

*Uspine f. ...*



SCHWEIZERISCHE BOTSCHAFT  
IN KENIA

NAIROBI, den 12. Mai 1972  
P. O. Box 20008 (CARGEN HOUSE)  
Tel. 28735

Ref. 771.22.(1)RW - Pi/do

ausser Kurier

Trafipro

an	M	UM	HRO			a/a
Datum	5	17.5				An den Delegierten für
Vfsa	M	2	M			technische Zusammenarbeit des EPD
EPD		16.5.72	11			3003 Bern
Ref.	31 Rwanda 2					(4)

Herr Delegierter,

Ich halte es nicht für unbedingt notwendig, dass ich an den kommenden Trafipro-Gesprächen in der Schweiz teilnehme, und habe in diesem Sinne mit Herrn Hafner gesprochen. Die Krise, die auf uns zukam und Sie mit Recht veranlasst hat, Herrn Hafner der schweizerischen Delegation beizugeben, konnte vermieden, vielleicht auch nur aufgeschoben werden. HRO kennt meine Auffassung und kann sie vertreten. Es gibt zwischen HRO und mir, soviel ich feststellen konnte, keine prinzipiellen Gegensätze in der Konzeption. Dennoch möchte ich einige mir wichtig scheinende Punkte festhalten, wobei ich auf die Personalfragen, die ich in meinem Schreiben vom 12.5. behandelte, nicht zurückkomme.

1. Baroni ist, in der jetzigen Phase wie auch wegen der Auswirkungen seiner Arbeit auf die künftigen Phasen des Trafiproprojektes, die Schlüsselfigur. Wir können es uns nicht leisten, dass er in den Augen der Rwandesen versagt oder frühzeitig, etwa am Ende der Probezeit, abtritt. Denn dann wäre einmal mehr und vielleicht endgültig dargetan, dass die Schweiz nicht in der Lage ist, einen geeigneten Direktor für eine genügend lange Periode zu stellen, und wir könnten dem Wunsch nach einem rwandesischen Direktor nur schwer Widerstand leisten.

B. hat Ideen, das technische Wissen, sie zu verwirklichen, und Tatkraft. Im Verlaufe von mehreren Besprechungen hat er seine Opposition gegen Bern und die Botschaft abgebaut, denn er konnte feststellen, dass wir bereit sind, ihn auf seinem Gebiet machen zu lassen, und dass auch was die Politik von Trafipro betrifft, unsere Ansichten weniger von den seinen entfernt sind, als er angenommen hatte. Ich bin aber nicht ganz beruhigt. Er ist wie ein unberechenbares Rassenpferd: man weiss nie, wann er wieder ausschlägt.

B. sollte bis mindestens Ende 1973, d.h. bis zum Ablauf des gegenwärtigen Abkommens, bleiben. Leider gefällt es bisher seiner Frau in Kigali nicht. Er selbst scheint sich aber vorgenommen zu haben - darauf deuten seine detaillierten Planungen -, bis Ende 1973 auszuharren. Wir müssen ihn darin unterstützen. Wir sollten ihn, ausser in wenigen grundsätzlichen Fragen, welche die Konzeption oder Politik der Unternehmung betreffen, möglichst wenig durch Eingriffe behindern, dabei aber einen engen Kontakt mit ihm pflegen, damit er uns erklären kann, was er unternimmt, und wir wissen, was er tut.

*Quels tant en fait?*  
*in a k... ckele!*



2. Ein besonderes Problem ist die Art von Härte, die gegenüber Rwanda anzuwenden ist. B. neigt dazu, hart aufzutreten. Das kann durchaus angezeigt, ja notwendig sein. Aber es kommt sehr darauf an, dass dabei versöhnliche Formen gewahrt werden, und vor allem darauf, in welchem Geist man hart ist. Die Rwandesen haben ein feines Sensorium dafür. Jeder Paternalismus - wir wissen besser als Ihr, was für Euch gut ist - ist zu vermeiden. Noch schlimmer ist aber der gelegentlich anzutreffende Sarkasmus, mit dem man den Rwandesen zu verstehen gibt, dass sie ja gar keine andere Wahl haben, als den weissen Experten zuzustimmen.

3. Es scheint, dass schweizerischerseits die Auffassung weit verbreitet ist, Trafipro habe die Leitung des Unternehmens der Schweiz anvertraut und damit hätten sowohl der Verwaltungsrat wie die Behörden Rwandas auf ein Mitspracherecht verzichtet. So erklärte etwa B. an den offiziellen Besprechungen, er habe sein Mandat vom DftZ und habe nur von diesen Weisungen entgegenzunehmen. Er las einen Abschnitt aus dem Programm 1971-75 vor als Gegenargument gegenüber einer von rwandesischer Seite vertretenen These. Dabei ist dieses Programm den rwandesischen Behörden nie bekanntgegeben, geschweige denn mit ihnen verhandelt worden; dem Verwaltungsrat wurde es lediglich mitgeteilt. Hier kann ich "Bern" einen gewissen Vorwurf nicht ersparen: B. hat formell recht, denn in seinem Pflichtenheft heisst es, er sei an das Programm 1971-75 gebunden.

Was die Zusammenarbeit mit Rwanda betrifft, ist diese Auffassung katastrophal. Man muss verstehen, dass sich die Rwandesen dagegen auflehnen, wenn sie in einer national so bedeutenden Institution wie der Trafipro von der Schweiz ausgeschaltet werden. Auf der anderen Seite fühlen sie sich bei dieser Situation für Trafipro nicht verantwortlich: es ist ja ein schweizerisches Unternehmen. Wenn es schlecht geht, müssen die Schweizer eben zahlen; sie sind ja verantwortlich. Und man fordert ungeniert von der Schweiz mehr und mehr, wie etwa ein Arbeitnehmer seine Forderungen an den Arbeitgeber so weit steigert wie es eben geht. Ferner kommt bei dieser Situation leicht die Meinung auf, die Schweiz müsse ein eigenes Interesse an der Trafipro haben, sie mache auf dem Rücken Rwandas mit der Trafipro Geschäfte. All das widerspricht vollständig der Konzeption der schweizerischen Entwicklungshilfe. Aber wir sind teilweise selber schuld, wenn es so weit gekommen ist.

Es drängt sich eine Klarstellung auf: das Mandat des Direktors und der Schweizer Experten ist nicht ein schweizerisches Mandat, sondern ein rwandesisch-schweizerisches, gestützt auf das Projektabkommen zwischen beiden Ländern. Dementsprechend sind die Schweizer nicht nur dem DftZ verantwortlich, sondern auch Rwanda (der Trafipro und den Behörden). Umgekehrt können die Weisungen an den Direktor nicht ausschliesslich von der Schweiz kommen. Rwanda muss eine Mitverantwortung tragen. In allen Fragen, welche die statutenmässigen Kompetenzen des Direktors überschreiten, muss eine Verständigung zwischen der schweizerischen und der rwandesischen Seite vorliegen. Liegt keine Verständigung vor, so sind die "Weisungen", kommen sie nun von schweizerischer oder von rwandesischer Seite, nur unverbindliche Ratschläge, auf die sich der Direktor gegenüber der Gegenseite nicht berufen kann.

*noch, in Fragen, die mit Trafipro zusammenhängen, dem Direktor zustellen.*

*\* Das Projektabkommen gibt dem schweiz. Direktor praktisch uneingeschränkte Vollmachten.*

*Les g. ch.*

*Pourquoi  
n'a-t-il pas  
été dit!*

4. Saubere Kompetenzabgrenzungen sind auch sonst zwischen dem schweizerischen Direktor und der Schweiz nötig. Der Direktor der Trafipro kann nur in ihrem Namen und nicht in demjenigen der Schweiz sprechen. Er soll selbstverständlich vor den Verhandlungen angehört werden, aber seine Stellung ist nur faktisch, nicht rechtlich verschieden von derjenigen des beratenden Komitees in der Schweiz. In den Verhandlungen selber soll er nicht der schweizerischen Delegation angehören. Er soll daran teilnehmen, schon um zu wissen, was gesprochen wird, aber auch als technischer Berater der beiden Parteien. Dagegen soll er weder für die eine noch für die andere Seite Partei ergreifen oder gar polemisieren, wie dies B. in einem Punkt der Verhandlungen getan hat.

5. Die Stellung des Verwaltungsrates der Trafipro ist unbefriedigend, da er formell Aufsichtsorgan der Trafipro ist, aber in seinen Kompetenzen durch das Projektabkommen eingeschränkt ist. Das führt zu Frustration und Unverantwortlichkeit. Eine Aktivierung des Verwaltungsrates ist aber umso mehr angezeigt, als er eines Tages die volle Verantwortung wird tragen müssen, nämlich wenn die schweizerische Mitarbeit in der Trafipro sich nur noch auf Beratertätigkeit beschränkt und schliesslich ganz aufhört. Wir sprechen nur immer von der Rwandisierung der Verwaltung von Trafipro. Es gibt aber auch eine Rwandisierung des Verwaltungsrates, indem allmählich mehr Kompetenzen an den Verwaltungsrat zurückgegeben werden und dieser damit in die Verantwortung hineinwächst.

Leider wurde bisher der Verwaltungsrat von den Schweizern eher als störendes Element empfunden. Meines Erachtens sollte der Verwaltungsrat zu allen Fragen Stellung nehmen, die in seine statutenmässige Kompetenz fallen. Wenn die Direktion mit einer der Stellungnahmen nicht einverstanden ist, kann die Angelegenheit immer noch auf Regierungsebene gehoben werden. Eine engere Zusammenarbeit zwischen Direktion und Verwaltungsrat mag zwar für die erstere eine zusätzliche Belastung sein, ist aber als Vorstufe der Uebergabe unerlässlich.

Ich versichere Sie, Herr Delegierter, meiner vorzüglichen Hochachtung.

DER SCHWEIZERISCHE BOTSCHAFTER:

*R. Sinsch*

Kopie geht z.K. an:

- Schweizerische Botschaft in Kigali