

Kulturprofil Uganda

Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika

Ausgesuchte Geschäftskulturen im Fokus



Industrie- und Handelskammer
Mittlerer Niederrhein

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

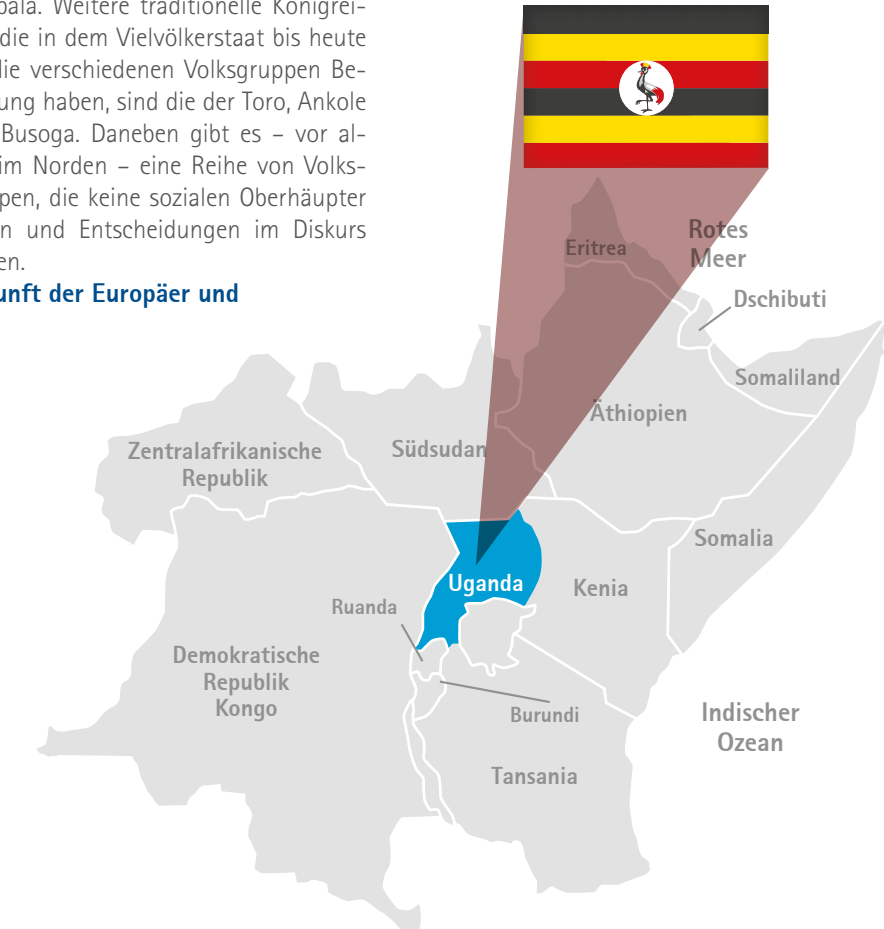
Was Ugandas Kultur geprägt hat

Alte Königreiche bis heute von Bedeutung

Die Republik Uganda ist ein Binnenland im östlichen Zentralafrika, liegt im Bereich des Nilbeckens und ist Teil der Region der Großen Seen (Great Lakes). Das Land hat zwar keinen Zugang zum Meer, jedoch eine der größten Binnenseeflächen Afrikas oder der Welt, mit den Seen „Albert“ und „Kyoga“ im Norden und dem Viktoriasee im Süden. Uganda ist umgeben von fünf Ländern: im Osten von Kenia, im Norden von Südsudan, im Westen von der Demokratischen Republik Kongo, im Südwesten von Ruanda und im Süden von Tansania. Uganda ist neben Kenia und Tansania Kernland der Ostafrikanischen Gemeinschaft (East African Community/EAC), einer zwischenstaatlichen Organisation, der ferner Ruanda, Burundi und Südsudan angehören. Die Vorfahren der heutigen Ugander waren Jäger und Sammler, die bis vor etwa 1.700 bis 2.300 Jahren in dem Gebiet lebten. Dann wanderten vermutlich aus Zentralafrika Angehörige der Bantu-Volksstämme in den Süden des heutigen Uganda ein. Seinen Namen erhielt das Land von dem Königreich Buganda, das bis heute einen großen Teil der südlichen Landesfläche ausmacht, darauf auch die Hauptstadt

Kampala. Weitere traditionelle Königreiche, die in dem Vielvölkerstaat bis heute für die verschiedenen Volksgruppen Bedeutung haben, sind die der Toro, Ankole und Busoga. Daneben gibt es – vor allem im Norden – eine Reihe von Volksgruppen, die keine sozialen Oberhäupter haben und Entscheidungen im Diskurs treffen.

Ankunft der Europäer und



Kulturprofil Uganda

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxisspiegel: Interview mit Hans Georg Hinterberger, Geschäftsführer der Uganda-Niederlassung des deutschen Handelshauses Achelis in Kampala

britische Kolonisierung

In den 30er-Jahren des 19. Jahrhunderts erreichten arabische Händler von der Küste des Indischen Ozeans erstmals das damalige Buganda. Es folgten in den 1860er-Jahren britische Forschungsreisende auf der Suche nach der Quelle des Nils und im folgenden Jahrzehnt anglikanische Missionare aus Großbritannien sowie katholische Missionare aus Frankreich. In der Folge gab es ab etwa 1886 etliche Religionskriege in dem Gebiet, zunächst zwischen Muslimen und Christen und später zwischen englischen Protestanten und französischen Katholiken. Daraufhin sah sich die von der britischen Regierung angeheuerte Handelsgesellschaft, Imperial British East Africa Company (IBEAC), nicht mehr in der Lage, ihren Auftrag der Aushandlung von Handelsabkommen in der Region auszuführen. Um die wirtschaftlichen Interessen Großbritanniens an der Handelsroute des Nils zu sichern, annektierte die britische Regierung 1894 daher Buganda und angrenzende Gebiete zur Bildung des neuen „Uganda Protectorate“.

Ein wichtiges Projekt der neuen Kolonialherren war der Bau der Eisenbahn, Uganda Railway, zur Verbindung des Landes mit der Küste des Indischen Ozeans, um die Produktion der „Cash-crops“ (Baumwolle, Zuckerrohr, Kaffee, Kautschuk, Tabak) durch geeignete Transportmöglichkeiten profitabel zu machen. Für den

Eisenbahnbau wurden rund 32.000 Arbeiter aus der damaligen britischen Kolonie Indien nach Ostafrika geholt, von denen knapp 7.000 nach Fertigstellung der Eisenbahn als Siedler im Land blieben. Sie wurden zum großen Teil Händler und dominierten in der Folge – mit Unterstützung der Kolonialverwaltung – den gewerblichen Sektor, hier vor allem die Baumwollspinnereien und den Einzelhandel für den gehobenen Bedarf. Die Plantagenwirtschaft für die „Cash-crops“ wurde von der Kolonialverwaltung strikt reguliert, mit staatlich verordneten Preisen und einem den Indern vorbehaltenen Zwischenhandel. Erst 1952 wurden von dem als Reformator bekannt gewordenen britischen Gouverneur Sir Andrew Cohen die wirtschaftlichen Restriktionen für Afrikaner beseitigt. Zur Förderung und Finanzierung neuer Agrarprojekte wurde die Uganda Development Corporation gegründet und das nationale Parlament, Uganda Legislative Council, reorganisiert, dem gewählte afrikanische Abgeordnete aus allen Distrikten des Landes angehörten.

„Divide and rule“ und die Folgen – Spaltung nach Regionen sowie Religionen

Uganda blieb bis 1962 unter britischer Kolonialherrschaft, deren Prinzip des „indirect rule“ nachhaltige Folgen auf dem Weg zur Unabhängigkeit und darüber hinaus für das Land hatte. Zu dem von

den Briten praktizierten indirekten Führungssystem gehörte in Uganda wie in anderen britischen Kolonien die Bevorzugung einer Volksgruppe, die als geeignet angesehen und mit besonderen Privilegien und Befugnissen innerhalb der Kolonialverwaltung ausgestattet wurden („Kollaborateure“). Dies waren in Uganda hauptsächlich die Baganda, wie die Angehörigen des Königreichs Buganda in der lokalen Sprache heißen. Diese sowie Teile der Busoga wurden besonders gefördert in den Bereichen Landwirtschaft, Bildung und gewerbliche Aktivitäten, während gleichzeitig die Beschäftigung in der Kolonialarmee anderen Volksgruppen vorbehalten waren – im Fall von Uganda den Lango und Acholi aus dem Norden des Landes.

Die sich daraus ergebende Nord-Süd-Spaltung des Landes machte sich in der Folge bei der Formierung von Parteien auf dem Weg zur Unabhängigkeit bemerkbar. Hierbei kam als zusätzlicher Spaltungsfaktor die in den Religionskriegen des 19. Jahrhunderts entstandenen religiösen Rivalitäten zwischen Katholiken und Protestanten hinzu. So gründeten die Katholiken in Buganda 1956 die Democratic Party (DP) zur Bekämpfung der „protestantischen Oligarchie“. Als Gegenpartei wurde der sogenannte Uganda People’s Congress (UPC) unter ihrem Führer Apolo Milton Obote hauptsächlich als Partei für Protestanten außerhalb Bugandas gegründet, mit dem Ziel, die Dominanz der

Baganda in dem zukünftigen neuen Staat Uganda zu brechen. Als Gegenbewegung gegen die katholische DP formierte sich ferner 1961 in Buganda die sogenannte „Kabaka Yekka“ / KY („nur der König“) als protestantische, monarchistische Partei. Nach den ersten Wahlen 1962 kam es zu einer Koalitionsregierung von UPC und KY – mit Obote als Premierminister und dem Kabaka (König der Baganda) als Staatspräsident – die im Oktober 1962 das Land offiziell in die Unabhängigkeit führte. Dabei war der verwaltungsmäßige Status des Landes, genannt „unabhängiger Staat Uganda“, durchaus unklar – es war weder eine Föderation noch eine Republik oder eine Monarchie.

Unabhängigkeit und Kriege – zur Republik von Präsident Museveni

Zum Zeitpunkt der Unabhängigkeit Ugandas war noch nicht abzusehen, welche unruhigen Zeiten dem Land bevorstanden – denn anders als in den benachbarten Ländern wie vor allem Kenia hatte es vorher keine Periode kriegerischer Aufstände gegen die Kolonialregierung gegeben. Nun jedoch wurde nach einem Machtkampf innerhalb der regierenden Koalition 1966 zunächst der „Kabaka“ (König) von Obote gestürzt, der die Verfassung außer Kraft setzte, sich zum „Executive President“ erklärte und eine neue republikanisch-unitarische Verfassung einführte. Obote wurde jedoch 1971 von seinem ehemals verbündeten

Armeeoffizier Idi Amin gestürzt, der nach seinem Militärputsch in Uganda neun Jahre lang als berüchtigter gewalttätiger Diktator herrschte. In dieser Zeit ließ Amin Tausende der mit Obote verbündete Soldaten sowie auch Zivilisten aus den Acholi- und Lango-Volksgruppen ermorden – nach Schätzungen fielen 300.000 Menschen Idi Amins Terrorregime zum Opfer. Zudem verjagte Amin die aus Indien Zugewanderten aus dem Land. Auch diejenigen mit ugandischem Pass, die offiziell von der Vertreibung ausgenommen waren, flohen freiwillig wegen der damaligen in Uganda herrschenden „In-dophobie“. Erst viel später, in den 2000er-Jahren, wurden die den Indern gestohlenen Besitztümer offiziell wieder von der amtierenden Regierung Museveni zurückgegeben und einige Tausend der vor allem nach Großbritannien geflohenen asiatisch-stämmigen Ugander zur Rückkehr ins Land bewegt.

Amin begann 1978 sogar einen Krieg mit dem Nachbarn Tansania, durch Einmarsch und Besetzung einer Grenzregion (Kagera). Dagegen formierte sich auf Betreiben des tansanischen Präsidenten Nyerere eine Koalition von insgesamt 18 ugandischen Gruppierungen aus verschiedenen Ethnien, Regionen und politischen Bewegungen zur sogenannten Nationalen Befreiungsfront (Uganda National Liberation Front / UNLF), die Amin und seine Truppen einschließlich verbündeter libyscher Truppen aus der Haupt-

Wichtige Feiertage	
1. Jan.	Neujahr
26. Jan.	„Befreiungstag“ durch die National Resistance Army
16. Feb.	Erzbischof-Janani-Luwum-Tag (relativ neuer Feiertag)
8. Mrz.	Internationaler Frauentag
19. Apr.	Karfreitag
22. Apr.	Ostermontag
1. Mai	Tag der Arbeit
3. Juni	Tag der Märtyrer
5. Juni	Fest des Fastenbrechens (Eid al-Fitr) *)
9. Juni	Heldengedenktag
9. Aug.	Islamisches Opferfest (Eid al-Adha) *)
9. Okt.	Unabhängigkeitstag
24. /25. Dez.	Weihnachten

*) nur annähernd
Quelle: GTal

stadt vertrieben. Nach verschiedenen Regierungsbildungen kam es schließlich 1980 zu (umstrittenen) Wahlen, bei denen Milton Obote wieder die Oberhand gewann. Idi Amin floh ins Exil nach Libyen und später nach Saudi-Arabien. Erstaunlicherweise ist das Bild Idi Amins im Uganda von heute weitgehend positiv: Ihm wird zugeschrieben, die ersten guten Überlandstraßen gebaut und den Gesundheitssektor aufgebaut zu haben (speziell Mulago Hospital). Über Amins Gräueltaten wird dagegen nicht gesprochen, sie werden vielmehr teilweise als „britische Propaganda“ betrachtet.

Unter Obote erfolgte eine erneute Schreckensherrschaft, während der wieder unzählige Menschen ermordet wurden, darunter vor allem Muslime aus der Herkunftsregion Idi Amins (West Nile) sowie ehemalige Verbündete der UNLF, die sich um Yoweri Museveni gruppieren. Ein Jahr später begann die militärisch organisierte Widerstandsbewegung Yoweri Musevenis, National Resistance Movement/Army (NRM/A), einen Guerillakrieg gegen Obotes Regierung, die ihrerseits vermeintliche Unterstützer in Lager zusammentrieb und ebenfalls, wie zuvor schon Idi Amin, einen Pfad der Gewalt mit vielen Toten hinterließ. Die Massengräber wurden erst lange nach Ende der Obote-Regierungszeit gefunden. Der Acholi-Armeegeneral Tito Okello stürzte Obote und wurde für kurze Zeit Staatsoberhaupt, bevor Museveni im Jahr 1986

mit seiner Armee in Kampala einmarschierte und die Macht übernahm.

Die ersten Jahre der Museveni-Regierung waren gekennzeichnet von diversen Scharmützeln mit oppositionellen Gruppierungen, bevor 1993 eine neue Verfassung erlassen wurde, in der die 1967 abgeschafften alten Königreiche wieder in Kraft gesetzt und die von Amin erlassenen Maßnahmen gegen die asiatisch-stämmige Bevölkerung größtenteils wieder zurückgenommen wurden. Die ersten Präsidentschaftswahlen nach 16 Jahren wurden 1996 abgehalten und von Museveni mit überwältigender Mehrheit gewonnen. Seither ist Yoweri Museveni Ugandas Staatschef, hat alle Wahlen hoch gewonnen und ist einer der „Langzeitherrscher“ Afrikas. Früher bestehende Limits für Alter und Amtszeiten von Präsidenten wurden abgeschafft, sodass der 74-jährige Museveni unter Umständen erneut an der Wahl 2021 teilnehmen könnte. Museveni genießt nach wie vor in der internationalen Gemeinschaft hohes Ansehen, trotz Kritik an zunehmender Korruption und Misswirtschaft sowie Verstößen gegen Menschenrechte vor allem durch Unterdrückung der (untereinander zerstrittenen) Opposition. Erfolge wurden unter Museveni erzielt unter anderem in Wirtschaftspolitik (Wiederaufbauprogramm für Randgebiete), Armutsbekämpfung (Reduzierung der Armutsrate von 56 auf 20 Prozent) und Gesundheitswesen (HIV-Bekämpfung)

sowie der Befriedung des lange Zeit unruhigen Nordens (Vertreibung der Rebellenarmee LRA / Lord's Resistance Army, Friedensschluss mit der Rebellengruppe UNRFII / Uganda National Rescue Front II in West Nile, Eindämmung der Gewalt zwischen Bauern und Viehhirten in Teso und Karamoja).

Uganda und die Deutschen

Positives Deutschlandbild der Ugander

Deutschland wird in Uganda positiv wahrgenommen, was das Auswärtige Amt in Berlin vor allem zurückführt auf einen häufigen hochrangigen Besuchsaustausch, darunter mehrere Besuche von deutschen Bundespräsidenten und Außenministern sowie Besuche von Staatspräsident Museveni in Deutschland. Diplomatische Beziehungen zwischen beiden Ländern waren unmittelbar nach der Unabhängigkeit Ugandas 1962 aufgenommen worden. Uganda hat sich sicherheitspolitisch eng an die USA angelehnt und ist aktiv bemüht um Einfluss in den multilateralen Institutionen der Region (Ostafrika / East African Community, Zentralafrika / International Conference on the Great Lakes Region mit 19 Mitgliedstaaten). Das deutsche Engagement im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen ist für Uganda, das ebenfalls dort aktiv ist und auch schon nicht-ständiges Mitglied war (2009–2010), ein weiterer Faktor für die Wertschätzung Deutschlands als Partner in internationalen sicherheitspolitischen Belangen.

Das positive Bild Deutschlands wird auch nicht getrübt – wie in anderen Ländern der Region – durch negative Erfahrungen aus den Kriegshandlungen zwischen Briten und Deutschen in Ostafrika im Ersten Weltkrieg. Vielmehr profitierte

das Land mit seinen fruchtbaren Böden damals durch die Steigerung der Agrarproduktion für den Bedarf der britischen Armee in Ostafrika.

Deutschland als Entwicklungshilfeger und Kulturpartner

Die deutsch-ugandische Entwicklungszusammenarbeit (EZ) besteht seit 1964 mit einem jährlichen Volumen von derzeit rund 50 Mio. Euro staatlicher Entwicklungshilfe sowie zusätzlichen Mitteln: unter anderem Sonderinitiativen zur Förderung der Agrarwirtschaft und Fischerei und zur Unterstützung der Flüchtlinge, die Uganda in großer Zahl aus umliegenden Ländern, hauptsächlich Südsudan, aufnimmt. Die Bundesregierung engagiert sich in Uganda durch die EZ-Organisationen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) und Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sowie durch die Förderung der vor Ort tätigen deutschen politischen Stiftungen und kirchliche und Nichtregierungsorganisationen. In Deutschland gibt es nach Angaben des Auswärtigen Amtes rund 100 Vereine und Initiativen, die Projekte in Uganda unterstützten. Außerdem hat der deutsche Senior Expert Service (SES) zwischen 1983 und 2013 über 280 Einsätze in Uganda durchgeführt. In Uganda sind auch regelmäßig über 100 Freiwillige aus Deutschland in internationalen und kulturpolitischen Programmen aktiv.

Medien



Daily Monitor (Tageszeitung)
www.monitor.co.ug

New Vision (Tageszeitung)
www.newvision.co.ug

The Weekly Observer (Tageszeitung)
www.observer.ug

The Red Pepper (Tageszeitung)
www.redpepper.co.ug

AllAfrica – Uganda Spezial
(Nachrichtenportal)
www.allafrica.com/uganda/

Die 1989 gegründete Ugandan-German Cultural Society (UGCS) besitzt seit 2008 den Status eines Goethe-Zentrums. Das Goethe-Zentrum Kampala (GZK) organisiert diverse kulturelle Veranstaltungen und bietet Deutschkurse an, mit jährlich über 700 Teilnehmern. Ferner wird Deutsch an 16 ugandischen Schulen unterrichtet, mit derzeit rund 5.000 Sprachschülern. Das GZK ist zur Abnahme der Sprachprüfungen nach den Vorgaben des Goethe-Instituts akkreditiert. An der ugandischen Makerere-Universität arbeitet ein Lektor des Deutschen Akademischen Austauschdiensts (DAAD). Es gibt etwa 700 bis 800 ugandische DAAD-Alumni, von denen sich ein Teil in einem Verband organisiert hat. Schließlich gibt es eine bilaterale Zusammenarbeit im Sport, vor allem der Leichtathletik, unter anderem durch die längerfristige Entsendung von Experten des Deutschen Olympischen Sportbundes zur Ausbildung von Sportlehrern in Uganda sowie die Vergabe von Stipendien zur Aus- und Fortbildung in Deutschland.

Uganda und die moderne Welt

Ländliche Traditionen und moderne Hauptstadt

Ugandas „Tor zur Welt“ ist seit langem die Hauptstadt Kampala, mit ihrem kosmopolitischen Flair, dem angenehmen Klima auch für ansässige Europäer und der Mischung aus traditionellen und modernen Strukturen. Zudem ist die Stadt auf den sieben Hügeln in der Nähe des Viktoriasees bekannt als Afrikas „grünste“ Stadt in dem Land, das einmal von Churchill „Pearl of Africa“ getauft worden war. Kampala ist erste Anlaufstelle für die jährlich rund 1,5 Millionen Touristen, die Ugandas zahlreiche berühmte Naturschönheiten und die einzigartige Flora und Fauna besuchen. Hinzu kommen immer populärer werdende Angebote im Bereich Kultur- und Eco-Tourismus – „Uganda Cultural Safaris“. Kampala gilt im Übrigen als sehr sichere Stadt, ein wichtiger Aspekt für den internationalen Tourismus speziell in Subsahara-Afrika mit seinen häufigen Sicherheitsproblemen vor allem in Großstädten.

Jeder der sieben ursprünglichen Hügel, auf denen die Stadt einmal erbaut worden war, repräsentiert eine bestimmte wichtige Tradition von religiöser, kultureller oder historischer Bedeutung. So sind drei der Hügel religiösen Stätten für die Anhänger der wichtigsten Religionen des Landes vorbehalten: Anglikaner,

Katholiken und Muslime. Die Traditionen der verschiedenen Volksgruppen Ugandas werden in den jeweiligen Regionen mit ihren noch heute bestehenden Königreichen gepflegt, etwa mit eigenen Tänzen und kulturellen Riten. Doch gelten die noch zur Unabhängigkeit bestehenden ethnisch-religiösen Spannungen und Rivalitäten zwischen verschiedenen Volksgruppen – vor allem den Bantuvölkern und Niloten – heutzutage als überwunden und das Zusammenleben in dem Vielvölkerstaat als relativ harmonisch.

Internet und Social Media – kostengünstige Angebote für mobile Nutzer

Knapp die Hälfte der ugandischen Bevölkerung, rund 18 Millionen Menschen, sind nach derzeitigem Stand (2018) an das Internet angeschlossen. Größter Anbieter mit einem Marktanteil von 50 Prozent ist MTN aus Südafrika, die Mobilfunk und Internet maßgebend aufgebaut haben. Direkter Konkurrent ist inzwischen Airtel, die 2010 Celltel übernommen hat und rund 40 Prozent Marktanteil besitzt. Africell (früher Orange) kommt nur auf etwa 10 Prozent, während andere Anbieter („Smile“ zum Beispiel) verschwindend geringen Anteil haben und auch nicht landesweit verfügbar sind. Breitbandanschlüsse über Festnetz für superschnelle Internetverbindungen werden hauptsächlich für gewerbliche Kunden angeboten. Die Versorgung der breiten Bevölkerung mit zuverlässigem Breitband-

anschluss zu erschwinglichen Preisen ist noch nicht erreicht. Darin liegt das verbliebene Hemmnis, wogegen direkte Beschränkungen und staatliche Filterungen von Webseiten keine besondere Rolle spielen – von gelegentlichen staatlichen Maßnahmen gegen regierungskritische Plattformen in Wahlkampfzeiten einmal abgesehen.

Eine spürbare Maßnahme für Internetnutzer ist demgegenüber die Erhebung einer neuen Steuer auf elektronische Nachrichtenübertragung und Telefondienste von 200 Uganda-Shilling täglich pro User (erhoben über die Server), was in etwa 20 Prozent der Durchschnittskosten für individuelle Nutzer ausmacht. Die Regierung rechtfertigt die Steuer mit dem Ziel staatlicher Einnahmensteigerung und der Kontrolle von „Klatsch und Tratsch“ („gossip“) über soziale Medien und Plattformen. Die meistgenutzte Plattform ist (wie überall) Facebook mit über 70 Prozent, mit weitem Abstand gefolgt von WhatsApp, Twitter, YouTube, Instagram und LinkedIn. Die Mobilfunkgesellschaften haben besondere kostengünstige Tarife speziell für die Nutzer sozialer Medien herausgebracht.



Kulturstandards

Zeit – Stunden statt „akademisches Viertel“

In Uganda herrscht „African Time“ – eine sehr relaxte Vorstellung von Zeit. Das im westlichen Kulturkreis akzeptierte „akademische Viertel“ kann bei Verabredungen in Uganda eher ein bis zwei Stunden betragen. Als Faustregel gilt: Je höher der Status, desto später die Ankunft – wobei geschäftliche Termine tendenziell zeitlich besser eingehalten werden. Ebenso gilt: Je hochrangiger ein Event angesiedelt ist, desto später treffen die Gäste ein.

Raum – keiner ist gern allein

Das Bedürfnis nach Privatsphäre ist in Uganda kaum ausgeprägt. Vielmehr trifft auf Uganda in besonderer Weise die Weisheit zu: „In Afrika ist man nie allein“. Gesprächspartner stehen häufig sehr nah zusammen, enger als die normalerweise empfohlene „Armeslänge“. Hierbei sind bei Personen des gleichen Geschlechts Berührungen wie etwa an Schulter, Arm oder Hand akzeptabel. Berührungen zwischen Personen unterschiedlichen Geschlechts beschränken sich auf den Handschlag.

Kontext – blumige Umschreibung statt direkter Aussage

Wie generell in Afrika bevorzugen auch Ugander den indirekten Kommunikationsstil, in dem eventuelle unangenehme Wahrheiten mit blumigen Ausdrücken umschrieben werden. Dazu gehört auch, dass der Ausdruck von „wahren“ Gefühlen vermieden wird und je nach Situation eher das Gegenüber in „falscher“ Sicherheit gewiegt wird. Humor spielt eine wichtige Rolle in der Kommunikation, allerdings ohne Sarkasmus, der eher nicht verstanden wird. Gewöhnungsbedürftig für Europäer ist der generelle Verzicht auf das Wörtchen „bitte“ bzw. „please“ bei der Formulierung von Bitten oder Anliegen.

Maskulinität / Femininität – eher „maskuline“ Werte bestimmend

Die soziologische Einstufung einer Gesellschaft als eher „maskulin“ oder „feminin“ hängt ab von den vorherrschenden Werten: die als „feminin“ bezeichneten wie Lebensqualität und gegenseitige Unterstützung oder als „maskulin“ geltende wie Erfolgsstreben und Konkurrenzverhalten. Danach ist Uganda eine tendenziell „maskuline“ Gesellschaft, aber nicht in übertriebenem Maße. Was die Rolle der Geschlechter angeht, so befindet sich die ugandische Gesellschaft in einem Umbruch. Im politischen Bereich ist die Partizipation von Frauen in den letzten Jahren größer geworden, auch dank staatlicher Förderung von Gleichberechtigung („affirmative action“), und in den Städten gibt es immer mehr berufstätige Frauen. Dagegen ist auf dem Land die traditionelle Rollenverteilung mit weitgehender Benachteiligung der Frauen, sowohl bei Entscheidungen des täglichen Lebens als auch etwa im Familien und Erbrecht noch vorherrschend.



Individualität / Kollektiv – Gruppe vor Individuum

Auch Uganda ist wie fast alle afrikanischen Gesellschaften kollektivistisch strukturiert: Für den Einzelnen ist die Zugehörigkeit zu einer Gruppe – Familie, Clan, Ethnie – immer ausschlaggebend gegenüber einem eventuellen Individualinteresse. Als Preis für die Loyalität zur Gruppe wird dem Einzelnen vor allem in Notfällen oder Ähnlichem Schutz in der Gemeinschaft gewährt. Für die Organisation in Betrieben bedeutet dies, dass eine Organisation in Gruppen (etwa für Projektausführung oder Einteilung für bestimmte Arbeiten) nützlich sein kann.

Machtdistanz – wenig Akzeptanz von Ungleichheit

Bei dem interkulturellen Vergleichskriterium „Machtdistanz“ kommen soziologische Untersuchungen für Uganda zu einem deutlich anderen Ergebnis als bei anderen Ländern der Region. Auf der Skala bezüglich Machtdistanz ist Uganda ziemlich niedrig angesiedelt, was bedeutet, dass Ungleichheiten zwischen „unten und oben“ in der Gesellschaft eher nicht ohne Weiteres akzeptiert werden. Dieser Charakterzug spiegelt sich in der Geschichte des Landes, die immer von miteinander in Wettbewerb stehenden Volksgruppen geprägt war und keine von allen akzeptierte Elite hervorgebracht hat. In Unternehmen sollten daher Formen von Mitbestimmung / Partizipation der Beschäftigten, gegebenenfalls gruppenorientiert, eingeführt werden.

Unsicherheitsvermeidung – lieber wenig Risiken eingehen

Auch bei diesem Kriterium setzt sich Uganda, legt man die Ergebnisse soziologischer Untersuchungen zugrunde, von vielen anderen Ländern Afrikas ab. Ugander liegen auf der Skala eher im oberen Bereich, was bedeutet: Sie sind tendenziell eher risikoscheu und bemüht, Unsicherheiten möglichst zu vermeiden, allerdings nicht um jeden Preis. Für den Managementstil in Unternehmen bedeutet dies, dass letztlich auch in Uganda – ähnlich wie in anderen afrikanischen Ländern – klare Ansagen und Prozesse den Mitarbeitern Sicherheit geben sollten.

Langzeitorientierung – schnelle Ergebnisse erwünscht

Nach diesem Kriterium ist Uganda eine eher kurzfristig fokussierte Gesellschaft, in der schnelle Resultate dem langfristigen Erfolgsstreben vorgezogen werden. Für die Organisation in Unternehmen und Betrieben bedeutet dies, dass eher Wert auf kurzfristige Gratifikationen für Erfolge oder gute Leistungen als auf längerfristig angelegte Prozesse (etwa Beteiligungen oder Aussichten auf Beförderung usw.) gelegt werden sollte.

Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Die formale Anrede des Gesprächspartners ist wichtig, mit dem korrekten Titel wie etwa Dr. oder bei Amtsträgern „Your Excellency“, bei Abgeordneten „Honourable ...“. Ansonsten ist die übliche Anrede Mr., Mrs. oder Ms. mit Nachnamen, der gewöhnlich vor dem Vornamen genannt wird, oder auch mit dem Vornamen (etwa „Mr. Peter“). Bei offizieller Namensnennung wird gewöhnlich der Nachname vor dem Vornamen genannt. Verbreitet ist ebenfalls die Anrede mit der Funktion, etwa „Mr. Director“, „Mr. Headmaster“ usw. Ein Handschlag ist zur Begrüßung üblich, wobei ein Mann erst auf die ausgestreckte Hand der Frau wartet. Beim Austausch von Visitenkarten sollten diese „respektvoll“ behandelt werden. Im Geschäftsleben ist allgemein auf korrekte, eher konservative Bekleidung zu achten (geputzte Schuhe!). Als „Eisbrecher“ zur Gesprächsaufnahme ist wie überall in Afrika „Smalltalk“ angesagt – zu unverfänglichen Themen wie etwa dem eigenen Herkunftsland, Arbeit, Reisen, Sport usw. Das Thema „Familie“ ist dagegen nicht unbelastet, da viele Ugander Verluste durch Krankheit, Unfälle, Unruhen usw. erleben. Humor wird gut aufgenommen, allerdings werden landläufig weder Ironie noch Sarkasmus verstanden.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Auch bei offiziellen Meetings ist nicht mit pünktlichem Beginn zu rechnen, doch sollte der ausländische Teilnehmer immer selbst auf Pünktlichkeit achten. Am Anfang von geschäftlichen Meetings ist es wichtig, jedem Teilnehmer der Gruppe einzeln die Hand zu schütteln oder – falls dies nicht möglich sein sollte – zumindest mit jedem kurz Augenkontakt aufzunehmen. Das gleiche Ritual ist am Ende des Meetings einzuhalten. Ugander legen großen Wert auf Protokollfragen, wozu am Anfang die persönliche Vorstellung jedes einzelnen Teilnehmers gehört. Dagegen mangelt es häufig an einer formalen Strukturierung der Besprechungen, wie dies westlichen Gepflogenheiten entspricht.

Von einem neuen Verhandlungspartner wird auch die formelle Vorstellung der Firma sowie der Geschäftsabsichten im Land erwartet. Da Hierarchien in Uganda wichtig sind, sollte sichergestellt werden, dass der oberste Entscheidungsträger der ugandischen Organisation an dem Meeting teilnimmt. Hierbei ist es auch nicht ungewöhnlich, dass gegebenenfalls nachträglich ein als wichtig identifizierter Mitarbeiter noch dazu gebeten wird. Da grundsätzlich Übereinkünfte im Konsens angestrebt werden, sind Verhandlungen generell langwierig. Bis es zu einer positiven Entscheidung kommt, sind immer zahlreiche persönliche Treffen und viele Telefongespräche mit ausführlichem E-Mail-Verkehr erforderlich. Erfolge im ugandischen Markt sind daher nicht zuletzt auch eine Geduldsfrage.

Privater Umgang/ Geschäftsessen



Kampala verfügt über ein großes Angebot an guten Restaurants in verschiedenen Preisklassen, die bestens für Geschäftsessen in kleinerem oder größerem Kreis geeignet sind. Diese bieten vor allem dem ausländischen Besucher gute Gelegenheiten, ugandische Geschäftspartner einzuladen. Einladungen in private Residenzen ugandischer Geschäftsleute sind eher nicht üblich. Über repräsentative Residenzen für offizielle Einladungen verfügen im Allgemeinen nur ausländische Diplomaten und „Expatriates“ in leitender Funktion bei Institutionen und Unternehmen.

Privater Umgang/ Geschäftsessen



In Uganda ist wie in allen afrikanischen Ländern die Pflege persönlicher Beziehungen entscheidend auch für geschäftliche Erfolge. Dies erfordert eine häufige Anwesenheit vor Ort und Teilnahme an geschäftlichen Besprechungen, was bei den nicht in Uganda ansässigen Geschäftsleuten entsprechend in der Reiseplanung zu berücksichtigen ist. Zwischen den Reisen sind zusätzlich Telefongespräche und E-Mail-Verkehr angesagt, um die persönliche Beziehung zu festigen. Dabei wird die mündliche Kommunikation sehr viel mehr geschätzt als E-Mails. Wichtige Informationen sollten immer als erstes mündlich gegeben werden. Auch beim Einsatz eines Agenten oder sonstigen geschäftlichen Mittlers vor Ort sollte der oder die Verantwortliche in der Firmenleitung auf häufiges persönliches Erscheinen bedacht sein.

Profil



Hans Georg Hinterberger ist gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann und Handelsfachwirt, mit einem MBA – Master of Business Administration von der Edinburgh Business School of Heriot-Watt University, Schottland. Hinterberger hat als Eigentümer ein Start-up-Unternehmen für Systemtechnologie in München aufgebaut und war viele Jahre als Finanzmanager für ein Unternehmen der Papierindustrie in Zypern sowie als kaufmännischer Leiter / Commercial Director für ein Energieunternehmen in Irland tätig. Seit 2010 leitet er als Geschäftsführer / Managing Director die Niederlassung des deutschen Handelshauses Achelis und Söhne GmbH in Uganda, Achelis (Uganda) Ltd., Kampala.

www.achelis.net

Stand: Juni 2019

Praxispiegel: Interview

„Das Rad wird immer wieder neu erfunden“

Hans Georg Hinterberger ist Geschäftsführer der Uganda-Niederlassung des deutschen Handelshauses Achelis in Kampala, das hauptsächlich Industrieausrüstungen in Uganda vertreibt. Hinterberger ist seit 2010 im Land ansässig, mit einer Uganderin verheiratet (zwei Töchter) und gibt Einblick in seine Erfahrungen als deutscher Firmenchef in der ugandischen Arbeitswelt.

Herr Hinterberger, Uganda ist ein Vielvölkerstaat mit vielen verschiedenen Traditionen, Religionen, Sitten und Gebräuchen. Wie macht sich nach Ihrer Erfahrung die unterschiedliche Herkunft im Arbeitsleben bemerkbar?

Im geschäftlichen Alltag bemerkt man die kulturellen Unterschiede zwischen den ugandischen Volksstämmen nicht wirklich. Was aber auffällt, ist, dass Menschen aus einigen Regionen besseres Englisch sprechen als die meisten. Dies trifft besonders auf die Leute aus dem Norden bzw. vor allem aus der Region West Nile (Arua, Gulu und Lira) zu. Ich kann nicht sagen, woher das kommt, aber selbst Ugander aus anderen Landesteilen erkennen das an. Innerhalb unseres Unternehmens gibt es Mitarbeiter aus allen Landesteilen. Sicherlich kann man eine gewisse Gruppenbildung und gegenseitige Sympathie unter Mitarbeitern, die aus derselben Region stammen, erkennen, und zwar auch wenn sie zu unterschiedlichen Volksstämmen gehören.

Wie würden Sie die ugandische Arbeitskultur beschreiben?

Die meisten Ugander sind willig und hilfsbereit. Besonders Frauen geben sich sehr viel Mühe. Leider fehlt es generell an den aus Deutschland gewohnten Arbeitsmethoden und Organisation. Effiziente Planung über den Tag oder die Woche hinaus ist schwierig. Auch fehlt in der Regel die Erfahrung, wie andere das machen oder Probleme gelöst haben. Das hat auch damit zu tun, dass ugandische Mitarbeiter sich untereinander nicht mit Tipps oder mit Hinweisen auf Fehler unterstützen. Man will einfach nicht anecken oder besserwisserisch wirken, man schaut lieber weg. Daher mangelt es an einem Lernprozess und „das Rad wird immer wieder neu erfunden“ – leider mit unterschiedlichen Resultaten. Problematisch ist ferner, dass Anweisungen oder eine vereinbarte Vorgehensweise nicht oder nur teilweise beachtet werden. Beispielsweise werden unangenehme oder unbequeme Teile eines Arbeitsablaufs einfach übersprungen.

Speziell gegenüber europäischen (weißen) Mitarbeitern und Vorgesetzten besteht unter den Ugandern eine latente Unsicherheit und Angst, etwas falsch zu machen. Darum wird wenig gefragt und mehr improvisiert – sozusagen „aus dem Bauch“ oder dem Gedächtnis heraus gehandelt. Es fehlt insgesamt an Selbstvertrauen und dem Verständnis für die Kontinuität von Arbeitsabläufen.

Welche Anforderungen stellt dies an eine Führungskraft?

Man muss in Uganda seine Mitarbeiter wegen der bereits beschriebenen Defizite viel stärker kontrollieren. Werden die besprochenen Arbeitsabläufe richtig umgesetzt? Aber auch die (latente) Gefahr von Mitarbeiterdelikten in Form von etwa Diebstahl, Unterschlagung, Urkundenfälschung, Einreichung fremder Bewerbungsunterlagen als eigene, überhöhte Rechnungsstellung, Absprachen mit Lieferanten usw. spielt eine Rolle. Die Mitarbeiter erwarten von ihrem Vorgesetzten Anleitung, aber auch Anerkennung und Zustimmung. Natürlich gibt es auch in Uganda erstklassige Mitarbeiter, die entweder schon in anderen Unternehmen Erfahrung und Selbstvertrauen gesammelt oder im Ausland studiert haben, aber diese befinden sich leider in der Minderheit.

Wie sind denn Ihre Erfahrungen im Umgang mit lokalen Geschäftspartnern und Behördenvertretern?

Auch hier ist erst einmal Hilfsbereitschaft und Verständnis vorhanden. Dies trifft etwas weniger zu auf Ugander mit indischen Wurzeln, von denen es erstaunlich viele gibt. Von diesen legen die meisten ein sehr professionelles Verhalten an den Tag, was das Verhandeln sowie die Herangehensweise an Probleme betrifft. Bei Behördenvertretern geht es wie überall in Afrika (und darüber hinaus) meist ziemlich bürokratisch und unflexibel zu. Allerdings hat man als Europäer Vorteile bei den Behörden: Man wird respektvoller behandelt als „einfache“ Ugander.

... das Interview weiterlesen unter:
www.subsahara-afrika-ihk.de/kulturkompetenz



Kontakte



Delegation der Deutschen Wirtschaft in Kenia (AHK) – Regionalbüro Uganda
www.kenia.ahk.de/about-us/regional-presence

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Kampala
www.kampala.diplo.de

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – Büro Kampala
www.giz.de/de/weltweit/310.html

Investitionsförderagentur Ugandas
www.ugandainvest.go.ug/

Goethe-Zentrum Kampala
www.goethe.de/kampala

Impressum

Herausgeber

Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein KdöR vertreten durch den Präsidenten und den Hauptgeschäftsführer | Friedrichstraße 40 | 41460 Neuss | www.mittlerer-niederrhein.ihk.de

Redaktion

Geschäftsbereich International | Stefan Enders (Leitung), enders@mittlerer-niederrhein.ihk.de | Aleksandra Kroll, kroll@mittlerer-niederrhein.ihk.de

Autor

Dr. Inge Hackenbroch, gelernte Journalistin und Diplom-Volkswirtin, arbeitete 33 Jahre im Auslandsdienst der ehemaligen Bundesagentur für Außenwirtschaft und ihrer Nachfolgerin Germany Trade & Invest. In dieser Zeit berichtete sie als Afrika-Korrespondentin mehr als 20 Jahre überwiegend aus Nairobi, Kenia, über Ostafrika sowie Nigeria, Ghana und Angola, außerdem zeitweise über die frankofonen Länder des westlichen Afrikas. Seit 2015 ist sie als freie Autorin u. a. für die IHK Mittlerer Niederrhein und private Medien tätig.
inge-hackenbroch@t-online.de



Unter Mitwirkung von

Isabella Bauer, isabella.bauer@gmx.de

Praxisleitfaden „Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika“

Das Kulturprofil Uganda ist Teil der Publikation „Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika“. Mit diesem Praxisleitfaden möchte der Herausgeber Unternehmensvertreter bei der Vorbereitung auf geschäftliche Termine in dieser wirtschaftlich aufstrebenden Region Afrikas unterstützen. Im Fokus stehen zunächst Faktoren, die für das kulturelle Verständnis eines Großteils der Region eine Schlüsselrolle spielen. Danach wird das Kulturprofil von Ländern, die eine besondere Bedeutung für deutsche Unternehmen haben oder haben können, skizziert: Äthiopien, Angola, Côte d'Ivoire, Ghana, Kamerun, Kenia, Mosambik, Namibia, Nigeria, Ruanda, Sambia, Südafrika, Tansania und Uganda. Praxisleitfaden sowie die einzelnen Kulturprofile sind als PDF unter folgender Adresse erhältlich:

www.subsahara-afrika-ihk.de/kulturkompetenz

Blog

Der Herausgeber unterhält mit [blog.subsahara-afrika](http://blog.subsahara-afrika.de) eine Internetplattform rund um Informationen, Expertise und Kontakte bezüglich der Märkte südlich der Sahara. Der Blog möchte bei der Vorbereitung eines wirtschaftlichen Engagements in der Region unterstützen. Er bietet Hinweise z. B. auf aktuelle Studien, interessante Publikationen oder die unternehmerische Afrika-Praxis. Außerdem kommen dort Marktexperten zu Wort und es finden sich Berichte über Veranstaltungen. Ein Terminkalender liefert einen Überblick über Konferenzen, Seminare und Unternehmerreisen.

www.subsahara-afrika-ihk.de

