

A U F VERÄNDERUNGS-
MIT EINEM MANAGEMENT
D WERKZEUGKOFFER IN
DRAPELSTÜCKEN - ZU
REGIONEN DER
W KLIMANANGEPASSTHEIT
E GLEICHZEITIG
HANDELN
ENTWICKLUNGS
KORRUPTIONSNACHT
ANFÄLIGKEIT MIT

secon — moves — 2017

KLEINE UND INTERNATIONALE
MÜTTNÄHRENTMANGELN
UNTERNEHMEN FÜR
ALS MOTOR FÜR WASSER-
T NACHHALTIGE UND
URLEBENSWEIT- UND
WASSERBEREIBWASSER-
SCHAFUNGSGERÄTE
SIEDLUNGSGERÄTE

seecon — moves — 2017

Projekte zur nachhaltigen Entwicklung

seecon ————— moves ————— 2017

INHALT

seecon — moves — 2017

Impressum

Herausgeber

seecon gmbh
Hirschengraben 8, 3011 Bern, www.seecon.ch

Redaktion

Astrid Frischknecht
seecon gmbh, Biel/Bienne, www.seecon.ch

Visuelles Konzept und Gestaltung

Isolde Fitzel, Wien, www.isoldefitzel.com

Übersetzungen

Julian Henneberg, Berlin

Schriften

Helvetica Textbook roman, bold / Noe Display bold

Papier

Recyclingpapier: Desistar, 120 g/m², 300 g/m²

Auflage

400 Stück

Herstellung

Grasl FairPrint, Bad Vöslau, www.grasl.eu

Umweltpolitik

Für seecon gmbh ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Maßstab ihres Handelns. Deshalb achten wir auch bei der Herstellung dieses Werkes ganz besonders auf umweltfreundliche, ressourcenschonende und schadstofffreie Produktionsweisen und Materialien. Das Papier stammt aus ökologischer, ökonomischer und sozial nachhaltig bewirtschafteten Wäldern. Für die Druckproduktion wurden nur erneuerbare Energien und reine Pflanzenölfarben verwendet.

Impressum/Inhaltsverzeichnis

7 EDITORIAL

9 DRANBLEIBEN – EINE REGIONALE ENTWICKLUNGSGESCHICHTE MIT INTERNATIONALEN WURZELN

Johannes Heeb

15 MIT EINEM WERKZEUGKOFFER REGIONEN ZU KLIMAANGEPASSTEM HANDELN MOTIVIEREN

Sarah Achermann

21 AUF DEM WEG ZUM NACHHALTIGEN TOURISMUS

Astrid Frischknecht

27 VERÄNDERUNGSMANAGEMENT IN DER KORRUPTIONSANFÄLLIGEN WASSER- UND ABWASSERBRANCHE

Tandiwe Erlmann

33 KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN ALS MOTOR FÜR NACHHALTIGE WASSERBEWIRTSCHAFTUNG UND SIEDLUNGSHYGIENE

Martin Wafler

38 ÜBER SEECON

EDITORIAL

seecon — moves — 2017

seecon bewegt: neue Ideen, Projekte, Menschen. Ab und zu bewegen wir auch unseren Bürostandort. So geschehen im letzten August. Wir sagen auf Wiedersehen zu Basel und begrüßen unsere Kundinnen und Kunden in unserem neuen Büro am Hirschengraben 8 im Herzen von Bern.

Was uns und unsere Kundinnen und Kunden bewegt, stellen wir Ihnen auf den nächsten Seiten vor. Fünf Zukunftsprojekte, die typisch für die seecon sind: Selten geradlinig, doch immer fachübergreifend und professionell mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung im Blickfeld: Gesellschaft / Wirtschaft / Umwelt.

Gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden entwickelt seecon Lösungen prozess- und lernorientiert, zielgerichtet und effizient. Dafür braucht es auch Ausdauer. Neue, innovative Lösungen brauchen Zeit, wie zum Beispiel die Geschichte des Tropenhauses zeigt. Wir bleiben dran, auch wenn es länger dauert.

In unseren Projekten steht das Lernen im Netzwerk im Vordergrund: Sei es beim klimaangepassten Handeln in der Surselva, auf dem Weg zum nachhaltigen Tourismus oder in der Korruptionsbekämpfung im Wassersektor. Oft entwickeln sich auch neue Netzwerke, wie das cewas Start-Up-Netzwerk zeigt. Dabei werden Synergiepotentiale erfolgreich genutzt und neue Ideen interdisziplinär über Kultur- und Landesgrenzen hinweg weiterentwickelt. Dieser Gedanke der Zusammenarbeit prägt die seecon.

Unsere auf Innovation, Zukunftsverantwortung, Umweltbewusstsein und Motivation ausgerichtete Firmenkultur schafft Raum für neue Ideen und Projekte, die wir gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden aus der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft, aus dem Non-Profit Bereich sowie aus Forschung und Bildung entwickeln. Vielleicht entdecken Sie beim Lesen eine unerwartete Wendung; vielleicht können wir Sie sogar zu einer neuen Idee inspirieren. Wir würden uns freuen!

seecon bewegt. Wir stehen für Innovationen zur nachhaltigen Entwicklung.

**DRANBLEIBEN –
EINE REGIONALE
ENTWICKLUNGS-
GESCHICHTE MIT
INTERNATIONALEN
WURZELN**

**In Wolhusen steht ein Stück
Luzerner Energiegeschichte:
Das Tropenhaus
lockt heute Besucherinnen und Besucher
aus der gesamten Schweiz.
Seecon hat das Entwicklungsprojekt
20 Jahre begleitet –
von der Idee bis zur Umsetzung**



Die Wurzeln

Mitte der 90er Jahre, Polykulturlandschaften im südlichen China: Hier werden Wasser- und Nährstoffkreisläufe in Landwirtschaft, Fischproduktion und industrieller Lebensmittelverarbeitung genutzt. Dies verbessert die Produktion und minimiert negative Umweltauswirkungen. Im Auftrag der Schweizer Entwicklungsarbeit arbeiten wir am Aufbau des Beijing Ecological Engineering Centers (BEEC) mit.

Kanton Luzern, acht Jahre vorher: Als Mitglied der parlamentarischen Energiekommission beantrage ich zusammen Ratskollegen aus allen Parteien, einen Abwärmenutzungsartikel in das neue Energiegesetz aufzunehmen. Mit dem Artikel soll das grosse «Energiepotential Abwärme» weit über die bisherigen Nutzungen bei Kehrlichtverbrennungsanlagen hinaus gefördert werden. Der Antrag wird angenommen.

Der Auslöser

Luzern, 1997: Das Amt für Umweltschutz des Kantons Luzern erteilt seecon den Studienauftrag, mögliche Nutzungsmöglichkeiten für die Abwärme der Transitgas Gasverdichtungsstation Ruswil zu entwickeln. Die Transitgas AG transportiert in einer Pipeline Erdgas durch die Schweiz. Das Gas wird in der Luzerner Gemeinde Ruswil verdichtet. Bei der Verdichtung entstehen grosse Mengen Abwärme. Der Ausbau der Gaspipeline Ende der 90er Jahre aktiviert den Abwärmenutzungsartikel des Energiegesetzes.

Mit dem Wissen der chinesischen Polykultursysteme wurde die Idee des Tropenhauses Ruswil entwickelt. Es sollen tropische Früchte und Fische produziert werden. Eine Idee, die in der Region ein Lächeln auslöst. Deshalb gründen Vertreter der Gemeinde Ruswil, Landwirte und weitere Interessierte eine Interessensgemeinschaft, die als Trägerverein das Projekt unterstützt. Seecon übernimmt die Projektleitung. Der chinesische Polykulturspezialist Yan hilft dabei, die Komplexität der chinesischen Anlagen auf die Rahmenbedingungen des geplanten Tropenhauses Ruswil mit einer Fläche

von 1.500 m² zu übersetzen. Diese Unterstützung birgt einen interessanten Aspekt: Die Investition der Schweizer Entwicklungszusammenarbeit in den Aufbau des Umweltzentrums in Beijing wirkt zurück in die Entwicklung eines regionalen Projekts im Kanton Luzern.

Winter, 1999: Das Tropenhaus Ruswil wird nahe der Transitgasverdichtungsstation erstellt und in Betrieb genommen. Die Einzigartigkeit löst nationales Interesse aus. Das Tropenhaus Wolhusen wird zur Attraktion für Besucher/innen aus der ganzen Schweiz und dem grenznahen Ausland. Die regionalwirtschaftliche Bedeutung zeigt sich. Das ist die Grundlage für die Unterstützung durch die Regionalentwicklungsprogramme RegioPlus sowie durch die Neue Regionalpolitik NRP.

Zwei Jahre nach der Eröffnung der Anlage werden die ersten «Rusmuler» (Ruswiler) Bananen geerntet. Die Umsetzung ist «in der Region angekommen». Die Bevölkerung beginnt sich mit «ihren Tropen» zu identifizieren. Nationale und internationale Forschungsprojekte nutzen die Erfahrungen. Die Erfahrungen und Erkenntnisse fliessen in Projekte in der Schweiz, das Tropenhaus Frutigen, und im Ausland, das Tropenhaus am Rennstein in Deutschland. Das Wissen um den Kreislauf im Tropenhaus wird zu einer Kernkompetenz.

Das ursprüngliche Geschäftsmodell des Tropenhauses Ruswil basierte auf der Produktion tropischer Produkte. Doch immer mehr Besucher/innen informieren sich über Polykulturen und nachhaltige Entwicklung. Das Interesse an gastronomischen Angeboten steigt. So entsteht ein neues Geschäftsmodell, das Produktion, Besuchergarten, Restaurant und den Verkauf von Produkten verbindet. Das Tropenhaus Ruswil kann dies nicht realisieren, weil es zu klein ist. Die Interessensgemeinschaft beschliesst die Vorwärtsstrategie, gründet eine Aktiengesellschaft und sucht einen Standort für das Folgeprojekt. Aus dem Tropenhaus Ruswil wird das Tropenhaus Wolhusen. Hunderte von Kleinaktionären zeichnen Aktien und Coop steigt als Hauptaktionär in das Projekt ein.

2010 wird das Tropenhaus Wolhusen eröffnet. Heute arbeiten rund 50 Personen in der Produktion, im Restau-

rant, im Besuchergarten, im Shop und in der Administration. Das Tropenhaus steht heute für Erlebnis und Genuss. Im 14 Gault-Millau-Punkte Restaurant können exotische Menüs in Tropenambiente genossen werden. Die seecon begleitet das Tropenhaus während 20 Jahren. Heute noch ist sie im Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft vertreten.

20 Jahre Lernen

Regionale Innovationen brauchen Unterstützung auf verschiedenen Ebenen. Gesetzliche Grundlagen bieten den Rahmen, Förderprogramme die notwendigen finanziellen Ressourcen für Entwicklung und regionale Trägerschaften sichern die Akzeptanz. Ohne die Unterstützung zahlreicher Partnerschaften, weit über die seecon hinweg, und das Engagement des Hauptaktionärs Coop wäre die Idee nicht zur Erfolgsgeschichte geworden. Erfolgsgeschichten brauchen Zeit, wenn auch nicht immer 20 Jahre. Dranbleiben ist deshalb eine wichtige Eigenschaft von seecon, in allen Kompetenz- und Themenbereichen. Denn Innovationen für nachhaltige Entwicklung entstehen in komplexen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Netzwerken.

**MIT EINEM
WERKZEUGKOFFER
REGIONEN ZU
KLIMAANGEPASSTEM
HANDELN
MOTIVIEREN**

**Das Klima ändert sich.
Der Klimawandel tangiert aber auch
das eigene Leben. Ein Werkzeugkoffer
der seecon gmbh zeigt nun,
wie ein partizipativer Prozess
die lokale Klimawandelanpassung
anstossen kann.**



B1



B2

Nur einzelne Quellwolken zieren den milchigen Berghimmel an diesem Oktobernachmittag in den hinteren Winkeln der Surselva. Es ist kühl, wenn auch deutlich zu warm für die Jahreszeit. Der junge Rhein rauscht leise durchs Dorf, dumpf klingt aus der Ferne ein Windspiel. Es ist still in Vals – die Landwirte haben ihre Wintervorkehrungen bereits getroffen und Touristen lassen sich kaum noch blicken. Doch im Hotel Steinbock herrscht reger Betrieb. Das Restaurant ist mit Pinnwänden durchstellt, an den Wänden kleben farbige Kärtchen und auf den Tischen stapeln sich Faktenblätter und bunte Schreibstifte. Vor einem Poster steht eine Gruppe Männer und Frauen und diskutiert, eifrig gestikulierend; über Gefahren und Potentiale, über Risiken und über Chancen, über Szenarien und über Massnahmen. Dahinter steht in grossen Buchstaben an die Wand projiziert: «Perspektiven 2060: der Klimawandel in der Surselva».

Zusammengebracht hat die Gruppe ein Projekt in Zusammenarbeit mit der seecon gmbh, der NGO mountain wilderness, der Regionalentwicklungsstelle Region Surselva, der internationalen Alpenschutzkommission CIPRA und der Biosphäre Entlebuch im Rahmen des Pilotprogramms «Anpassung an den Klimawandel» des Bundesamts für Umwelt. Ziel ist die Entwicklung eines Instruments, das – angewendet in einem partizipativen Prozess – in der Surselva einen Klimaanpassungsprozess auslöst.

Seit Januar 2014 wird an der Methodologie getüftelt, werden Grundlagen recherchiert, Experteninterviews geführt und Materialien erarbeitet. Nach mehr als 20 Monaten Arbeit ist das Produkt vollendet: die Klima-Toolbox Surselva.

Die Klima-Toolbox

Die «Klima-Toolbox» ist ein Instrument, das regionale EntscheidungsträgerInnen dabei unterstützt, einen partizipativen Prozess zur verbesserten Abfederung oder Nutzung von Klimawandelauswirkungen zu lancieren. Dabei werden die ökonomischen, ökologischen und sozialen Fundamente der

Region systematisch in die Diskussion miteinbezogen, um die Vorteile einer proaktiven und nachhaltigen Anpassung an den Klimawandel aus einer sektorübergreifenden Perspektive zu verstehen.

Konzipiert als sprichwörtlicher Werkzeugkasten, enthält die Klima-Toolbox alle nötigen Werkzeuge und Instrumente, um einen «Klima-Anpassungs-Workshop» durchzuführen und einen Prozess zu initiieren. Die Inhalte sind dabei spezifisch für die Surselva aufgearbeitet. Eingesetzt wird der Werkzeugkoffer in einem eineinhalb-tägigen Workshop. — **Bild 1** Statt die Liste an verfügbaren Onlinetools zur Klimawandelanpassung noch unnötig zu verlängern setzt die Klima-Toolbox auf Analogität und entspricht einem physischen Werkzeugkoffer.

Im Hotel Steinbock am sonnigen Herbstnachmittag wurde die Klima-Toolbox eingesetzt. Mit dabei waren fünf Akteure aus der Gemeindeverwaltung sowie gesamthaft fünf Vertreterinnen und Vertreter des Beratungsunternehmens Seilplan, des Parc Adula, des Amts für Wald und Naturgefahren, des Programms San Gottardo sowie der Region Surselva.

Der Workshop baut auf sechs Arbeitsschritten auf. Nach dem Kennenlernen diskutierten die Teilnehmenden das regionale Geschäftsmodell der Surselva. Ist das gemeinsame Verständnis über die Funktionsweise der Region einmal erarbeitet, beurteilen die Teilnehmenden in einem nächsten Schritt die Bedeutung des Klimawandels für dieses Geschäftsmodell. Dazu besuchten die Teilnehmenden eine Posterausstellung zu den Folgen des Klimawandels und wählten aus einer breiten Sammlung möglicher Risiken und Chancen des Klimawandels jene aus, die besonders bedeutsam erschienen. Anschliessend wurde in Kleingruppen der erwartete Effekt der identifizierten Risiken und Chancen auf das Geschäftsmodell besprochen. — **Bild 2** In Kleingruppen diskutieren die Teilnehmer des Klima-Workshops die Risiken und Chancen des Klimawandels für das regionale Geschäftsmodell.

Praxiserprobte und nachhaltige Anpassungsmassnahmen werden im nächsten Arbeitsschritt ausgewählt. Welche Massnahmen sind in der Surselva bereits umgesetzt? Ergeben sie für die Region Sinn? Welchen positiven Effekt auf das Geschäftsmodell kann von den neuen und sinnvollen Massnahmen

erwartet werden? Aus dieser Diskussion wird entschieden, welche Massnahmen die Surselva umsetzen will. Im letzten Arbeitsschritt werden sie eine Umsetzungsstrategie überführt. Seecon begleitet, soweit wie gewünscht.

Ausblick und Perspektiven

Was die Klima-Toolbox einzigartig macht, ist die Verbindung zwischen regionalem Geschäftsmodell und den Klimaveränderungen aus regions- und praxisrelevanter Perspektive. Der Leiter der Regionalentwicklung in der Surselva: «Wenn sich alle Akteurinnen und Akteure der Region gemeinsam informieren und Lösungen koordinieren, dann können mit Hilfe der Toolbox Klimawandelrisiken für die Region zu Chancen werden.»

Die Klima-Toolbox ist auf die Surselva ausgerichtet, doch kann sie auch in anderen Alpenregionen und Berggebieten eingesetzt werden. Voraussetzung sind engagierte Personen, die die wichtigsten Akteurinnen und Akteure aus der Region zusammenbringen.

Die Klima-Toolbox stösst national und international auf reges Interesse. Aktuell sind eine breitere Anwendung der Toolbox im Berggebiet und eine Übertragung der Methode auf den Landwirtschaftssektor in Nepal in Diskussion.

A U F

D E M

W E G Z U M

N A C H —

H A L T I G E N

T O U R I S M U S

Das Jahr 2017 ist das internationale Jahr des nachhaltigen Tourismus für Entwicklung.

Die UNWTO United Nations World Tourism Organization zeigt damit, welche Rolle sie dem Tourismus für die Entwicklung zuschreibt.

Finanziell gesehen weist sie dem Tourismus zurecht die Rolle zu: Tourismus ist eine der grössten ökonomischen Industrien weltweit. Doch Tourismus im nachhaltigen Sinne bedeutet nicht ökonomische Grösse und finanzielle Gewinne.

Das zeigen auch die fünf Schlüsselbereiche, die UNWTO im Jahr 2017¹ fördern will:

- Integratives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum
- Soziale Teilhabe, Beschäftigung und Armutsreduktion
- Effizienter Einsatz von Ressourcen, Umweltschutz und Klimawandel
- Kulturelle Vielfalt, Pluralität und Erbe
- Gemeinsames Verständnis, Frieden und Sicherheit



Auf gleicher Augenhöhe

Diese Ziele werden sicher von allen, Gästen und Gastgeber, Reisebüros und Touroperators geteilt und doch, die Umsetzung harzt. Nachhaltiger Tourismus fokussiert heute immer noch auf Wirtschaftswachstum, und Nachhaltigkeit wird eher als Mittel der Marketing-Sprache² genutzt als für eine neue Orientierung im Business Model. Auf der Seite der Reisedestinationen hingegen liegen die Herausforderungen an anderen Orten. Lokale Bewohnerinnen und Bewohner leben oft nicht in einer politischen Kultur der Mitsprache und Partizipationsprozesse sind deshalb nicht abrufbar, wie in einer direkten Demokratie. Indigene Völker sind oft von Armut betroffen. Sie sind Minderheiten im eigenen Land. Ihre Vergangenheit ist oft leidvoll. Sie tragen als Volk eine Geschichte, die geprägt ist von Missachtung gegenüber ihren Traditionen und Unverständnis gegenüber ihrer Sichtweise. Ein geringes kollektives Selbst-

¹ <http://www.tourism4development2017.org/about/>

² Moscardo, G. & Benckendorff, P. (Hrsg) (2015). *Education for Sustainability in Tourism A Handbook of Processes, Resources, and Strategies*. Heidelberg: Springer Verlag.

wertgefühl ist die Folge. Doch trotz dieser Demütigungen und Unterdrückungen können sie ihren Stolz wiederfinden durch eine wiederentdeckte Achtsamkeit gegenüber ihrem kulturellen Erbe. Dann können sie mit Selbstbewusstsein ihre Form der Sireitschlichtung oder der Entscheidungsprozesse einfördern und der westlichen Art von Verhandlungsführung und Geschäftsverhalten als Partner auf gleicher Augenhöhe gegenüberstehen. Wie wäre das wohl, wenn ein spiritueller Führer eines Volkes den weissen Investor bitten würde, drei Tage zu warten, damit er die Ahnen befragen kann?

Tourismus bringt nicht immer die Entwicklung, die gewünschtwert ist. Ob mitten in Europa, Mallorca kommt an seine Grenzen, der Sommer 2016 ein Allzeitrekord – oder weit draussen im Pazifik die Osterinseln, mit bis zu 50.000 Besucherinnen und Besucher bei einer Einwohnerzahl von 5.000. Sie hinterlassen nicht nur Geld, sondern auch Abfall. Sie essen und trinken, bringen neue Sichtweisen, nutzen Wasser und bevölkern den öffentlichen Raum. Eine gute Entwicklung für alle Akteurinnen und Akteure wird durch Dialog auf gleicher Augenhöhe ermöglicht.

Destinationsentwicklung

So passt seecon die Vorgehensweise in der Destinationsentwicklung an und orientiert sich an den Werten und Traditionen der jeweiligen Reiseregion und den Gästen. Dabei gibt es aber auch Grundhaltungen und Vorgehensweisen, die sich für seecon und unsere Kundinnen und Kunden bewährt haben:

- Fachliche Orientierung an der Definition der UNWTO
- Interdisziplinarität der Nachhaltigen Entwicklung
- Phänomenologische Haltung
- Personzentrierte Systemtheorie
- Lösungsorientierte Methode

In der Entwicklung von Destinationen im nachhaltigen Tourismus arbeitet seecon mit den kulturellen Traditionen des jeweiligen Volkes. Im Zentrum der Destinationsentwicklung steht nicht der Bau von Hotels oder mögliche Einnahmen

für die lokale Bevölkerung; an erster Stelle steht die Frage der Gasiffreundschaft: Sind Gäste willkommen? Wollen beispielsweise die Menschen in Ngie, Kamerun, Gäste aus Europa begrüßen und ihnen ihre Traditionen zeigen? Mit konkreten Fragen wird im offenen Dialog erkundigt, welche Form von Tourismus die Bevölkerung der Region haben möchte. Das sind keine manipulativen Fragestellungen, sondern offene und klare Fragen ohne Multiple Choice-Antworten. Welche Tänze und Lieder möchten sie mit Touristen teilen? Welche Orte und Geschichten möchten sie erzählen? Diese Antworten sind federführend für die Entwicklung eines Tourismus, der für das Volk, die Dorfgemeinschaft oder für die Region wünschenswert ist. Aber auch Fragen zur Grenze werden gestellt: Was möchten sie nicht teilen? Was gehört zu ihrem Volk? In Kamerun sind es beispielsweise Orte, die den Ahnen gehören, bei den Khomani San sind es Tänze, die ihrem Volk gehören. Für uns als Europäerinnen und Europäer sind diese Entscheidungen nicht immer nachvollziehbar. Das ist die Herausforderung im Umgang mit der Vielfalt und der Pluralität: die Andersartigkeit. Und sie ist es, die unsere Welt reicher macht.

**VERÄNDERUNGS-
MANAGEMENT
IN
DER**

**KORRUPTIONS-
ANFÄLLIGEN**

**WASSER-
UND
ABWASSER-
BRANCHE**

Tandiwe Erlmann

«Sie haben es geschafft, das Problem der Integrität im Wassersektor zu entmystifizieren»

(Workshop-Teilnehmer)



B1



B2

Um Armut überwinden und ökologische Nachhaltigkeit erreichen zu können, bedarf es des gesicherten und verlässlichen Zugangs zu Wasser und sanitären Anlagen. Dass dieser Zugang nicht überall gewährleistet ist, liegt oft nicht an fehlenden Technologien, sondern an unzureichenden gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen sowie Misswirtschaft im Wassersektor. Die Integrity Management Toolbox ist eine gemeinsame Entwicklung von cewas, dem Water Integrity Network (WIN) und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Sie unterstützt Organisationen im Wassersektor dabei, die Risiken von Korruption und Misswirtschaft zu vermeiden oder zu vermindern.

Mit einem strahlenden Lächeln im Gesicht steht Edwin Sikoongo vor einer Pinnwand. Sikoongo ist Gründer der Tiefbaufirma Portmore Construction. Zusammen mit vier anderen Firmen nimmt er teil an einem Workshop zum Risikomanagement im korruptionsanfälligen sambischen Wassersektor. Während des zweitägigen Workshops hat er Ziele für seine Firma formuliert und die Integritätsinstrumente gewählt, mithilfe derer sie erreicht werden sollen. Das Formulieren der Ziele war lediglich der erste Schritt eines längeren Prozesses für Sikoongo und seine Mitarbeiter/innen. Über einen sechsmonatigen Zeitraum hinweg wurde er darin gecoacht, wie er als Führungskraft mit Veränderungen innerhalb seiner Firma umgehen und die für den Erfolg notwendigen Fertigkeiten, Ressourcen und Anreize bereitstellen kann. Mit der Unterstützung der Coaches hat er gelernt, seine täglichen Aktivitäten zu planen und daraufhin zu überprüfen, ob sie zielführend sind.

Wie funktioniert die Integrity Management Toolbox?

Bestechung in Vergabeverfahren, illegales Anzapfen des Wassernetzes, geheime Absprachen zwischen Amtsträgern und Wasserkartellen, gefälschte Rechnungen: All dies sind ernstzunehmende Integritätsrisiken, mit denen Firmen wie Portmore Construction zu tun haben. Anstelle wechselseitiger

Beschuldigungen gibt die Integrity Management Toolbox Unternehmen die Möglichkeit, solche Risiken in Chancen zu verwandeln und dabei Leistung und Effizienz zu erhöhen. Vom Resultat profitiert nicht nur das Unternehmen selbst, sondern die ganze Gesellschaft. — **Bild 1** Edwin Sikoongo, Gründer von Portmore Construction, hat ein *Ziel*: Null Toleranz für Korruption. Aber er hat auch einen *Plan*: Integritätsinstrumente sollen helfen, die Korruptionsrisiken, denen seine Firma ausgesetzt ist, zu vermeiden oder zu vermindern.

Der erste Schritt, den die Integrity Management Toolbox vorsieht, ist ein Workshop. Hier beschreiben die Unternehmerinnen und Unternehmer ihr Geschäftsmodell, evaluieren ihre derzeitigen Leistungen, identifizieren ihre Integritätsrisiken und stellen fest, welche Instrumente ihnen helfen könnten, diesen Risiken zu begegnen. Im Anschluss an den Workshop werden die Instrumente in der Praxis zum Einsatz gebracht und ihr Erfolg mit Hilfe externer Coaches kontrolliert. Sikoongo und seine Angestellten haben sich für Instrumente entschlossen, die es ihnen erlauben, Antikorruptionsklauseln in Verträgen zu formulieren und die Gewissenhaftigkeit ihrer Zulieferer zu überprüfen. — **Bild 2** Integritätsinstrumente sind im Wesentlichen Managementinstrumente: Sie helfen, Risiken für die Finanzen, Belegschaft, Führung, Verträge und Kundenbeziehungen eines Unternehmens zu vermeiden oder zu verringern.

Veränderungen können dann erfolgreich bewirkt werden, wenn jemand Verantwortung übernimmt. Bei Portmore Construction war das der Chef selbst, Edwin Sikoongo. Indem er gemeinsam mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Geschäftsmodell der Firma weiterentwickelt und die passenden Instrumente dafür ausgesucht hat, ist es Sikoongo auch gelungen, seinen Angestellten ein Gefühl der Teilhabe zu geben und so zu gewährleisten, dass sie sich dem Veränderungsprozess verpflichtet fühlen.

Veränderungen bringen auch Kosten mit sich. Um die gewählten Instrumente erfolgreich anzuwenden, müssen Ressourcen wie Arbeitszeit, Wirtschaftsgüter und Geld bereitgestellt werden. Maßnahmen müssen geplant und Fortschritte überwacht und beurteilt werden. Veränderungen werden oft dadurch behindert,

dass die Angestellten zu sehr mit Daueraufgaben beschäftigt sind oder dass ihnen notwendige Fähigkeiten fehlen. An diesem Punkt kommt den Coaches eine wichtige Rolle zuteil: Sie müssen bei Problemen beratend zur Seite stehen, Handlungsratschläge erteilen und die Mitarbeitenden dazu motivieren, am Ball zu bleiben.

Wie kann ich die Integrity Management Toolbox verwenden?

Die Integrity Management Toolbox ist einzigartig, da sie Unternehmen ermöglicht, Korruption auf praktischem Wege und ohne erhobenen Zeigefinger zu begegnen. In den Worten eines Teilnehmenden: «Sie haben es geschafft, das Problem der Integrität im Wassersektor zu entmystifizieren». Das schrittweise Vorgehen erlaubt es Unternehmerinnen und Unternehmern, die Aufgabe der Korruptionsbekämpfung in einzelne Teile aufzuschlüsseln und ihre Anstrengungen dort zu bündeln, wo die Erfolgsaussichten am größten sind.

Korruption hat für gewöhnlich zwei Seiten: Angebot und Nachfrage. Es reicht nicht aus, die Korruption nur in Unternehmen zu bekämpfen. Benötigt wird stattdessen eine branchenweite Herangehensweise und eine Liste der spezifischen Risiken und Instrumente, die für Wasserversorger, Unternehmen und öffentliche Einrichtungen von Bedeutung sind. Eine solche Liste finden Sie unter <http://www.waterintegritynetwork.net/imtoolbox>. Sie wird ergänzt um Vorgehensweisen, spezifische Risiken und Instrumente für gemeindebasierte Wasserdienstleister sowie Multi-Stakeholder-Prozesse bei Wasserbecken. Aufgrund ihrer interaktiven und partizipativen Ausrichtung kann die Integrity Management Toolbox in jedem Land eingesetzt werden.

**KLEINE UND
MITTLERE
UNTERNEHMEN
ALS MOTOR FÜR
NACHHALTIGE
WASSERBEWIRT-
SCHAFTUNG UND
SIEDLUNGSHYGIENE**

cewas, das internationale Kompetenzzentrum für Wasser- management, unterstützt Start-Ups und Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer aus der Schweiz und dem Ausland.

Um die Nachfrage nach sauberem Wasser für zukünftige Generationen zu sichern, spricht die UNO von notwendigen «revolutionären Veränderungen» bei der Infrastruktur und Bewirtschaftung von Wasser- und Abwassersystemen. Als Antwort darauf wurde am 18. Mai 2011 in Willisau, Kanton Luzern, das internationale Kompetenzzentrum für Wassermanagement «cewas» mit Beteiligung nationaler und internationaler Expertinnen und Experten eröffnet.

Businesskompetenz in Wasser-, Abwasser- und Ressourcenmanagement

cewas verknüpft Businesskompetenz mit nachhaltigen Lösungen in der Wasserbewirtschaftung und Siedlungshygiene. Es werden Start-Ups bei der Firmengründung und -entwicklung unterstützt, die Etablierung neuer kleiner und mittlerer Unternehmen gefördert und somit die regionale Entwicklung stimuliert. Ganz nach dem Prinzip: «Think global, act local». Es wird unterstützt durch das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), den Kanton Luzern und der regionale Entwicklungsträger REGION LUZERN WEST im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP). «cewas Start-Ups werden so unterstützt, dass sie nachhaltige, das heisst ökonomisch überlebensfähige, sozial verträgliche und ökologisch tragfähige Lösungen der globalen Wasserproblematik entgegenseetzen können», erläutert Michael Kropac, Co-Direktor von cewas. Gefördert werden auch Kooperationen zwischen Unternehmen und mit Hochschul-instituten im In- und Ausland. Johannes Heeb, Co-Direktor von cewas bemerkt, dass «eine Clusterbildung im cewas Start-Up-Netzwerk zu spielen beginnt. Es werden Synergie-potentiale genutzt und gemeinsam erfolgreich Projektakquisition betrieben.»

In den vergangenen Jahren sind über 30 Start-Ups aus der Schweiz, Europa sowie Ländern wie Ecuador, den USA, Indien, Palästina, Sambia und Südafrika erfolgreich auf dem nationalen und internationalen Markt etabliert worden. Die Bandbreite reicht von innovativen Lösungen für Landwirtschaft und Umwelt hin zu einfachen Toiletten für Flüchtlingscamps. So bietet das von Raffael Känzig gegründete Unternehmen



Phoster schwimmende Pflanzenplattformen mit natürlichem Wurzelfilter zur ökologischen Reinigung von Gewässern im In- und Ausland an. «Das cewas Start-Up-Programm hat es mir ermöglicht, schnell alle relevanten Fähigkeiten zu erwerben um Phoster zu starten. Das cewas Team hat mich in der Gründungsphase auch über ein Jahr sehr individuell unterstützt!» erklärt Raffael Känzig den Erfolg seines Start-Ups.

Mona Mijthab steht mit ihrem Start-Up MoSan kurz vor der Einführung einer genial einfachen Toilette für Flüchtlingscamps oder in anderen Notsituationen wo kein Wasser für Spültoiletten zur Verfügung steht.

Globale Herausforderungen als lokale Jobmotoren

Mit Unterstützung des Programms für die Reform des Wassersektors in Sambia der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH wurde das cewas Smart Start-Up Programm im Jahr 2013 entwickelt und erfolgreich in Sambia getestet. Durch Ausbildung und Coaching zur Geschäftsstrategie und Betriebsentwicklung werden Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Gründung eines Kleinst- und Kleinunternehmens KKUs oder der Erweiterung ihres Produkt- oder Dienstleistungsportfolios unterstützt. Das Erfolgskonzept des kompakten cewas Smart Start-Up Programms wurde seither auch in Ländern wie Indien, Namibia, Palästina, Peru, Senegal, Südafrika, Tansania, Uganda und Vietnam erfolgreich umgesetzt – bisher mehr als 100 KKUs.

Anton Hallak und Muntasser Sinokrot haben im Jahr 2015 an einem Smart Start-Up Programm in Ramallah, Palästina, teilgenommen. Ihr Start-Up EcoTech Recycling ist das erste formelle Elektronikschrottreyclingunternehmen Palästinas. «They [Anm.: cewas] widened the horizons of our thinking and educated us on how we can open our current company EcoTech Recycling on a much more professional level. A few months after we started seeing the results, and now we have opened and registered our company and we are excited for what to come.» — **Bild** Teilnehmer des Smart Start-Up Programmes 2015 in Lusaka, Sambia, präsentieren

sich und ihre Unternehmen und interagieren mit Schlüsselakteuren des Wassersektors im Rahmen einer Road Show.

Business Matchmaking: Anbahnung von Nord-Süd-Geschäftspartnerschaften

Die Erschliessung neuer Märkte ist eine grosse Herausforderung – für jedes Unternehmen. Fehlende Ressourcen, lokale Geschäftspartner finden, mangelnde Marktkennntnisse sowie fehlende Netzwerke erschweren Markteintritte im Ausland und erhöhen das Risiko.

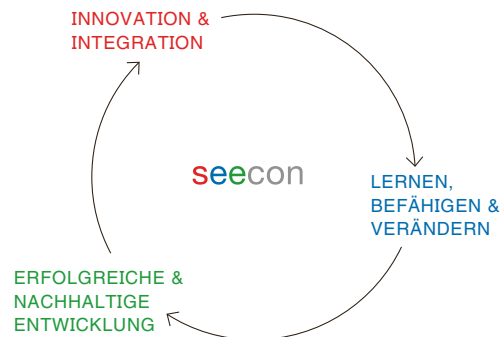
Um KMUs aus der Schweiz und Europa die Erschliessung neuer Märkte in Südländern zu erleichtern, bietet cewas seit 2016 unter dem Titel «Business Matchmaking and Innovation Brokering» strukturierte, begleitete Prozesse zur Initiierung von Nord-Süd-Geschäftspartnerschaften. Zielgruppen sind einerseits Technologie- und Dienstleistungsunternehmen aus der Schweiz und Europa, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen neue Märkte in Ländern wie Namibia, Sambia und Südafrika erschliessen wollen, und andererseits KMUs aus Südländern, die ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio diversifizieren und auf der Suche nach innovativen Lösungen für lokale Herausforderungen im Wassersektor sind.

ÜBER SEECON

Wir gestalten, leiten oder begleiten Zukunftsprojekte in der Schweiz, in Europa sowie in den Ländern des Südens und Ostens. Gemeinsam mit unseren Kundinnen und Kunden entwickeln wir Lösungen prozess- und lernorientiert, zielgerichtet und effizient. Wir arbeiten unabhängig, fachübergreifend und professionell an der Nachhaltigen Entwicklung: Gesellschaft / Wirtschaft / Umwelt.

Eine auf Innovation, Zukunftsverantwortung, Umweltbewusstsein und Motivation ausgerichtete Firmenkultur bürgt für hohe Qualität unserer Arbeit.

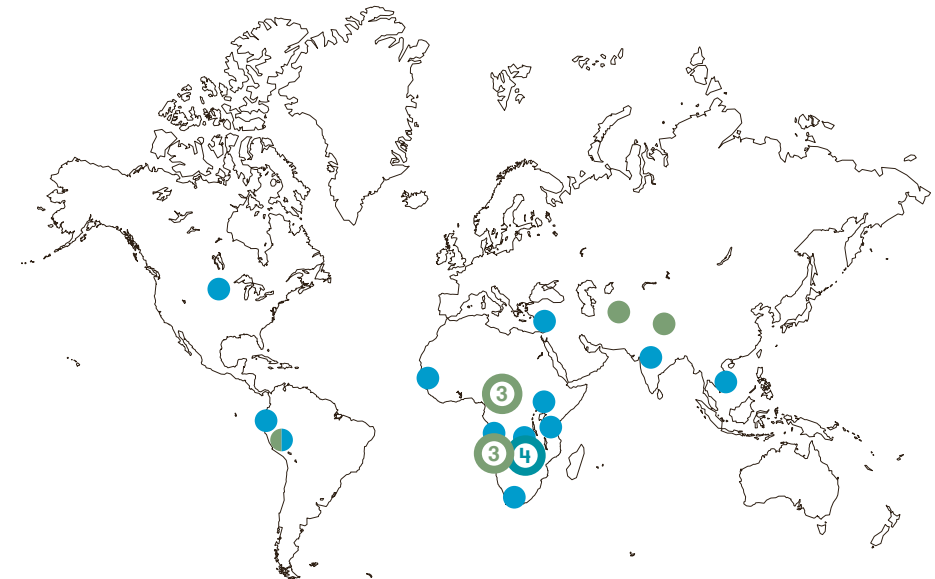
Unsere Kundinnen und Kunden stammen aus der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft, aus dem Non-Profit Bereich sowie aus Forschung und Bildung.



seecon agiert einerseits lokal und regional, andererseits weltweit. Die auf dieser Karte angeführten Orte sind den jeweiligen Texten zugeordnet.



seecon
Standorte
Biel, Bern
Willisau



1
Wolhusen
Schweiz
— S. 9



3
Ngie, Kamerun &
Khomani San, Kalahari
Südafrika



4
Lusaka
Sambia
— S. 27



5
Willisau
Schweiz
•
Ecuador, USA
Indien, Namibia
Palästina, Peru
Senegal, Sambia
Südafrika, Tansania
Uganda, Vietnam
— S. 33



2
Vals GR
Region Surselva
Schweiz
— S. 15

•
3
Nepal, Peru
Tadschikistan
— S. 21

seecon:

i n n o

v a

zur

t i o

nachhaltigen

n e n

entwicklung