

O. H a f n e r  
Berater der Trafipro-Direktion  
B.P. 302  
K i g a l i

~~DE - WMT~~ ~~HRX~~ → o/a  
HL  
KP  
aurai-je le  
tion avant mon  
départ?  
??  
??

Kigali, den 27. Mai 1976

Schlussbericht über meine Tätigkeit bei Trafipro  
vom 27.2.1973 - 28.5.1976

---

1. Zeitlicher Ablauf der Tätigkeit

- 1973 - Jan.-Febr.: Vorbereitung einer Kurzmission nach Nairobi, um dort verschiedene Probleme der Trafipro mit Direktor Baroni und Botschafter Pestalozzi zu besprechen.
- 26.2. : Telefon von Direktor Baroni über den gleichentags erfolgten Hinauswurf (mittels Anschlag von Namenslisten der unerwünschten Personen) von etwa 90 Trafipro-Angestellten. Ersucht mich, sofort nach Kigali zu kommen.
  - 27.2. : Ankunft in Kigali.
  - 28.2. : Lagebesprechung im Verwaltungsrat, aus der hervorgeht, dass die Zusammenarbeit zwischen letzterem und Direktor Baroni unmöglich geworden ist.
  - 4.3. : H. Baroni ersucht den schweizerischen Botschafter, von der Verantwortung für die Trafipro-Leitung entbunden zu werden.
  - März/April : Evaluation der Trafipro durch ein 8-Köpfiges Expertengremium (4 Europ., 4 Rwander).
  - 9.3. - 31.5. : Direktor der Trafipro a.i.
  - 21.5. : Verhandlungen zwischen Schweiz und Rwanda über Einsetzung eines rwandischen Direktors. Abänderung des bestehenden Vertrags.

1973/74

- 1.6.73 - 21.7.74<sup>a?</sup> : Berater von Direktor J.B. Habyarimana.
- 5.7.73 : Staatsstreich durch das Militär : Präsident Kayibanda wird abgesetzt, J. Habyarimana wird neuer Staatspräsident.

1974/75

- 22.7.74 - 30.4.75 : Direktor der Trafipro.
- 22.11.74 : Neuer Vertrag zwischen Schweiz und Rwanda sowie neue Trafipro-Statuten.
- 1.5.75 - 31.12.75 : mit J. Habimana Ko-Direktor der Trafipro.

1976

- 1.1. - 15.5. : Berater von Direktor J. Habimana.
- 15.5. : Uebergabe des Beraterpostens an E. Schweizer.
- 28.5. : Abreise aus Rwanda nach Fertigstellen laufender Arbeiten.

-----

## 2. Schwerpunkte der Tätigkeit bei Trafipro

### 2.1. Krisenmanagement

Mein Einsatz bei der Trafipro begann mit einer durch die Februar-Unruhen 1973 ausgelösten Krise. Auch in der Folge war ein grosser Teil meiner Arbeitszeit dem Krisenmanagement gewidmet. Erst die Zeit ab Juli 1975 bis zu meiner Rückreise in die Schweiz war durch einen ruhigeren Verlauf gekennzeichnet, wenn man von der Verhaftung von Finanzchef J. Gafaranga im Januar 1976 absieht.

Nachfolgend eine kurze Zusammenfassung der hauptsächlichsten Krisen, ihrer Ursachen, ihrer Auswirkungen und ihrer Bewältigung.

### 2.1.1 Februar-März-Unruhen 1973

Es handelte sich um politisch-soziale Unruhen, in denen Stammeskonflikte (Hutu-Tutsi) und regionale Konflikte (Nord/Süd) ausgetragen wurden. Diese Unruhen hatten bereits im Jahr 1972 begonnen, vor allem in den Schulen (s. die Vorgänge im Collège officiel, Kigali). In den Monaten Februar-März 1973 wurden alle grösseren Unternehmungen und die meisten Präfekturen des Landes von diesen Unruhen erfasst.

Aus den Unternehmungen wurden die Tutsi-Angestellten, aber auch missliebige Hutu-Angestellte mittels Anschlag von Listen entfernt. Auf dem Land kam es teilweise, vor allem im Zentrum, zu blutigen Ausschreitungen, denen schätzungsweise mehrere Hundert Personen zum Opfer fielen.

Bei der Trafipro wurden 87 Angestellte (gesamter Personalbestand gut 400) ausgeschlossen, von denen später zehn wieder zugelassen wurden. Die Auswirkungen waren sehr schwerwiegend: 14 von 25 Filialen mussten geschlossen werden (49 von 111 Angestellten im Verkauf fielen den Listen zum Opfer). Die Einkaufsabteilung sowie die Lastwagenreparaturequipe wurden fast vollständig liquidiert. Die Folge war eine weitgehende Lähmung der Geschäftstätigkeit während etwa 10 Tagen. In der ersten Märzhälfte sank der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 75%.

Diese Personalkrise wurde in der Trafipro noch überlagert durch eine Vertrauenskrise zwischen den beiden am Projekt beteiligten Partnern: der Regierung Rwandas und der Schweiz. Diese Vertrauenskrise hatte zwei Ursachen: einerseits übte Rwanda seit 1972 Druck auf die Schweiz aus, um entgegen den Vertragsbestimmungen den schweizerischen Direktor durch einen Rwander

(J.B. Hybyarimana) zu ersetzen, einem Ansinnen, dem sich die Schweiz mit guten Gründen widersetzte. Andererseits herrschte zwischen dem schweizerischen Direktor Baroni und dem Verwaltungsrat der Trafipro ein schlechtes Einvernehmen, bedingt zum grossen Teil durch die Persönlichkeit des schweizerischen Direktors.

Es gelang schliesslich, die Auswirkungen dieser beiden Krisen einigermassen zu überwinden. Im geschäftlichen Bereich wurde im März 1973 ein "plan d'urgence" aufgestellt und durchgeführt, so dass Anfang Juni alle Filialen wieder offen waren und alle Abteilungen, allerdings zum grossen Teil mit ungenügend qualifiziertem Personal, zur Not wieder funktionierten.

Auch die Vertrauenskrise zwischen der Schweiz und Rwanda konnte beigelegt werden, indem Herr Baroni demissionierte und die Schweiz mit dem Vertrag vom 21.5.1973 dem Drängen Rwandas auf Einsetzung von J.B. Habyalimana als Direktor, wenn auch widerwillig, nachgab.

### 2.1.2 Liquiditätskrise

Kaum waren die Folgen der Februar-März-Unruhen abgeklungen, zeichnete sich Ende 1973 / Anfang 1974 eine schwere Liquiditätskrise ab, die vor allem zwei Ursachen hatte: im Juni 1973 begab sich eine Delegation Rwandas nach Peking, um dort im Rahmen eines Zusammenarbeitsvertrags chinesische Waren einzukaufen. Der Delegation gehörte auch der neuernannte rwandische Direktor der Trafipro an. Die getätigten Einkäufe erwiesen sich aber als viel zu gross und teilweise den Bedürfnissen Rwandas nicht angepasst. Es gelang zwar, nach der Rückkehr der Delegation einen Teil der abgeschlossenen Einkaufsverträge zu annullieren oder abzuändern, aber was übrig blieb, war immer noch zuviel. Als die Waren Anfang 1974 in Rwanda einzutreffen begannen, war nicht genügend Geld da, um sie zu bezahlen.

Andererseits kam es 1973/74 in der Folge der Oelkrise und eines allgemeinen Rohstoffmangels zu äusserst starken Preiserhöhungen auf den internationalen Warenmärkten. Davon wurden auch die Transportkosten erfasst, die im Fall des 1800 km von der Küste entfernt liegenden Binnenlandes Rwandas den Wareneinstandspreis entscheidend beeinflussten. So kam es, dass sich der Einstandspreis für wichtige von der Trafipro eingekauften Waren (z.B. Wellblech, Salz, Zucker, Mehl, Seifen, Baumwollstoffe, Hauen usw.) innerhalb weniger Monate verdoppelte oder sogar verdreifachte. Diese Situation musste zwangsläufig zu einer angespannten Liquiditätsslage führen, und zwar so lange, als die für den Einkauf verwendeten hohen Mittel der Unternehmung nicht über die inzwischen ebenfalls erhöhten Verkaufspreise wieder zuflossen. Im Fall der Trafipro kann aber vom Einkauf der Ware bis zu deren Verkauf eine Zeit von 6 Monaten und mehr benötigt werden.

Leider kam hinzu, dass in der Trafipro das Ausmass der sich abzeichnenden Liquiditätskrise nicht schnell genug erkannt wurde, da infolge des Personalnotstands die Budgetierungsarbeiten in Rückstand geraten waren. Aber selbst bei rechtzeitiger Erfassung des Ausmasses des sich anbahnenden Liquiditätsdefizits hätte dieses nicht vermieden werden können.

Durch verschiedene, in den ersten Monaten 1974 ergriffene Massnahmen (Forcierung der Engros-Verkäufe, Beschneidung der Investitionen usw.) sowie dank einem von der Nationalbank Rwandas bis Ende Jahr gewährten Ueberbrückungskredits konnte die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens schliesslich knapp bewahrt werden. Infolge der guten Umsatz- und Rentabilitätsentwicklung sowie anderer günstiger Faktoren (von der Schweiz gewährte Kredit zwecks Bildung einer Warenreserve in Hauen und Salz, Beteiligung der Regierung Rwandas am Genossenschaftskapital) verbesserte sie sich dann 1975/76 entscheidend und kann heute als sehr gut bezeichnet werden.

### 2.1.3. Evaluation und Kampf um den genossenschaftlichen Charakter der Trafipro

Im März/April 1973 wurde eine von der schweizerischen technischen Zusammenarbeit schon seit langem geplante Evaluation des Trafipro-Projekts von je 4 europäischen und 4 rwandischen Fachleuten durchgeführt. Die Evaluatoren kamen zum Schluss, dass das Trafipro-Projekt sich sehr günstig auf die wirtschaftlich-soziale Entwicklung Rwandas auswirke, dass es aber in einer Reihe von Punkten zu verbessern sei und dass insbesondere die genossenschaftliche Zielsetzung eindeutiger festzulegen sei, wenn möglich durch Bildung eines spezialisierten aber in eine umfassende genossenschaftliche Bewegung integrierten Verbandes.

Die durch den Staatsstreich vom 5. Juli 1973 an die Macht gelangte Militärregierung ging jedoch auf die Empfehlungen der Evaluatoren nicht ein, sondern setzte eine eigene Kommission ein, die eine Untersuchung über die Aktivitäten der Trafipro durchführen sollte. Der Grund dazu war ein gewisses Misstrauen der neuen Regierung gegenüber Trafipro, da diese stark mit führenden Persönlichkeiten des früheren Regimes verbunden gewesen war.

Die aus Regierungsfunktionären zusammengesetzte Kommission kam zum Schluss, die Trafipro sei in ein gemischt-wirtschaftliches Unternehmen umzuwandeln, in dem aber der staatliche Einfluss dominieren sollte. Bei Verwirklichung dieser Idee wäre die Trafipro zu einem reinen Handelsunternehmen umfunktioniert worden unter Aufgabe uns wichtig erscheinender entwicklungspolitischer Zielsetzungen, insbesondere des im genossenschaftlichen Ideengut verwurzelten Selbsthilfegedankens. Auch bestand die Gefahr, dass die Trafipro als vorwiegend staatlich dominiertes Unternehmen einen Teil ihrer Dynamik einbüßen und zu stark unter politische Einflüsse geraten würde.

Nachdem die Mitglieder der Kommission dem Unterzeichneten gegenüber erklärt hatten, die Neu-Organisation sei bereits vom Staatspräsidenten genehmigt und damit beschlossene Sache, kam es zu langwierigen Auseinandersetzungen, die erst mit der Unterzeichnung eines neuen Vertrags zwischen der Schweiz und Rwanda (22.11.1974) und der gleichzeitigen Genehmigung neuer Statuten der Trafipro durch einen Kompromiss bereinigt werden konnten. Der genossenschaftliche Charakter der Trafipro wurde beibehalten, jedoch nahmen 3 Vertreter der Regierung in den aus 8 Mitgliedern zusammengesetzten Verwaltungsrat Einsitz und die Regierung nahm eine Beteiligung am Genossenschaftskapital in der Höhe von frs.Rw. 50 Mio vor, von denen Ende 1975 25 Mio einbezahlt waren (Eigenkapital der Trafipro Ende 1975 = 101 Mio).

#### 2.1.4 Personalintrigen

In den ersten Monaten 1975 begannen am Sitz der Trafipro in Kabgayi Gerüchte zu zirkulieren, wonach, ähnlich wie 1973 die Tusti-Angestellten, nun die aus der Praefektur Gitarama stammenden Angestellten oder zumindest die Kader darunter, zum Verlassen ihrer Arbeitsplätze gezwungen werden sollten. Es hatte sich eine Gruppe von Heissspornen aus dem Norden gebildet, die offenbar der Ansicht waren, dass nach der politischen Entmachtung der Gitarama-Leute durch den Staatsstreich vom Juli 1973, diese nun auch aus den führenden Posten der Trafipro zu entfernen seien, wo sie tatsächlich überproportional vertreten waren (6 von 11 Kaderpositionen). Es hiess, die Gruppe besitze die Unterstützung gewisser Kreise des Nachrichtendienstes und habe eine Liste mit den Namen der zu vertreibenden Angestellten angefertigt, die im geeigneten Moment angeschlagen würde. Es war nicht möglich, diese Gerüchte zu verifizieren, da sie aber eine äusserst gespannte Atmosphäre in der Unternehmung hervorriefen und die erfolgreiche Ausführung des Plans verheerende Folgen für die Trafipro

gehabt hätte, musste gehandelt werden. Es gelang, im Juni 1975, durch Versetzung des führenden Kopfes der Gruppe sowie durch Massregelung eines andern Gruppenmitglieds wegen disziplinarischen Verstössen die Rädelsführer einzuschüchtern und auseinanderzubringen. Gleichzeitig wurde ein fachlich und persönlich ungenügender Gitarama-Mann (Personalchef a.i.) zur Demission veranlasst. Danach flauten die Spannungen wieder ab. Allerdings erfuhren sie im Januar 1976 ein trauriges Nachspiel, indem der aus Gitarama stammende, sehr tüchtige Finanzchef zusammen mit einem Lastwagenchauffeur vom Nachrichtendienst angeblich wegen subversiver Tätigkeit verhaftet wurde, was wieder eine grosse Lücke in den ohnehin nicht ausreichend mit qualifiziertem Personal dotierten Kaderbestand der Trafipro riss.

#### 2.1.5 Schlussfolgerungen zum Krisenmanagment

Dass es in Entwicklungsprojekten häufiger als anderswo zu Krisen kommt, braucht nicht zu verwundern: das Zusammenwirken zweier recht ungleicher Partner sowie die oft sehr schwierigen Umweltbedingungen machen wiederholte Krisenerscheinungen sogar wahrscheinlich, was auch die Notwendigkeit des Krisenmanagements mit sich bringt.

Im vorliegenden Fall kann allerdings kaum von einem Krisen-"Managment" im strengen Sinn gesprochen werden, d.h. Krisenbewältigung möglichst nach einem schon vor Ausbruch der Krise vorbereiteten Plan. Es ging mehr darum, die nun eben einmal aufgetretenen Krisen den Umständen entsprechend so gut als möglich zu überwinden.

Hier wäre bestimmt noch eine Verbesserung unserer Arbeit möglich, indem bereits bei Beginn eines Projekts mögliche Konfliktherde bezeichnet und Strategien zu deren Bewältigung entwickelt werden



könnten. Es sollte dann auch den Projektleitern zur Pflicht gemacht werden, die entsprechenden Pläne regelmässig zu überarbeiten und der laufenden Entwicklung anzupassen. Ausbrechende Krisen würden in diesem Fall sowohl die Mitarbeiter im Feld wie die Zentrale weniger unvorbereitet treffen und würden deren Bewältigung erleichtern. Methodisch wären die in neuester Zeit in der praktischen Unternehmungsführung aufgestellten Prinzipien und Strategien im Bereich des Krisenmanagements auf ihre Anwendbarkeit auf unserm Gebiet zu prüfen.

Auch so wird aber noch ein weites Feld von unvorhersehbaren Schwierigkeiten und Krisen offen bleiben, die erst im Moment ihres Entstehens erfasst und entsprechend dem Verhalten der beteiligten Personen und den allgemeinen Umständen bewältigt werden können - oder auch nicht. Das frühzeitige Aufspüren wahrscheinlicher Konfliktursachen wird es erlauben, dieses Feld immerhin einigermaßen einzugrenzen, was schon ein Fortschritt ist gegenüber improvisiertem Handeln.

## 2.2. Uebergabe der Verantwortung für die Unternehmungsleitung an einen Rwander

Dieses Thema hätte mit guten Gründen ebenfalls im Kapitel Krisenmanagement aufgeführt werden können. Wegen seiner besonderen Bedeutung soll es jedoch gesondert behandelt werden.

Die Uebergabe der Verantwortung für die Unternehmungsleitung in diesem grossen und komplexen Projekt war seit langem eine Sorge der schweizerischen technischen Zusammenarbeit gewesen. Als das Projekt im Jahre 1964 von ihr übernommen wurde, gab es keine andere Lösung, als dessen Leitung einem schweizerischen Direktor anzuvertrauen, da im Land selbst, das eben seine Unabhängigkeit gewonnen hatte, dieser Aufgabe niemand

gewachsen war. Auf Anregung von Staatspräsident Kayibanda wurde 1966 mit der Einsetzung von 4 rwandischen "sous-directeurs" ein Schritt in Richtung der Uebergabe der Direktion versucht, ein Experiment, das jedoch fehlschlug, weil sämtliche "sous-directeurs" sich als fachlich und persönlich zu wenig qualifiziert erwiesen.

Nach dieser bewegten Phase herrschte auf diesem Gebiet Windstille. Der Aussen- und Planungsminister Rwandas, Th. Bagaragaza, teilte mit, die Schweizer müssten selbst wissen, wann der Zeitpunkt zur Uebergabe der Verantwortung gekommen sei. In der Schweiz sah man diesen Punkt inzwischen in weite Ferne gerückt, da Trafipro inzwischen in grosse Schwierigkeiten geraten war, die von verschiedenen schweizerischen Direktoren nur mit grösster Mühe bewältigt werden konnten. Es bestand die Absicht, die Verantwortung an die Rwander zuerst auf Abteilungsebene zu übergeben und schliesslich aus den Abteilungschefs einen Nachfolger für den schweizerischen Direktor auszuwählen. Ein genauer Zeitplan wurde nicht aufgestellt, aber es wurde als möglich erachtet, die Verantwortung auf der Stufe der Abteilungsleiter um 1975 und jene auf der Stufe der Direktion um 1980 zu übergeben. Inzwischen war auf rwandischer Seite aber ein Stimmungswechsel eingetreten. 1972 kam von Regierung und Verwaltungsrat die Forderung, den Vizepräsidenten des Verwaltungsrates, J.B.Habyalimana, als Ko-Direktor einzusetzen. Vermutlich kam dieser Stimmungswechsel in erster Linie aus innenpolitischen Gründen zustande: die Generation der Politiker aus dem Zentrum des Landes, die die Unabhängigkeit erkämpft hatten und dann die Regierungsgeschäfte schlecht und recht führten, sahen ihren Führungsanspruch nach 10 Jahren Unabhängigkeit gefährdet, und zwar vor allem durch Leute aus dem Norden des Landes, die nicht zum innersten Entscheidungsgremium gehörten. Vermutlich wollten jene Politiker den sehr wichtigen Posten des Trafipro-Direktors mit einem der ihren besetzen, bevor es für sie zu spät war.

Wie dem auch sei, die Schweiz hatte allen Grund, sich dieser Forderung zu widersetzen, da der vorgeschlagene Mann keineswegs für den Posten geeignet schien. Ein Jahr später wurde der Druck von seiten Rwandas in der Folge der Februar-Unruhen 1973 aber so stark, dass schliesslich nichts anderes übrig blieb, als ihn zu akzeptieren. Die Zeit, in der J.B. Habyalimana Trafipro-Direktor war, (1.6.73 - 21.7.74) verlief - mit Ausnahme des China-Warengeschäfts - weniger schlimm als erwartet. Die Zusammenarbeit zwischen ihm und dem schweizerischen Berater war gut. Die beiden hatten übrigens auf Wunsch des Verwaltungsrats gemeinsame Unterschriftsberechtigung, auch in finanziellen Angelegenheiten.

Die schlussendlich getroffene Lösung in der Direktionsfrage: Absetzung von J.B. Habyalimana, Uebernahme der Direktion durch O. Hafner (22.7.74 - 30.4.75), Ko-Direktion zwischen letzterem und J. Habimana (1.5.75 - 31.12.75), und schliesslich Uebernahme der alleinigen Direktionsverantwortung (ab 1.1.76) durch J. Habimana, war jedoch bedeutend besser und entsprach auch den ursprünglichen schweizerischen Absichten. J. Habimana übernahm die Direktionsverantwortung in der Tat erst, nachdem er sich als Abteilungsleiter, wenn auch nur kurze Zeit, bewährt hatte.

Dieses sehr bewegte Kapitel der Trafipro-Geschichte ist damit zu einem guten Abschluss gekommen. In meiner Beurteilung hat J. Habimana die fachlichen und persönlichen Qualifikationen, um die Trafipro ebensogut, ja besser als ein schweizerischer Direktor zu leiten. Er hat dies in seiner bisherigen Tätigkeit als Direktor auch unter Beweis gestellt.

Schlussfolgerungen ? Es wäre müssig, lange zu überlegen, was von dieser und jener Seite falsch gemacht wurde und was hätte besser gemacht werden können. Auch sind die Bedingungen,

unter denen sich die Auseinandersetzungen um die Uebergabe der Verantwortung in der Trafipro abspielten, so mit rwandischen Verhältnissen verknüpft, dass es nicht möglich ist, daraus allgemeine Schlussfolgerungen zu ziehen. Ueberdies sind seit der Uebernahme des Projekts durch die Schweiz 12 Jahre vergangen, in denen sich die Verhältnisse in Rwanda und auch in anderen afrikanischen Ländern stark gewandelt haben. Insbesondere herrscht nicht mehr ein <sup>so</sup> akuter Mangel an ausgebildeten Leuten wie damals.

Immerhin könnten in ähnlichen Fällen solche Schwierigkeiten durch Aufstellung eines Uebergabekonzepts ganz oder teilweise vermieden werden.

Dieses Konzept wäre zu Beginn jedes Projekts aufzustellen, zu verhandeln und von beiden Seiten zu akzeptieren. Es sollte folgende Elemente beinhalten:

- Voraussetzungen, unter denen ein bestimmter Posten übergeben werden kann (Ausbildung, Erfahrung, persönliche Qualifikationen des Kandidaten usw.)

- Organe oder Personen, die den Entscheid im einzelnen Fall zu treffen befugt sind und die nach einer bestimmten Zeit (z.B. 6 Monate) das Ergebnis beurteilen

- Zeitplan für die Uebergabe, dessen Realisierung jedoch an das Eintreffen der oben genannten Voraussetzungen zu knüpfen wäre, was eine periodische Ueberprüfung und Anpassung bedingen würde.

Damit wäre die nötige Flexibilität gewährleistet, die eine wesentliche Rahmenbedingung für die erfolgreiche Durchführung des Konzepts darstellt.

Es kommt nämlich alles darauf an, dass die geeignete Person für einen bestimmten Posten gefunden wird, ein Vorgang, der

oft langes Suchen und Warten mit sich bringt und wo nichts erzwungen werden kann.

Zum Glück wurde für die Trafipro der geeignete Mann in der Person von J. Habimana gefunden. Von der Schweiz und Rwanda aus sollte alles getan werden, damit er der Unternehmung möglichst lange erhalten bleibt.

Für mich persönlich ist es eine ganz besondere Genugtuung, Herrn J. Habimana während seiner Karriere in der Trafipro, wie ich glaube, wirkungsvoll unterstützt und beraten haben zu können: zuerst als Vorgesetzter, als er "contrôleur de gestion" war, dann als Kollege in der Ko-Direktion und schliesslich als sein Berater, nachdem er die alleinige Direktionsverantwortung übernommen hatte.

### 3. Grundlagenarbeit

Neben der Ausbildung, Unterstützung und Beratung der lokalen "counterparts" ist es meines Erachtens die Hauptaufgabe der in der Entwicklungszusammenarbeit Tätigen, Grundlagenarbeit zu leisten, d.h. die organisatorischen, arbeitstechnischen, finanziellen u.a. grundlegenden Aspekte der jeweiligen Institution so zu gestalten bzw. zu verbessern, dass auch von dieser Seite her die Bedingungen für ein erfolgreiches Weiterbestehen nach dem Abzug der Helfer gegeben sind.

Wegen der grossen Beanspruchung durch das Krisenmanagement war es mir leider nicht möglich, sehr viel Zeit für diese Grundlagenarbeit aufzuwenden. Immerhin kann ich auf folgende Arbeiten hinweisen:

- Aufstellung eines jährlichen Tätigkeitsprogramms für die Direktion. Es handelt sich dabei um die Planung des Arbeitsprogramms der Direktion für ein Jahr, unterteilt in vierzehntägliche Perioden, und zwar nach dem Schema des Funktionsdiagramms. Sein Zweck besteht in der Wahrung der Uebersicht und es soll helfen, dass nichts Wichtiges vergessen wird.

- Einsetzung von Gruppenchefs in der Einkaufsabteilung. Für jede Artikelgruppe im Warensortiment der Trafipro wurde ein verantwortlicher Gruppenchef eingesetzt, der die betreffende Artikelgruppe von der Bestellung bis zum Eintreffen der Ware selbständig zu betreuen hat. Ziel ist die Entlastung des Einkaufschefs sowie die Heranbildung eines Teams von vielseitigen, verantwortungsbewussten Einkäufern.

- Weiterführung der langfristigen Planung. Die Planungsarbeiten wurden im Juni 1975 begonnen und im mai 1976 zum Abschluss gebracht. Methodisch bringt der neue Plan keine wesentlichen Aenderungen im Vergleich zum vorhergehenden Plan. Es galt aber, neue Prioritäten festzulegen und die Finanzplanung den veränderten Verhältnissen anzupassen und auf die neuen Bedürfnisse (Erneuerung Lastwagenpark, Zentralisation) auszurichten.

- Revision des Funktionendiagramms. Ein Entwurf war seinerzeit von Prof. Dubs und Herrn Capt ausgearbeitet worden, doch war das Funktionsdiagramm noch nicht offiziell in Kraft getreten, da der Entwurf auf Grund einer Diskussion unter den Kadern und verschiedener nachfolgenden Aenderungswünsche nochmals überarbeitet werden musste. Das Ergebnis dieser Revision liegt nun vor, so dass das Funktionendiagramm demnächst in Kraft treten kann. Gleichzeitig mit der Revision arbeitete ich die Pflichtenhefte für die Direktion, den "chef du service des finances" und den "chef du service du contrôle de gestion" aus, nachdem alle andern Pflichtenhefte für das obere Kader bereits von Herrn Capt

fertigerstellt worden waren. Dabei erwies es sich allerdings, dass bei Vorliegen eines vollständigen Funktionendiagramms die Pflichtenhefte auf der Stufe der obersten Kader überflüssig werden. Ich schlug deshalb Herrn Habimana vor, alle Anstrengungen auf den Ausbau und den praktischen Gebrauch des Funktionen-diagramms zu konzentrieren, das das Grundlagen-dokument der Unternehmung im Bereich der Abgrenzung der Tätigkeiten und Kompetenzen zwischen den verschiedenen Abteilungen und Diensten werden soll.

Bei der Aufstellung eines Konzepts für den Informationsfluss zwischen Direktion und obern Kadern ging es um den ersten Schritt einer Konkretisierung der seinerzeit von Herrn Kalt ausgearbeiteten allgemeinen Richtlinien zur Informationspolitik in der Trafipro. Die Arbeiten auf der Stufe der Abteilungen und Dienste werden in den nächsten Monaten weitergeführt.

Eine letzte "Grundlagenarbeit" bestand in einem Vorschlag an Herrn Habimana, bei der Einführung neuer Artikel ins Waren-sortiment in einer Reihe von sorgfältig gewählten Schritten vorzugehen, von der Marktbeobachtung bis zur Erfolgskontrolle. Einige Beispiele hatten nämlich gezeigt, dass Direktor und Einkaufschef in dieser Sache sich allzusehr aufs Fingerspitzengefühl verliessen.

Auf dem Gebiet der Grundlagenarbeit muss auch in den kommenden Jahren in der Trafipro noch ein mehreres getan werden. Der verantwortliche Sachbearbeiter in Bern sowie der Projektleiter sollten dafür Sorge tragen, dass die schweizerischen Mitarbeiter diesem Aspekt genügend Aufmerksamkeit schenken. Als Schwerpunkt können dabei die Ausarbeitung einer neuen Sortimentspolitik (mit Unterstützung durch Dr. R. Villiger), die Aufstellung von Führungsrichtlinien (mit Unterstützung durch Prof. Dr. R. Dubs) sowie als Spezialgebiet die Zentralisation in Kigali, genannt werden.

#### 4. Schlussfolgerungen

Der Abschluss meiner Tätigkeit bei der Trafipro geschieht zu einem Zeitpunkt, da die Genossenschaft verhältnismässig gefestigt dasteht: wie Erfolgsrechnung und Bilanz 1976<sup>5</sup> zeigen, ist die finanzielle Situation konsolidiert; das Uebergabeproblem ist bis auf den Posten des Ausbildungsleiters gelöst und ihr Ruf ist sowohl unter der Bevölkerung wie auch in Regierungskreisen gut.

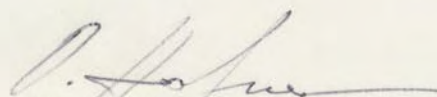
Es bestehen aber auch zahlreiche Schwachstellen: im oberen und mittleren rwandischen Führungskader gibt es Leute, die ihrer Aufgabe nicht voll gewachsen sind; das Gedeihen der Trafipro ist stark an die allgemeine, politisch, sozial und wirtschaftlich noch sehr labile Lage des Landes gebunden - politisches und persönliches Intrigenspiel kann, wie der Fall des im Jan. 1976 verhafteten Finanzchefs zeigt, verheerende Folgen haben -, um nur zwei der wichtigsten zu nennen. Die Verantwortung für Gedeih oder Verderb der Trafipro liegt nun allerdings bei unsern rwandischen Partnern. Von der Schweiz aus wurde das Möglichste getan, um die Genossenschaft für eine erfolgreiche Bewältigung ihrer Zukunftsaufgaben auszurüsten. Ihre Rolle muss sich jetzt auf Beratung und Unterstützung in Spezialgebieten (z.B. Zentralisation) konzentrieren, wo noch auf längere Sicht Möglichkeiten einer fruchtbringenden Zusammenarbeit bestehen.

Für mich persönlich stellen die 3 Jahre und 3 Monate Rwanda-Aufenthalt eine überaus wertvolle Erfahrung in praktischer Entwicklungsarbeit und in der Unternehmungsführung dar. Ich hoffe, diese Erfahrung bei meiner weiteren Tätigkeit im Rahmen der technischen Zusammenarbeit nutzbringend anwenden zu können.

Ich möchte allen danken, die mich bei der oft schwierigen Arbeit unterstützt haben: dem Delegierten für technische Zusammenarbeit und seinen Mitarbeitern in Bern, Herrn Botschafter Pestalozzi und seinen Mitarbeitern in Nairobi sowie den Herren



Geschäftsträgern Suter und Robert in Kigali. Sie alle können sicher mit Befriedigung feststellen, dass die Schweiz mit dem Aufbau der Genossenschaft Trafipro einen wirkungsvollen Beitrag an die Entwicklung Rwandas leistet, der insbesondere den armen Bevölkerungsschichten im ganzen Land zugute kommt.



(O. Hafner)