fokus des Monitorings ist vielmehr das „Lernen“, bzw. die „Weiterentwicklung“. So können die teilnehmenden Weltläden weder bestehen noch durchfallen. Für diejenigen Weltläden, die das neue Emblem „Fairer Handel. Garantiert“ nutzen möchten, ist jedoch die Erfüllung bestimmter Kriterien zwingend erforderlich.

Die Idee des Monitorings ist, dass die Weltläden es für die Selbstreflexion nutzen und sich, basierend auf den Monitoring-Ergebnissen, einen Arbeitsplan für die folgenden zwei Jahre erstellen. Das Verfahren knüpft also an die internen Kompetenzen in den Weltladengruppen an und möchte diese weiter stärken.

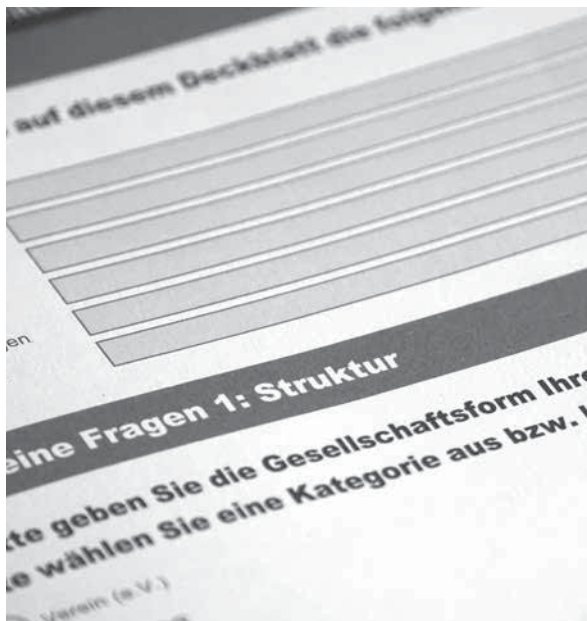
Was bedeutet die Selbstauskunft für den einzelnen Weltladen?

- Alle zwei Jahre setzt sich das Ladenteam anhand eines Fragebogens mit der eigenen Arbeit auseinander.
- Der Weltladen erhält vom Dachverband eine möglichst individuell auf den Laden zugeschnittene Rückmeldung.
- Die Daten aller Weltläden werden vom Dachverband zusammenfassend und anonymisiert statistisch ausgewertet.

Mit dieser Auswertung kann der Laden sich nicht nur selbst einschätzen, sondern bekommt auch ein Gefühl dafür, wie weit die Umsetzung der einzelnen Kriterien im Vergleich zu anderen Läden vorangekommen ist.

4.1.2. WIE WIRD ES GEMACHT?

Der Prozess der Selbstauskunft beginnt damit, dass der Weltladen-Dachverband seinen Mitgliedern den hierfür vorgesehenen Fragebogen zugänglich macht. Dies geschieht sowohl mit einer Einladung zu einem Online-Fragebogen als auch durch die Zusendung einer Papierversion auf dem Postweg. Normalerweise wird für die Beantwortung ein Zeitraum von sechs bis acht Wochen eingeräumt.



Der Fragebogen besteht aus zwei Teilen:

- Im allgemeinen Teil („Kopfbogen“) werden statistisch relevante Daten abgefragt, z.B. der Umsatz, die Lage des Ladens oder die Struktur der Ladengruppe.
- Im zweiten Teil des Fragebogens wird anhand praxisnaher Indikatoren abgefragt, inwieweit die einzelnen Kriterien eines jeden Standards erfüllt werden.

Nach Ablauf des Befragungszeitraums werden die eingegangenen Papierversionen elektronisch erfasst und dann zusammen mit den online erfassten Daten ausgewertet.

Hierbei werden die Läden in zwei so genannte „Referenzgruppen“ aufgeteilt, nämlich

- die Weltläden mit hauptamtlichen Mitarbeiter/innen und
- diejenigen Läden, die ausschließlich mit ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen arbeiten.

Dies wird gemacht, um nicht „Birnen mit Äpfeln zu vergleichen“: Da hauptamtlich geführte Läden grundsätzlich andere Ressourcen zur Verfügung haben als rein ehrenamtlich geführte, erscheint es zweckmäßig, dass ein ehrenamtlicher Laden sich mit den anderen ehrenamtlich geführten Läden vergleicht und ein Laden mit Hauptamtlichen mit seiner Referenzgruppe, also allen hauptamtlich geführten Läden.

	Euer Weltladen	alle Läden Eurer Referenzgruppe	
		Mittelwert	Median
Nettoumsatz 2012 in €	153.300	136.169	125.000
Ladenfläche in m ²	60	62	57
monatliche Kaltmiete in €	1.708	950	808
Anzahl Ehrenamtliche	53	29	28
Stunden geöffnet pro Woche	42	43	45
Food in % Nettoumsatz	40,7	55,7	54,9
Non-Food in % Nettoumsatz	59,3	43,7	43,9
Nettoumsatz pro m ²	2.555	2.361	2.291
Nettoumsatz / Einwohner	3,08	4,28	2,71
Miete in % Nettoumsatz	13,4	8,2	7,7
Personalkosten in % Nettoumsatz	7,8	10,7	9,7
Handelsspanne	29,1	26,2	27,3

Beispiel für eine Rückmeldung von Kennzahlen

Jeder Weltladen erhält seine eigene Rückmeldung, aus der er ersehen kann, in wie weit er – auch im Vergleich zur Gesamtheit der Läden in seiner Referenzgruppe – die 7 Standards der Weltladen-Konvention erfüllt. Auch werden diejenigen Kriterien herausgestellt, bei denen ein Weltladen besonders gut abgeschnitten hat bzw. bei denen noch Verbesserungspotential besteht.

4.2. LERNBESUCHE

4.2.1. ZIEL(E)

Bei den mit der WFTO vereinbarten Lernbesuchen geht es darum, dass ein Weltladen von Mitarbeiter/innen eines anderen (Mitglieds-)Weltladens besucht wird und Abläufe konstruktiv-kritisch beurteilt und hinterfragt werden. Damit werden die folgenden Ziele verfolgt:

- Zusammen mit den anderen Instrumenten des Monitoring-Systems (*siehe Kap. 4.1 und 4.3*) wird mit den Lernbesuchen sichergestellt, dass alle (Emblem nutzenden) Weltläden die Kriterien für einen Emblem-Laden erfüllen. Das Emblem „Fair gehandelt. Garantiert“ soll in ganz Deutschland eine Garantieaussage darstellen, auf die sich die Konsument/innen verlassen können.
- Der Blick von außen auf die Arbeit eines Weltladens – und zwar durch Personen, die selbst in der Ladenwirklichkeit aktiv sind, also sozusagen „externe Insider“ sind – soll neue Anregungen bieten und damit dem besuchten Weltladen helfen, neue Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen.
- Auch für den besuchenden Laden können und sollen aus diesen Besuchen neue Anregungen für die eigene Arbeit erwachsen.
- Nicht zuletzt soll durch diese Besuche auch eine stärkere freundschaftliche Bindung zwischen Weltläden entstehen.

4.2.2. WIE WIRD ES GEMACHT?

Ein Lernbesuch umfasst grundsätzlich die folgenden drei Phasen, bei denen durch den besuchten Weltladen und den besuchenden Laden unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen sind. Diese Phasen sind

- die Vorbereitung,
- der Besuch selbst und
- die Nachbereitung.

Zwei Läden, der besuchte Laden und der besuchende Laden, stellen je zwei Personen für einen Lernbesuch ab, die die Aktivitäten der einzelnen Phasen gemeinsam durchführen.¹⁵

Es ist wichtig, dass die besuchenden Personen über folgende Eigenschaften verfügen: genügend Erfahrung, ein gutes Urteilsvermögen sowie die Fähigkeit, gezielt fragen und aufmerksam zuhören zu können. Des Weiteren sollten sie in der Lage sein, ehrliche Rückmeldung zu geben und mit vertraulichen Informationen auch vertrauensvoll umzugehen.

Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, dass das besuchende Team nicht nur aus zwei reinen Funktionsträger/innen besteht, sondern dass zumindest eine Person aktiv im Ladenbetrieb steht und sich bestens mit den Abläufen des Weltladens auskennt.

VORBEREITUNG

Bei der Vorbereitung geht es auf Seiten des besuchten Weltladens darum, den Personen des besuchenden Ladens schon im Voraus einige Informationen zur Verfügung zu stellen (insbesondere auch die Rückmeldung, die der Laden zu seiner Selbstauskunft bekommen hat), damit diese sich entsprechend gut vorbereiten können. Desweiteren sind Informationen so aufzubereiten, dass sie beim Lernbesuch selbst zur Verfügung stehen.

Aufgabe des besuchenden Weltladens in dieser Phase der Vorbereitung ist es, die erhaltenen Informationen durcharbeiten (mit besonderem Augenmerk auf die Rückmeldung zur Selbstauskunft des besuchten Ladens) und vorab Fragen für den Besuch zu formulieren. Es ist nicht unwichtig, sich anzuschauen, welches die Schwachpunkte eines Ladens sind bzw. sein könnten und diese beim Gespräch auch zu berücksichtigen (und, wenn möglich, auch Verbesserungsvorschläge aus dem eigenen Laden bereit zu halten!).

¹⁵ Es wird davon ausgegangen, dass nachhaltig wirksame Lernprozesse immer des Dialogs bedürfen und daher immer in eine Gruppe, und sei sie noch so klein, eingebettet sein sollen. Daher werden hier sowohl für den besuchten als auch den besuchenden Laden jeweils zwei Personen vorgeschlagen.



BESUCH

Im Mittelpunkt des Lernbesuchs steht der Besuch selbst, inkl. einer Besichtigung des Weltladens (um vor dem eigentlichen Gespräch einen intensiven, persönlichen Eindruck zu bekommen) und eines vorstrukturierten Gesprächs. Richtwert für die Dauer des Besuchs: zwei Stunden +/- eine halbe Stunde.

Bei der Bestandsaufnahme zur Erfüllung der genannten Standards sollte ein besonderer Fokus auf denjenigen Punkten

liegen, bei denen der besuchte Weltladen bei der Selbstauskunft relativ am schlechtesten abgeschnitten hat. Teil des Gesprächs sollte außerdem eine Diskussion über die Stärken und Schwächen des besuchten Ladens sein. Vorrangiges Ziel des Besuchs ist es jedoch, zu Vorschlägen für konkrete Verbesserungen bzw. zu möglichen Maßnahmen zur weiteren Entwicklung des besuchten Weltladens zu kommen.

Ein entsprechendes Formular, der so genannte Lernbesuchsbericht (*siehe Anhang 2*), dient als Leitfaden für das Gespräch und soll sicherstellen, dass am Ende alle wesentlichen Punkte besprochen bzw. angeschaut worden sind und dass sich hieraus Ideen für die Verbesserung des besuchten Weltladens ergeben. Dieses Formular wird während des Gesprächs ausgefüllt und dient sowohl der Dokumentation des Lernbesuchs als auch der Nacharbeit.

NACHARBEIT

Bei der Nacharbeit gilt es, die im Laufe des Lernbesuchs besprochenen Punkte bzw. gemachten Erfahrungen für die weitere Arbeit beider Läden nutzbar zu machen.

Damit ein Lernbesuch sich als Gewinn für beide beteiligten Weltläden erweist, gehören die folgenden Erfolgsfaktoren unbedingt beachtet:

- Es bedarf einer guten Vorbereitung auf beiden Seiten. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Besuch zu klaren, gut kommunizierbaren Ergebnissen führt.
- Daneben sollte der Prozess von einer hohen gegenseitigen Wertschätzung geprägt sein. Nur in einer solchen Atmosphäre lassen sich mitunter auch schwierige, vielleicht auch kontrovers gesehene Aspekte der Ladenarbeit konstruktiv besprechen. Offenheit und Ehrlichkeit auf beiden Seiten sollten daher das Gespräch prägen. Dazu gehört unbedingt auch die Bereitschaft von allen Beteiligten, mit vertraulichen Informationen vertrauensvoll umzugehen.

Folgende grundsätzliche Gesprächsregeln haben sich bewährt:

- für sich selbst sprechen, nicht für andere;
- persönliche Statements, keine allgemeinen „man“-Formulierungen;
- ausreden lassen, nur eine Person spricht jeweils;
- sich kurz fassen, um allen Redezeit zu geben;
- sachlich und beim Thema bleiben;
- Vertrauliches bleibt vertraulich.

Lernbesuche können immer und zu jeder Zeit von Weltläden angesetzt werden, um sich mittels eines strukturierten Blicks von außen neue Ideen und Anregungen für den eigenen Laden zu holen.

Für Weltläden, die das WFTO-Emblem führen wollen, sind regelmäßige Lernbesuche zu bestimmten Zeitpunkten verpflichtend.

QUALITÄTSMANAGEMENT IM WELTLADEN



HERAUSGEBER

Weltladen-Dachverband e.V.
Ludwigsstraße 11
55116 Mainz
info@weltladen.de
www.weltladen.de

AUTOR Dr. Jean-Marie Krier (KommEnt Salzburg, www.komment.at)

REDAKTION Stefanie Krass

unter Mitarbeit von Dr. Silke Steinbronn, Birgit Schößwender, Klaus Wöldecke und Gebhard Dischler

BILDER Weltladen-Dachverband e.V.

Ausnahmen: Weltladen-Dachverband e.V. / Angelika Stehle (Titel), Weltladen Buchloe (S.17)

GRAFIK www.24zwoelf.de DRUCK Druckerei Lokay e.K. (Klimaneutral gedruckt mit Farben auf Pflanzenölbasis auf Recyclingpapier)

Gefördert von ENGAGEMENT GLOBAL im Auftrag des



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

Für den Inhalt dieser Publikation ist allein der Weltladen-Dachverband verantwortlich; die hier dargestellten Positionen geben nicht den Standpunkt von Engagement Global gGmbH und dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung wieder.

SALZBURG/MAINZ, im Januar 2015