



Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika

Ausgesuchte Geschäftskulturen im Fokus



Industrie- und Handelskammer
Mittlerer Niederrhein



Inhalt

1 Einleitung	03
2 Region im Fokus: Südlich der Sahara gehen die Uhren anders	04
3 Länder im Fokus: Ausgesuchte Märkte im interkulturellen Profil	18
4 Quiz: Wie war das nochmal ...?	212
5 Impressum	216

„Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht ...“

... lautet eine afrikanische Weisheit. Wer glaubt, in Afrika ein Geschäft nach deutschem Maßstab zügig abschließen zu können, wird meistens enttäuscht werden. Die Herangehensweisen in Angola, Ghana oder in Äthiopien folgen ihren eigenen Gesetzen und lassen sich nicht durch westliches Zeitmanagement steuern. „Ihr habt die Uhr, wir die Zeit!“ heißt eine weitere Lebenserfahrung, die afrikanische Geschäftsleute ihren Kollegen aus Europa gerne entgegenhalten.

Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft haben anders geprägte Denk- und Verhaltensmuster. Darauf muss man sich einstellen können, wenn man im Ausland wirtschaftlich tätig sein will. Wer mit Menschen in Kontakt treten, kommunizieren und verhandeln will, der muss ihre Werte und Gepflogenheiten kennen. Sonst sind Missverständnisse vorprogrammiert – und damit das Scheitern von internationalen Geschäftsbeziehungen.

Mit dem Praxisleitfaden „Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika“ möchte die IHK Mittlerer Niederrhein Unternehmensvertreter bei der Vorbereitung auf geschäftliche Termine in dieser wirtschaftlich aufstrebenden Region Afrikas unterstützen. Ziel ist es zu sensibilisieren, einen Überblick zu geben und mit Wissen und Tipps weiterzuhelfen. Im Fokus der Publikation 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, Kongo, Mosambik, Namibia, Nigeria, Ruanda, Sambia, Südafrika, Tansania und Uganda.**

Autorin der Publikation ist Frau Dr. Inge Hackenbroch, die als ehemalige Afrika-Korrespondentin der bundeseigenen Außenwirtschaftsförderungsgesellschaft Germany Trade & Invest mehr als 20 Jahre lang aus Afrika über die Märkte südlich der Sahara berichtet hat.



Region im Fokus: Südlich der Sahara gehen die Uhren anders

Seit durch globale Krisen auch deutschen Unternehmen Märkte weggebrochen sind, richtet sich der Blick häufiger weg vom näheren oder fernerer Osten in den fernen Süden. Denn es hat sich herumgesprochen, dass Afrika ein Kontinent mit großem Nachholbedarf, hohem Bevölkerungswachstum und vielen Zukunftsmärkten ist. Wer sich aber als Geschäftsmann oder -frau als völliger Afrika-Neuling auf den Weg nach Süden macht, ist unbedingt auf Hilfe angewiesen – Entwicklungshilfe im Fach „Interkulturelle Kompetenz“.

Fußstapfen der Geschichte – Erben der Kolonialzeit

Der „schwarze Kontinent“ wird aus der Ferne oft als einheitliches Gebilde wahrgenommen. Weit gefehlt, weiß der passionierte Afrikareisende. Immerhin sind es 54 Länder mit teilweise sehr unterschiedlichen Strukturen. Vor allem die Kolonisatoren haben ihre eigenen, unverkennbaren „Fußstapfen“ hinterlassen – und zwar sowohl im Wirtschafts- als auch im Gesellschaftssystem der vielen Länder in ihrem alten Einflussbereich.

Was sie hinterlassen haben

Bei den alten Weltmeisternationen der Kolonisation – Großbritannien, Frankreich, Portugal – werden die speziellen Beziehungen zu den ehemaligen Kolonien liebevoll gepflegt – und durchaus zum gegenseitigen Wohle. Die Nachfahren der Kolonisatoren sowie die generell starken wirtschaftlichen Verbindungen zum ehe-

maligen Mutterland bilden in vielen afrikanischen Staaten einen Eckpfeiler der Wirtschaft. So sind die vielen britischstämmigen Unternehmen die „Keimzelle“ der inzwischen verzweigten, international vernetzten kenianischen Privatwirtschaft. Diese umfasst traditionell eine starke inländische Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Dieser Verarbeitungssektor wurde demgegenüber in den frankophonen Ländern eher vernachlässigt, weil die Franzosen als notorische Feinschmecker lieber ihre eigenen berühmten Erzeugnisse aus dem Mutterland importierten. Eine große Rolle für die internationalen Wirtschaftsbeziehungen der Länder sowie auch die Wettbewerbsposition deutscher Unternehmen spielt die jeweilige Kolonialsprache, die überall die „lingua franca“ geblieben ist. Während Englisch in den anglophonen Ländern die Internationalisierung fördert, ist die Sprache in den franko- und vor allem auch den lusophonen (portugiesisch-sprachigen) Ländern eine Hürde, gleichzeitig aber auch

Wettbewerbsvorteil für die französisch- und portugiesisch-sprachigen Länder weltweit. Daher sind etwa auf dem angolanischen Markt nicht nur die Portugiesen, sondern auch die Brasilianer prominent vertreten.

Die afrikanischen Staaten haben von der alten Kolonialmacht nicht nur Sprache und Gesellschaftssystem, sondern auch das legislative System übernommen. Und oft mit diesem einen im jeweiligen Rechtswesen typischen Hang zu mehr oder weniger Bürokratie – Faustregel: im anglophonen Raum weniger, im franko- und vor allem lusophonen Raum (viel!) mehr. All diese grundlegenden Unterschiede zwischen den früheren Kolonien sind die Ursache für ein paradoxes Phänomen auf dem afrikanischen Kontinent: Die Wirtschafts- und Handelsbeziehungen in Nord-Süd-Richtung – zwischen Europa und Afrika – sind immer noch viel intensiver als die Ost-West-Beziehungen zwischen dem Afrika der Anglo- und Frankophonie.

Die Spuren aus der Kolonialzeit sind außerdem im Sozialleben deutlich: So ist die mediterrane Leichtigkeit, die dem Volk der alten portugiesischen Kolonien, wie etwa Angola, anhaftet, im britisch-steif-korrekten Ostafrika nicht vorstellbar. Hier wird in weiten Teilen der Gesellschaft zumindest für die eigene Bevölkerung (Europäer ausgenommen) ein rigoroser und pröder Konservatismus gepflegt. Die Erben der Kolonialzeit haben also die in den Mutterländern erfolgte Modernisierung der Gesellschaft nicht mitgemacht. Vielmehr bestehen starke Beharrungstendenzen auf viele bei uns, in der „Ersten Welt“, überkommenen Moral- und Sittenvorstellungen. Eine Ausnahme mögen die im westlichen Ausland erzogenen Angehörigen der afrikanischen Eliten sein.

Und damit hat sich in afrikanischen Ländern eine besonders starre Ausprägung eines gesellschaftlichen Konservatismus erhalten, der sich nicht nur in der relativ einfachen Regel der korrekten, vollständigen Bekleidung in der Öffentlichkeit – und selbstverständlich im Geschäftsverkehr – äußert. Vielmehr zeigt sich dieser afrikanische Konservatismus exemplarisch etwa an der ziemlich delikaten Frage des Umgangs mit Homosexualität.

Die afrikanischen Staaten haben von den ehemaligen Kolonialmächten nicht nur Sprache und Gesellschaftssystem, sondern auch das legislative System übernommen.

In diesem Bereich ist Diskriminierung selbstverständlich und Kriminalisierung ist weit verbreitet. Dies hat innerhalb der christlichen Weltkirchen bereits zu Spaltungstendenzen geführt. Denn in solchen Fragen bestehen die Afrikaner auf ihrem „eigenen Weg“.

So sind wir beim Thema Religion – dem Bereich, der vielleicht am tiefsten und nachhaltigsten durch die Kolonialzeit geprägt ist. Auf dem „schwarzen Kontinent“ waren die christlichen Missionare, die schon mit den ersten Entdeckern (Portugiesen im 15. Jahrhundert) nach Subsahara-Afrika kamen, wohl weltweit am erfolgreichsten in ihrem „Geschäft“. Die Missionsschulen waren die ersten modernen Bildungseinrichtungen für die im Busch lebende Bevölkerung, die Missionskrankenhäuser die ersten gesundheitlichen Versorgungseinrichtungen, und die Kirchen sind bis heute überall auf dem Kontinent zentrale Anlaufpunkte für ihre Gemeindeglieder, mit einer enormen Bedeutung im sozialen Leben aller Afrikaner, der Armen und der Reichen. Die sogenannten animistischen bzw. Naturreligionen (spirituell-religiöse Vorstel-

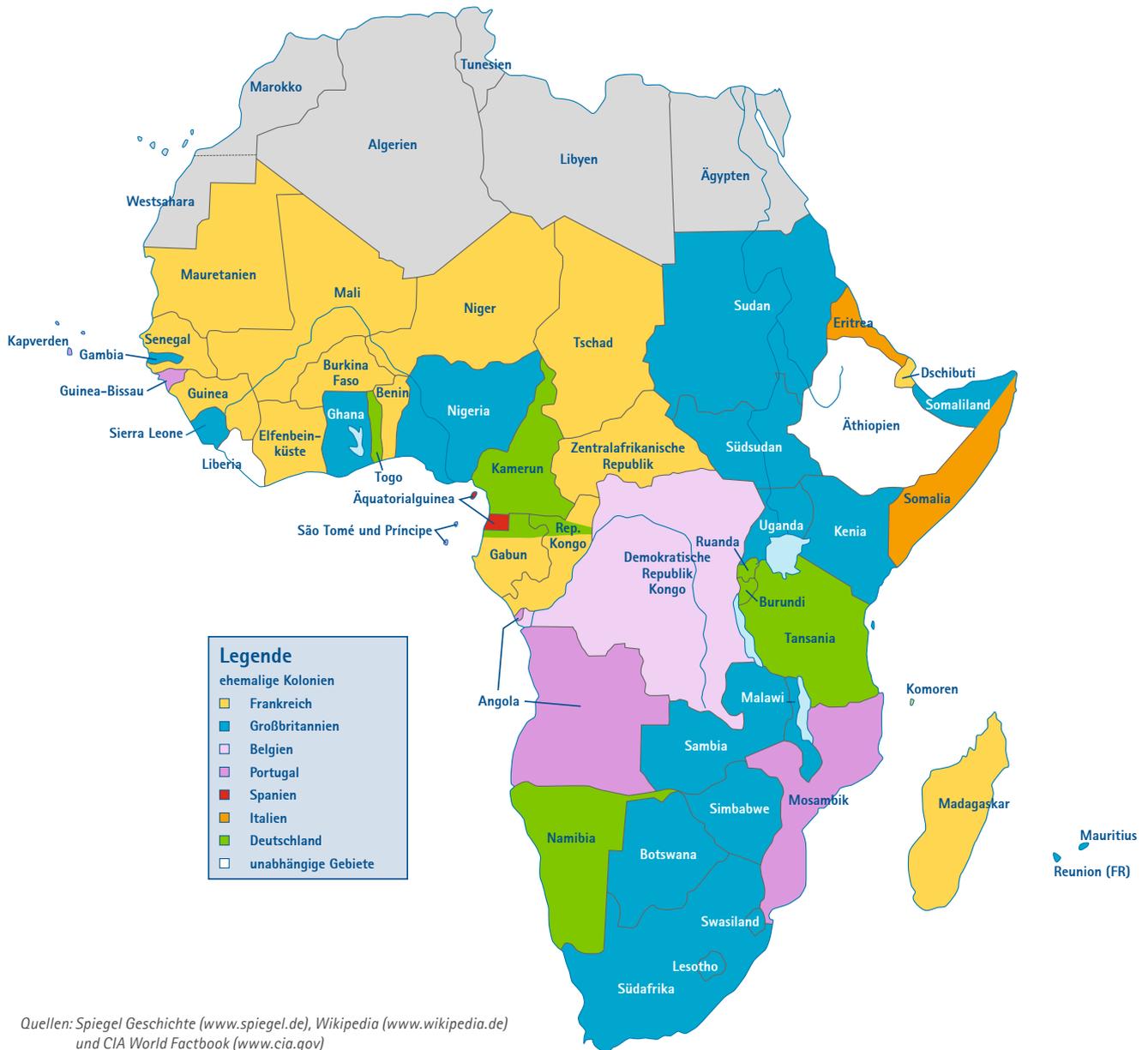
lungen von der Beseeltheit der Naturerscheinungen bei traditionell lebenden Völkern) vertragen sich bekanntlich gut mit den christlichen Glaubensritualen; Dies trifft dagegen weniger auf die starken muslimischen Minderheiten in weiten Teilen südlich der Sahara zu. Dennoch war das friedliche Zusammenleben zwischen den christlichen und muslimischen Religionen in Afrika immer und überall die Regel (bis die Islamisten kamen).

Wen sie mitgebracht haben – und weitere Folgen der Kolonisation

Ein Erbe der Kolonisation ist auch die heterogene Zusammensetzung der afrikanischen Gesellschaft: Denn immer finden sich neben den afrikanischen auch andere Kulturen – die „Zugereisten“ aus der Kolonialzeit: Das sind die Nachkommen der alten Siedlerfamilien, die geblieben sind, und daneben diejenigen, die in ihrem Schlepptau gekommen sind: in Ostafrika die Inder, die seit dem Eisenbahnbau der Briten im Land sind – hereingeholt als Facharbeiter, die man bei der eingeborenen Bevölkerung nicht finden konnte. Und heutzutage bilden die „Asians“ wichtige Teile des gewerblichen Mittelstands in den Ländern.

In West- und Zentralafrika sind es die Libanesen, die – im Zuge der zahlreichen (zum Teil kriegsbedingten) libanesischen Auswanderungswellen – neben den Franzosen ins Land kamen und bis heute dort

Ehemalige Kolonien in Subsahara-Afrika (1904)



Quellen: Spiegel Geschichte (www.spiegel.de), Wikipedia (www.wikipedia.de) und CIA World Factbook (www.cia.gov)

Handel treiben. Im Unterschied zu den Indern in Ostafrika haben die eingewanderten Libanesen durch ihre Bereitschaft zur Integration und die Gleichbehandlung der Einheimischen zu einem fast spannungsfreien Verhältnis zwischen beiden Seiten beigetragen.

Ein Erbe der Kolonisation ist auch die heterogene Zusammensetzung der afrikanischen Gesellschaft. Denn immer finden sich neben den afrikanischen auch andere Kulturen, wie die Nachkommen der alten europäischen Siedlerfamilien sowie der Einwanderer aus Indien, Asien und dem Libanon.

So spielen in Zentral- und dem frankophonen Westafrika die Franzosen und Libanesen eine ähnliche Rolle wie die Briten und Inder in den früheren angelsächsischen Kolonien. Jedoch war der Siedlungsgedanke bei den Franzosen nie so ausgeprägt wie bei den Engländern, so dass die heutigen Führungspositionen großer französischer Niederlassungen in Afrika zumeist mit vorübergehend entsandten „Expatriates“ aus Frankreich besetzt sind. Nur in einigen Ländern der Region mit besonders engen Beziehungen

zu Frankreich (Senegal, Gabun, Kongo, die Elfenbeinküste, teilweise Kamerun) haben sich auch Franzosen mit ihren Familien, so wie die Briten anderswo, teilweise seit Generationen niedergelassen. Sie üben freie Berufe aus oder führen eigene mittelständische Unternehmen und Handelsbetriebe.

Ähnlich war es früher in Simbabwe im südlichen Afrika, wo eine starke britisch-stämmige Minderheit der „white Zimbabweans“ geblieben war – als Gewerbetreibende und Farmer, bis (Staatspräsident) Mugabe sie vertrieb. Dagegen trifft man in Kenia zum Beispiel noch Briten oder britisch-stämmige „white Kenyans“ in Führungspositionen der Wirtschaft, vornehmlich in Niederlassungen britischer Unternehmen, aber auch in den freien Berufen, als Rechtsanwalt, Arzt oder Architekt. Das mag daran gelegen haben, dass Kenia von der Offiziersklasse kolonisiert wurde, die sich im zivilen Leben höchstens als Pferdezüchter, Plantagenbetreiber u.ä. betätigt hatte, aber nie als Ladenbesitzer; in Simbabwe dagegen waren es die unteren Ränge der Armee, die sich später als Gewerbetreibende niederließen.

Franzosen und Portugiesen haben in ihren Kolonialländern – neben den mehr oder weniger zahlreichen Siedlerfamilien – durch Vermischung und Einheiratung sogar eine spezielle neue Bevölkerungsschicht hinterlassen: Kreolen bzw. Mulat-

ten oder Mestizen, die teilweise (wie etwa in Angola) eine anerkannte mittlere Führungsklasse bilden. Im Nachbarland Namibia – ehemals „Deutsch-Südwest“ – finden sich die einzigen deutlichen Spuren (im Unterschied zu Spurenelementen anderswo) der deutschen Kolonisation in Afrika.

Hier sind noch immerhin um die 20000 Deutsch-Namibier, vor allem als Farmer, ansässig, und die Hauptstadt Windhoek ähnelt einer deutschen Kleinstadt. Im südlichen Afrika, speziell in der Kaprepublik mit ihrer Vergangenheit der Apartheid und der starken Minderheit von 4 Mio. weißen Südafrikanern als Nachfahren der Buren und englischen Siedler, hat sich eine ganz eigene Gesellschaftsstruktur herausgebildet, die nicht mit dem übrigen Kontinent vergleichbar ist.

Afrikas Vielvölkerstaaten – Multikulti und Tribalismus

Grenzen ohne Geschichte – die Folge der Politik

Wer sich die politische Landkarte Afrikas ansieht, kann nicht umhin, die teilweise wie mit dem Lineal gezogenen Grenzen zu bemerken – der Hinweis auf die Aufteilung von Gebieten zwischen den Weltmächten und damit ebenfalls eine Folge der Kolonialzeit. Bei der Neuverteilung von Gebieten und politischen Gebilden

nach dem Zweiten Weltkrieg, als Vorbereitung auf die spätere Entlassung in die Unabhängigkeit, hätten die afrikanischen Teilnehmer die Möglichkeit gehabt, die Grenzen neu zu bestimmen. Aber diese wurden tunlichst nicht angefasst, weil nämlich die neuen zukünftigen „Eliten“ schon in den Startlöchern standen, um die Herrschaft von den Imperialmächten zu übernehmen und sie keine Beschneidung ihrer Einflussphären durch neue Grenzen riskieren wollten.

Die Folgen sind nur allzu sichtbar – oft in fataler Weise: Ein zumeist funktionierendes und gelegentlich eben schlecht funktionierendes erzwungenes Zusammenleben vieler Ethnien (der Begriff „Stämme“ ist nur bei uns verpönt) in einem Staatsgebilde. Es sind oft Völker dabei, die sich traditionell über Jahrhunderte bekriegt, sich gegenseitig das Vieh gestohlen, oder gar Menschen entführt und an Sklavenhändler verkauft haben. Die alten Rivalitäten, Feindschaften und Vorurteile leben als besondere Ausprägung des Tribalismus weiter und behindern in wichtigen Ländern die Herausbildung eines Nationalbewusstseins. Paradebeispiel ist Kenia, wo sich Politik auch mehr als 50 Jahre nach der Unabhängigkeit strikt entlang ethnischer Grenzen abspielt. Und natürlich ist die furchtbarste Folge der „Grenzen ohne Geschichte“ der historische Genozid in den 90er Jahren in Ruanda/Burundi, mit dem Abschlachten von einer Million Menschen des „Elitestamms“ (Tutsi) durch die

sich unterdrückt fühlenden Vertreter der Mehrheitsethnie (Hutu).

Sensibilitäten und Fettnäpfchen

Als ausländischer Geschäftspartner in Ostafrika, der mit Indern und Afrikanern in vielerlei Positionen zu tun hat, ist es nützlich, sich der Sensibilitäten zwischen den Bevölkerungsgruppen bewusst zu sein, um nach Möglichkeit „Fettnäpfchen“ zu vermeiden.

Wer sich in eine langfristige geschäftliche Aufgabe in Afrika einarbeiten muss, sollte sich über die ethnische Zusammensetzung des Ziellandes und die Beziehungen der lokalen Ethnien untereinander informieren. Vor allem bei Personalfragen sind entsprechende Kenntnisse von entscheidender Bedeutung.

So geben die Eigenheiten der indischen Bevölkerungsgruppe bereits Hinweise auf unterschiedliche Wertvorstellungen: Inder sind sehr stark in ihre Familienclans und auch in ihre religiösen Gemeinschaften eingebunden, die bei Indern (sowie Pakistanis) noch eine erheblich größere Rolle spielen als bei Europäern. Hierbei trennen sich auch die Inder/Pakistanis in

Ostafrika – übrigens ganz strikt – in Hindus und Muslime, die tatsächlich in der Praxis – auch wenn dies für europäische Verhältnisse verwunderlich ist – keinerlei Verkehr untereinander pflegen. Allerdings ist das „Nebeneinanderleben“ nach bisheriger Erfahrung zumindest friedlich, da fanatische Ausprägungen in den asiatischen Bevölkerungsgruppen Afrikas nicht vorkommen. Für ausländische Geschäftspartner ist wichtig zu wissen, dass die Loyalität eines Inders grundsätzlich gegenüber seiner Gruppe besteht. Entsprechend muss man als Europäer bei Zusagen etc. gegebenenfalls Abstriche machen und zumindest erst einmal skeptisch sein. Dadurch ähnlich verhält es sich mit dem Wertesystem von Afrikanern: Auch dort ist die Familien- und Stammeszugehörigkeit von herausragender Bedeutung, während das Nationalbewusstsein in der Regel noch wenig entwickelt ist. In diesem Zusammenhang bildet allerdings Tansania unter den ostafrikanischen Staaten eine Ausnahme, weil in der Zeit des sogenannten Nyerere-Sozialismus (nach dem ersten Staatspräsidenten Julius Nyerere) häufig mit drakonischen Maßnahmen, wie Zwangsumsiedlung u. ä., die alten Stammesstrukturen zerschlagen wurden. In den Kernländern Ostafrikas gibt es teilweise (Kenia) an die hundert verschiedene Ethnien (die Afrikaner sagen durchaus „tribes“), wobei jedoch die zahlenmäßig dominierenden und entsprechend einflussreichen in Politik und Wirtschaft nur jeweils eine Handvoll ausmachen.

Ähnliche Verhältnisse findet man vor allem in den größeren Ländern des frankophonen Westafrika (wobei eine Besonderheit in Kamerun die Überschneidung von Stammes- mit Sprachgrenzen aus der Kolonialzeit ist). Wer sich als Newcomer mit einer langfristigen geschäftlichen Aufgabe in Afrika einarbeiten muss, sollte sich zu dem Themenkomplex „ethnische Zusammensetzung der Länder und Beziehungen unter den Ethnien“ unbedingt vorab Informationen und Lektüre beschaffen. Kenntnisse über die dortigen Verhältnisse sind besonders wichtig, wenn personalpolitische Entscheidungen getroffen werden müssen, etwa für Niederlassungen und Agenturen. Wer dabei eventuell vorhandene Animositäten und Unverträglichkeiten zwischen ethnischen Gruppen missachtet, kann mit personeller Fehlbesetzung gegebenenfalls den ganzen Betrieb von vornherein lahmlegen. Die traditionellen Beziehungen, Aversionen und kulturellen Empfindlichkeiten etwa zwischen den wichtigsten ethnischen Gruppierungen in einem Land wie Kenia herauszufiltern, ist eine Wissenschaft für sich.

Solche Themen sollten jedoch im Geschäftsverkehr beim persönlichen Gespräch ein Tabu für den ausländischen Partner oder Besucher sein – und wenn man von einem Gesprächspartner auf ein solches Thema angesprochen wird (eher selten), so ist Fingerspitzengefühl gefragt. Dies gilt auch für (tages-)politische

Themen, wobei es allerdings, als Zeichen von Respekt, geschätzt wird, wenn auch ein Ausländer sich gut informiert zeigt. Aber selbst ernste Themen sollten möglichst in lockerer Konversation, als Smalltalk behandelt werden, und vor allem gewürzt mit einer Portion Humor – das kommt südlich der Sahara immer gut an. Was übrigens quer durch alle afrikanischen Kulturen geht und jedenfalls in Gesprächen besser tabuisiert werden sollte, sind die Praktiken von Polygamie und Prostitution, die noch durch die hohe Armutsrate begünstigt wird.

Christen und Muslime – leben und leben lassen

Wer in der Vergangenheit als Geschäftsmann, Journalist oder Beobachter den afrikanischen Kontinent südlich der Sahara bereiste, machte gewöhnlich beim Thema Religion eine angenehme Feststellung: Die lokalen Ausprägungen des Islam wie der christlichen Gruppierungen waren immer frei von Fanatismus, geprägt von friedlichem Zusammenleben und Nebeneinander von Moscheen und Kirchen. Selbst in Nigeria – oder gerade dort – mit der relativ strikten regionalen Teilung des riesigen Flächenlandes in christliche und muslimische Einflusszonen gab es (und gibt es immer noch) viele Gebiete mit friedlicher Integration der jeweils andersgläubigen Minderheit – bis eben die Terrorgruppe mit inzwischen

weltweit berühmtem Namen (Boko Haram) begann, ihr Unwesen zu treiben.

Bei Terminabsprachen in muslimischen Ländern bzw. mit muslimischen Gesprächspartnern ist auf die besonderen Feiertage zu achten, wie etwa das Freitagsgebet und vor allem den Fastenmonat Ramadan, der sich jährlich verschiebt und bei Geschäftsreisen unbedingt vermieden werden sollte.

Etwa zeitgleich begannen im Osten des Kontinents andere islamistische Terrororganisationen (Al Qaeda, Al Shabaab) – nach Anschlägen auf US-Botschaften in Kenia und Tansania – ihren Versuch, Somalia zu erobern. Dies ist die Ursache für die direkte militärische Verwicklung anderer ostafrikanischer Länder (Kenia, Uganda, Äthiopien) in den Konflikt. Dies hat naturgemäß gewisse Auswirkungen auf das Zusammenleben zwischen den Religionsgruppen und die Position der muslimischen Minderheiten in den Ländern. Das alte traditionelle, spannungsfreie Zusammenleben wird dadurch zwar gestört, aber überwiegend funktioniert das friedliche „Leben und leben lassen“, das in den multi-kulturellen und multi-

ethnischen Staaten des Kontinents immer die Regel war, dennoch.

Bei Terminabsprachen in muslimischen Ländern bzw. mit muslimischen Gesprächspartnern ist auf die besonderen Feiertage zu achten, wie etwa das Freitagsgebet (ab Mittag) und vor allem der (fast) von jedem Muslim eingehaltene Fastenmonat Ramadan, der sich jährlich mit dem Mondkalender verschiebt und bei Geschäftsreisen unbedingt vermieden werden sollte. Eine besondere Sitte beim geschäftlichen Umgang mit Muslimen hat sich im Laufe der Zeit in der Region durchgesetzt: die Tabuisierung der linken Hand als unrein. Daher sollte man sich unbedingt angewöhnen, auch Visitenkarten oder Gastgeschenke grundsätzlich mit der rechten Hand zu überreichen. Ähnlich ist es mit dem auch für alle Kulturen des Kontinents gültigen Hinweis: Im persönlichen Gespräch immer den intensiven, dauerhaften Blickkontakt vermeiden, der vom Gegenüber als aggressiv empfunden wird.

Zeit und Geld – eine Frage der Perspektive

Nur keine Hektik – die Kunst der Gelassenheit

Der Spruch ist allgemein bekannt: „Ihr habt die Uhr, wir haben die Zeit“, sagt der Afrikaner zum Europäer. Die schlichte Weisheit gilt auch weiterhin. Bei Vorstel-

lungen über Zeit und Terminempfinden gibt es eben erhebliche Unterschiede zwischen Afrikanern und Europäern, speziell den Deutschen. Wer mit typisch deutscher Zeitorientierung im Afrika-Geschäft zu etwas kommen will, läuft schnell gegen Windmühlen und hat den ersten Herzinfarkt schon vorprogrammiert. Der (im deutschen Management nicht sehr verbreitete) Temperamentstyp „gemütlicher Fleischerhund“ ist da wesentlich langlebiger und auf lange Sicht in Afrika auch erfolgreicher.

Dies heißt aber nicht, dass der deutsche Wert der Pünktlichkeit in Afrika außer Acht gelassen werden kann. Denn von Deutschen wird die Einhaltung von Terminen durchaus erwartet, auch wenn dies allzu oft eben Warten auf den verspäteten (afrikanischen) Gesprächspartner bedeutet. Und wenn dieser nur verspätet ist, muss man sogar noch froh sein. Gerade in mancher politischen Administration Afrikas sind zumeist mehrere Anläufe vonnöten, um den gewünschten Gesprächspartner tatsächlich anzutreffen. Hierbei hilft eben nur eines: gelassen bleiben und es mit einem neuen Termin versuchen. Das Gleiche gilt natürlich auch für die Prozesse der Entscheidungsfindung, die je nach Bürokratieausprägung langwierig bis unendlich sein können... Dies ist der Grund für den oft gehörten Rat im Afrikageschäft: Nur Geduld und Gelassenheit führen zum Erfolg (eventuell...).

Die Kunst der Gelassenheit – die können und sollten wir Europäer von den Afrikanern lernen. Eines ist sicher: Ohne die typisch afrikanische Gelassenheit („komm ich heut' nicht, komm ich morgen“ heißt das im Rheinland) wäre ganz Afrika in permanenten Volksaufständen, Revolutionen und Bürgerkriegen schon lange untergegangen. Wer als gut bezahlter „Expatriate“ in seiner Kolonialvilla mit altem Baumbestand – sagen wir in Nairobi – sich lediglich schon die abendlichen Hauptnachrichten im Fernsehen ansieht, kann oft nur mit fassungslosem Kopfschütteln die Menschen bewundern, die mit den unsagbarsten Lebensumständen fertig werden müssen. Denn in all diesen Ländern lebt nach wie vor der weitaus größte Teil der Bevölkerung in Slums in bitterster Armut und kämpft von einem Tag zum anderen ums Überleben.

Dieser alltägliche Überlebenskampf in der „modernen“ afrikanischen Welt erinnert fatal an die Verhältnisse, wie sie zu alter, vorkolonialer Zeit beim Leben im Busch und Urwald, in ständiger Bedrohung durch Naturgewalten und wilde Tiere, geherrscht haben müssen. Und das ist erst ein paar Generationen her. So finden wir hier auch eine naheliegende Erklärung für einen weiteren Umstand, der uns Europäern beim Umgang mit Afrikanern immer wieder auffällt: Das Instrument der Vorausplanung ist den meisten Afrikanern einfach nicht gegeben – da tut sich die „einfache“ Bevölke-

rung genauso schwer wie die „Elite“. Dies ist zweifellos ein Umstand, bei dem die Afrikaner Unterstützung und Beratung durch Europäer gebrauchen können. Und als europäischer Geschäftspartner von Afrikanern sollte man diesen wichtigen Faktor auch im Tagesgeschäft einplanen und selbst immer zwei Schritte voraussehen.

Immer Mensch bleiben – der Wert von Beziehungen

In afrikanischen Ländern gibt es kein vom Staat finanziertes soziales Auffangnetz. Dieses ist vielmehr die Familie bzw. der Clan – die Großfamilie. Kombiniert man diesen Umstand mit dem fatalen Mangel an ordentlichen Arbeitsplätzen für die Millionen junger Schul- und Hochschulabsolventen in jedem Jahr, ergibt dies eine geradezu explosive Mischung. Ohne das soziale Auffangnetz der Familie würde die Gesellschaft nicht funktionieren. Die Einbindung in seinen Clan und seinen erweiterten Clan, die Volksgruppe, bestimmt die Identität des Einzelnen und ist der wichtigste Faktor seiner Einbindung in die Gesellschaft. Bei uns in Europa heißt so etwas leicht abschätzig „Vitamin B“, für Afrikaner sind die „persönlichen Beziehungen“ oft das Mittel, zu überleben.

Den „Beziehungen“ kommt somit im Afrika-Geschäft ganz außerordentliche Bedeutung zu. Der Aufbau persönlicher Beziehungen, vor allem zu Entschei-

dungsträgern etwa im staatlichen Sektor, und die Pflege derselben sind von enormer Bedeutung. Dies bedeutet natürlich Aufwand an Zeit und Geld, was entsprechend bei Geschäftsanbahnung und Markteintritt auf dem Kontinent einzukalkulieren ist. Und auch bei personellen Entscheidungen ist der Faktor „Beziehungen“ wesentlich für die Auswahl etwa eines lokalen Agenten oder Repräsentanten. Bei den Beziehungen spielen die Hierarchien eine wichtige Rolle. Die afrikanischen Gesellschaften – wie übrigens genauso die indisch-stämmigen bzw. asiatischen – sind streng hierarchisch strukturiert, mit einem verbreiteten autoritär-patriarchalischen Führungsstil. Die „Chiefs“ können sowohl Stammesälteste im Busch wie politische Galionsfiguren und Bosse von (oft parastaatlichen) Unternehmen sein. Und es können inzwischen auch Frauen in Führungspositionen sein, denn glücklicherweise hat die Emanzipationsbewegung auch vor dem afrikanischen Kontinent keinen Halt gemacht. Europäische Besucher sollten auf die Einhaltung hierarchischer Etikette mit korrekter Anrede achten (etwa „Honourable ...soundso...“) und auch den Sinn der Afrikaner für (gern pompöse) Zeremonien berücksichtigen.

Korruption – das Unwort in aller Munde

Das Thema „Korruption“ fügt sich nahtlos an das oben Gesagte an, ergibt es sich

doch unmittelbar aus der sozialen Einbindung des Afrikaners und seinen Verpflichtungen gegenüber der Großfamilie: Diese sind der Grund, dass im Durchschnitt jeder Beschäftigte noch außer einer unmittelbaren eigenen Nachkommenschaft bis zu einem Dutzend andere erwerbslose Clanmitglieder durchfüttern muss. Dass damit ein permanenter Geldmangel vorprogrammiert ist, leuchtet ein – und somit eben auch die ständige Verführung zum „Griff in die Kasse“ oder dem „Bakschisch“ in die Tasche.

Hierbei fehlt den Afrikanern im Übrigen auch durchaus das Unrechtsbewusstsein. Dieses muss erst künstlich erzeugt werden, durch die sogenannten Anti-Korruptionsgesetze, die inzwischen, auf Druck der internationalen Geber und des Internationalen Währungsfonds, in praktisch allen afrikanischen Ländern erlassen wurden (und teilweise sogar durchgesetzt werden).

Hintergrund ist das Ausmaß an Korruption, die sich im fast täglichen Verschwinden von Millionen, wenn nicht Milliarden, an Entwicklungshilfegeldern in den einschlägigen Empfängerländern ausgewirkt hat. Denn merke: Wer ungehinderten Zugriff auf fremde Gelder hat, nutzt dies aus – wenn nicht sofort, dann irgendwann. Diese Zusammenhänge müssen auch bei europäischen und deutschen Engagements in Afrika unbedingt berücksichtigt werden: nämlich bei der Verteilung von finanziellen und personalpolitischen

Kompetenzen. Wer als Unternehmer im Afrika-Geschäft die Regel der eigenen, strikten Finanzkontrolle nicht einhält, verliert sein Geld – über kurz oder lang. Und wer die Personalkompetenz ganz aus der Hand gibt, wird bald die Großfamilie beschäftigen. Die Regel für den Unternehmer sollte vielmehr sein: lokales Personal gut bezahlen, aber nur an der kurzen Leine arbeiten lassen. Und natürlich sollte sich eine deutsche Firma unbedingt von jeglicher Art von Korruption fernhalten, es gehören dazu ja – auch in Afrika – bekanntlich stets zwei.

Wer als Unternehmer im Afrika-Geschäft die Regel der eigenen, strikten Finanzkontrolle nicht einhält, verliert sein Geld. Und wer die Personalkompetenz ganz aus der Hand gibt, wird bald die Großfamilie des afrikanischen Mitarbeiters beschäftigen.

Das liebe Geld spielt auch im privaten Umgang zwischen Europäern und Afrikanern eine entscheidende Rolle. So funktionieren private freundschaftliche Beziehungen mit gegenseitigen Einladungen – etwa nach Hause – in aller Regel nur mit Vertretern der wohlhabenden afrikanischen Oberschicht – ansonsten ist die Einkommenskluft einfach zu groß. An-

ders ist es im Verkehr mit Vertretern der indisch-stämmigen bzw. asiatischen Kaufmannschaft, die überwiegend dem gut verdienenden Mittelstand, wenn nicht der Oberklasse, angehört. Doch generell hat sich – angesichts der für Europäer oft komplizierten sozialen Beziehungsgeflechte – eine Faustregel zumindest für den Neuling bewährt: Distanz bewahren – Irritationen vermeiden. Was immer geschätzt wird von Geschäfts- und Gesprächspartnern auf dem Kontinent: die Einladung in Luxusrestaurants, von denen es in jeder Hauptstadt eine mehr oder weniger große Auswahl gibt.

Das Bild der Deutschen – Ideal und Wirklichkeit

„Made in Germany“ – noch immer Spitze

Deutsche Wertarbeit hat überall in den Ländern südlich der Sahara einen exzellenten Ruf, allerdings auch: gut und teuer. Der Preis ist oft das Hindernis, denn schon aus dem bisher Gesagten ergibt sich ein wichtiger Umstand beim Vertriebsgeschäft für deutsche Firmen: Der lokale Kunde hat kein oder jedenfalls wenig Geld. Er möchte am liebsten nicht nur die Ware, sondern auch noch die Finanzierung, und dies möglichst günstig. Dies ist sicherlich einer der Gründe für den Erfolg indischer Anbieter und vor

allem auch für den umfassenden Erfolg der China-Konkurrenz, die staatlich unterstützt mit Milliarden Dollar ihren Siegeszug in Afrika begonnen hat.

Die Konsequenz für deutsche Unternehmen ist die Aufspürung von Marktnischen, etwa im Hochtechnologiesektor oder bei Spezialgeräten für einzelne Industriesektoren (Medizintechnik, erneuerbare Energien etc.). In jedem Fall haben deutsche Qualität und Unternehmenskultur den besten Ruf auf dem Kontinent und begründen die Beliebtheit deutscher Firmen auch als Arbeitgeber vor Ort.

Deutsche Fußstapfen – der Kaiser und die DDR

Als kaiserliche Kolonialmacht hatte Deutschland, wie bereits erwähnt wurde, nur vereinzelt tiefere Spuren hinterlassen, so vor allem in Namibia, dem alten Deutsch-Südwest. Allerdings hat die Pflege von Beziehungen in diese spezielle Region, seien sie politisch oder wirtschaftlich, in Deutschland keinen im mindesten vergleichbaren Stellenwert wie in den benachbarten großen Ex-Kolonialmächten (Deutschen scheint die koloniale Vergangenheit eher peinlich zu sein). Dennoch bleibt Namibia ein fester Platz auf der Standortliste deutscher Afrika-Touristen und der Kundenliste deutscher Unternehmen.

In den übrigen ehemaligen (Kurzzeit-)Kolonialgebieten Deutschlands, wie Tansania (mit Ruanda und Burundi das alte Deutsch-Ostafrika), Kamerun und Togo (mit Teilen von Nigeria und Ghana als Deutsch-Westafrika) hat jedenfalls Deutschland auch als frühere Kolonialmacht einen sehr guten Ruf. Dies stellt der Besucher häufig bei Gesprächen mit Einheimischen – leicht verwundert – fest (wir hatten wohl nicht wirklich viel Zeit, größeres Unheil anzurichten ...).

Deutschland hat jedoch in der Neuzeit deutliche Spuren in Afrika hinterlassen, nämlich in den vergangenen Zeiten des Kalten Krieges bis 1989. Die DDR pflegte ihre Beziehungen zu den „sozialistischen Bruderländern“, von denen es etliche südlich der Sahara gab, die wichtigsten davon Angola, Mosambik und Tansania. Und eine Folge der alten „Bruderbeziehungen“ kommt auch noch immer den deutschen Unternehmen beim Geschäft mit diesen Ländern zugute: die verbreitete Sprachausbildung der Einheimischen, so dass es eine Menge Deutschsprachiger etwa in Angola gibt, die deutschen Firmen und Organisationen als Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Eine Folge der ehemaligen „Bruderbeziehungen“ zwischen der DDR und einzelnen afrikanischen Staaten ist die verbreitete Sprachausbildung der Einheimischen, so dass es eine Menge Deutschsprachiger etwa in Angola oder Mosambik gibt, die deutschen Firmen als Arbeitskräfte zur Verfügung stehen.

Deutsche Tugenden – primär und sekundär

Einige den Deutschen nachgesagte Tugenden sind sprichwörtlich, auch in afrikanischen Ländern: Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Sauberkeit, Ordnungsliebe, Korrektheit ... alle sogenannten „Sekundärtugenden“. Diese werden von Deutschen erwartet, und sie werden – bei aller Andersartigkeit von Afrikanern – auch generell geschätzt. Letztlich können Deutsche von diesem Ruf profitieren und sollten sich bemühen, ihm nachzukommen – als Geschäftspartner, Kollegen, Arbeitgeber und auch – bei „Expatriates“ – etwa als Mieter. Es ist eine oft beobachtete Tatsache, dass deutsche Mieter bei einheimischen Hausvermietern ausgesprochen beliebt sind – gelten sie doch aus der Erfahrung heraus als ordentliche, pünktlich zahlende Mieter,

die sich bestens darum kümmern, das ihnen anvertraute Gelände in einwandfreiem Zustand zu halten.

Aber wenn schon eine Unterscheidung in „Sekundär-“ und „Primärtugenden“ gemacht werden soll, so gibt es auch zu der letztgenannten Gruppe etwas beizusteuern: Deutsche, speziell solche, die in afrikanischen Ländern leben und arbeiten, erweisen sich im Alltag immer wieder als sozial verantwortliche und mitfühlende Menschen, also sogenannte Empathieträger. Dies gehört auch zu dem Bild der Deutschen dort: dass sie immer bereit sind, Menschen in Not zu helfen, ihre Mitarbeiter in Firma und Haus gut behandeln, gut bezahlen und sich oft auch persönlich mit ihnen anfreunden. Das ist bei den „Zugereisten“ aus Ländern wie China oder aus den arabischen Staaten leider keineswegs die Regel.



blog:subsahara-afrika



Home Kulturkompetenz Datenbanken Termine Interviews Kontakt Datenschutz Impressum

Afrikas Champions: Jumia – das Amazon des Kontinents?



Nicht nur zahllose Ableger multinationaler Konzerne zählen zu den größten Unternehmen auf dem Kontinent, sondern auch eine ganze Reihe originär afrikanischer Firmen und Konglomerate. Wer sind diese kaum bekannten afrikanischen Champions? Was dabei vor allem interessiert: Wer sind die Personen ... Weiterlesen →

Megacities in Afrika: Lagos auf dem Weg in die Moderne



Afrikas Millionenstädte wachsen schnell und unaufhaltsam. Die Urbanisierung stellt die Verwaltungen der Metropolen vor riesige Aufgaben, die ihrerseits vielfältige potenzielle Geschäftsmöglichkeiten auch für deutsche Unternehmen beinhalten. Blog:subsahara-Afrika widmet ausgesuchten Megacities in Afrika eine Artikelserie. Mit Lagos steht die Wirtschaftskapitale Nigerias ... Weiterlesen →

Interview: Unsere afrikanischen Kunden werden anspruchsvoller



RSS-Feed abonnieren

Suchen

NEUIGKEITEN ABONNIEREN



Sie möchten über die neuesten Blogartikel, Publikationen und Veranstaltungen zur Region Subsahara-Afrika informiert werden? Dann tragen Sie sich hier in unseren Verteiler ein.

PRAXISRATGEBER:
INTERKULTURELL
KOMPETENT UNTERWEGS IN
SUBSAHARA-AFRIKA



>> Weiterlesen ... <<

KATEGORIEN

- Allgemeines
- Experten
- Interview
- Märkte
- Publikationen
- Unternehmen
- Veranstaltungen

TAGS

Angola Bergbau E-Commerce
Einzelhandel Eifenbeinküste
Erneuerbare Energien
Expatriate Finanzierung
Ghana Handel
Informations- und

Tip



Der Subsahara-Afrika-Blog der IHK Mittlerer Niederrhein vermittelt seit 2013 Wissen für die unternehmerische Praxis in den afrikanischen Märkten südlich der Sahara: Insider-Interviews, Themenschwerpunkte, Hinweise auf Publikationen und Studien, Termine sowie eine Datenbank mit in der Region engagierten Unternehmen.

www.subsahara-afrika-ihk.de



Länder im Fokus: Ausgesuchte Märkte im interkulturellen Profil

Welche historischen Ereignisse haben die Kultur des Landes geprägt? Welche Trends und Themen sind aktuell? Und: Was assoziieren seine Bewohner mit den Deutschen? Antworten auf diese Fragen liefern die Kulturprofile ausgesuchter Länder südlich der Sahara. Des Weiteren machen sie anhand von Kulturstandards die im jeweiligen Land geltenden Werte und Gepflogenheiten deutlich. Die Profile enthalten zudem Verhaltenstipps für im Geschäftsleben typische Situationen. Schließlich zeigen sie, wie deutsche Landeskenner aus Wirtschaft oder Diplomatie den Umgang mit z. B. lokalen Mitarbeitern oder Behördenvertretern erleben.

Kulturprofile

Äthiopien	18	Namibia	120
Angola	30	Nigeria	134
Côte d'Ivoire	42	Ruanda	146
Ghana	56	Sambia	162
Kamerun	68	Südafrika	174
Kenia	80	Tansania	186
Kongo	92	Uganda	198
Mosambik	106		

Jedes Kulturprofil gibt es einzeln als PDF unter: www.subsahara-afrika-ihk.de/kulturkompetenz



Kulturprofil Äthiopien



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxisspiegel:
Interview mit Simon Schulz, DNA Green Group

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Was Äthiopiens Kultur geprägt hat

Die alten Königreiche – erster christlicher Staat der Geschichte

Äthiopien ist durch seine Geschichte, Kultur und Bevölkerung ein ganz besonderes, individuell geprägtes Land in Subsahara-Afrika und gehört mit rund 85 Mio. Einwohnern zu den größten Ländern des Kontinents. Das erste Königreich wurde dort etwa im 8. Jahrhundert v. Chr. errichtet und ab dem 5. Jahrhundert v. Chr. von einer Reihe kleinerer Königreiche abgelöst, die dann im Königreich Axum im 1. Jahrhundert v. Chr. vereinigt wurden. Axum galt zusammen mit Rom, Persien und China als eine der großen Mächte dieser Zeit. Bereits im frühen 4. Jahrhundert n. Chr. konvertierte der herrschende König Ezana zum christlichen Glauben und machte diesen zur Staatsreligion. Damit ist Äthiopien, das bis in das 20. Jahrhundert Abessinien hieß, der älteste christliche Staat der Welt und der älteste unabhängige Staat Afrikas.

Die Linie der Axum-Herrscher wurde um das 9. Jahrhundert unterbrochen durch die Zagwe-Dynastie, unter deren König Lalibela die weltberühmten Felsenkirchen errichtet bzw. in den Fels gehauen wur-

den. In der folgenden langen Periode von Frieden und Stabilität kam die salomonische Dynastie an die Macht, die ihre Herkunft in direkter Linie von den Axum-Königen sowie von Israels König Salomon durch dessen legendäre Verbindung zur äthiopischen Königin von Sheba ableitete.



Die Völker Äthiopiens – Schnittstelle der Kulturen, Sprachen, Religionen

Äthiopiens ethnische Zusammensetzung ist sehr vielfältig und ziemlich einmalig auf dem Subkontinent. Es gibt mehr als 80 verschiedene Volksgruppen, die größten davon die Oromo, Amharen und Tigrer, die zusammen rund drei Viertel der Bevölkerung ausmachen. Die besondere afro-asiatische Herkunft der äthiopischen Bevölkerung hat die Genetikwissenschaft zu zahlreichen Forschungsarbeiten angeregt, wonach – vereinfacht – etwa 70% der Äthiopier kuschitischer (nordafrikanischer) Herkunft sind, während rund ein Viertel mit Bantu- oder afro-karibischen Volksgruppen und der Rest mit asiatischen Ethnien verwandt sind.

In Äthiopien gibt es über 90 verschiedene Sprachen, die zum überwiegenden Teil zur afro-asiatischen Sprachgruppe (semitisch und kuschitisch) gehören und auch bis heute im Alltag auf lokaler Ebene gesprochen werden. Die am weitesten verbreitete Fremdsprache ist Englisch, die Verkehrssprache an allen weiterführenden Schulen (secondary level) und an den Universitäten ist. Ebenso ist Arabisch weit verbreitet und wird vor allem von den äthiopischen Muslimen gesprochen. Die wichtigsten äthiopischen Sprachen (Amharisch, Tigrinya) haben eine eigene Schrift, Ge'ez, die zum Typ der Silbenschriften (Abugida) gehört.

Äthiopien hat eine eigene christliche Staatskirche, die äthiopisch-orthodoxe Kirche, der rund 43% der Bevölkerung angehören. Weitere 19% sind protestantisch, und etwa ein Drittel der Bevölkerung sind Muslime.

Erste Kontakte nach Europa – Isolation, Konflikte und Modernisierung

Die ersten dauerhaften Beziehungen Äthiopiens mit einem europäischen Land kamen zu Anfang des 16. Jahrhunderts mit Portugal zustande. Die Portugiesen kamen den Äthiopiern zu Hilfe bei der Niederschlagung eines Angriffs kriegerischer arabischer Scheichs. Nach einem misslungenen Versuch des regierenden äthiopischen Kaisers, das Land zum römischen Katholizismus zu überführen, und der Ausweisung jesuitischer Missionare und anderer Europäer folgte ein Jahrhundert der Isolation Äthiopiens (1755 bis 1855), das als „Jahrhundert der Prinzen“ in die äthiopische Geschichte einging.

Das Kerngebiet des imperialen Abessinien war das zentrale und nördliche Hochland, dessen Bevölkerung aus den semitischen, christlich-orthodoxen Amharen und Tigrern bestand. Deren Sprache und Kultur wurde die äthiopische „Leitkultur“, deren Dominanz unter der imperialen Herrschaft durch Expansion und Unterwerfung der kleineren einheimischen Völker auf das ganze Land ausgedehnt wurde. Bis heute

ist die äthiopische Gesellschaft nicht frei von ethnischen Konflikten zwischen dominierenden und benachteiligten Ethnien.

Erst im Zeitalter des europäischen Imperialismus in Afrika begann in Äthiopien die Modernisierung des Landes, die in einem Konflikt mit den an dem Land interessierten Italienern endete, die unter Kaiser Menelik II. besiegt wurden. Das frühe 20. Jahrhundert war gekennzeichnet durch die Regierung von Kaiser Haile Selassie I., der die Modernisierung des Landes beschleunigte, unterbrochen nur von einer kurzen Periode italienischer Besatzung (1936 bis 1941). Äthiopien wurde mit britischer Hilfe befreit und erlangte 1944 seine volle Unabhängigkeit zurück.

Ein unruhiges Zeitalter – Revolution, Militärdiktatur, Umsturz, Demokratie

Das Kaisertum wurde gewaltsam beendet durch die Revolution von 1974 und die Errichtung der Militärdiktatur des sogenannten Derg-Regimes, das sich zu einer sozialistischen Staatsideologie nach marxistisch-leninistischen Prinzipien bekannte und bis zur Vertreibung des Diktators Mengistu Haile Mariam 1991 das Land beherrschte. Danach wurde die Regierung von der Revolutionären Demokratischen Volksfront (Ethiopian People's Revolutionary Democratic Front/EPRDF) unter dem für die nächsten 20 Jahre regierenden Staatspräsidenten Meles Zenawi übernommen, unter dessen Führung ein demokratisches föderales System errichtet wurde. Der sogenannte ethnische Föderalismus sollte der Marginalisierung kleinerer Völker in dem alten zentralistischen System entgegenwirken.

Äthiopien und die Deutschen

Alte Verbindungen – kaiserliche Beziehungen und sozialistische Brüder

Die offiziellen historischen Verbindungen zwischen Äthiopien und Deutschland reichen zurück in die deutsche Kaiserzeit. Schon 1905 wurden bilaterale diplomatische Beziehungen aufgenommen, und später gehörte Kaiser Haile Selassie I. zu den ersten Staatsoberhäuptern, die die junge Bundesrepublik besuchten (1954). Nach der Machtübernahme des marxistischen Derg-Regimes in Addis Abeba gehörte Äthiopien bis zum Fall der Mauer zu den „sozialistischen Bruderstaaten“ der DDR, mit denen besonders enge Beziehungen gepflegt wurden. Die deutsch-äthiopischen Beziehungen sind bis heute gut, freundschaftlich und stabil geblieben und werden auch weiterhin im Rahmen eines hochrangigen Besucherverkehrs gepflegt.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
7. Jan.	Weihnachten (Ostkirche)**
19. Jan.	Timkat-Fest**
2. Mrz.	Siegestag der Schlacht von Adwa
Mrz./Apr.	Orthodoxer Karfreitag
Mrz./Apr.	Orthodoxes Ostern
1. Mai	Tag der Arbeit
5. Mai	Tag der Patrioten***
13. Mai	Muslimisches Fest des Fastenbrechens*
28. Mai	Jahrestag des Falls der Derg-Militärjunta
28. Mai	Nationalfeiertag
20. Jul.	Islamisches Opferfest*
11. Sep.	Äthiopisches Neujahr
27. Sep.	Auffindung des Kreuzes**
19. Okt.	Geburtstag des Propheten*

* Datum nur annähernd

** wird von Anhängern der Äthiopisch-Orthodoxen Tewahedo-Kirche gefeiert

*** Gedenken an die Patrioten, die in den Jahren 1936 bis 1941 gegen die italienische Invasion und Besetzung Widerstand geleistet haben

Quelle: Germany Trade Et Invest (www.gtai.de)

Partner in Kultur, Handel und Entwicklung – Standortwahl für Unternehmen

Äthiopien ist seit rund 50 Jahren Kooperationsland der deutschen Entwicklungs Zusammenarbeit und hat bisher über 1 Mrd. Euro im Rahmen der technischen und finanziellen Zusammenarbeit erhalten. Die deutsch-äthiopischen Kulturbeziehungen gründen sich auf eine lange Tradition deutscher Forschung in Äthiopien mit einer Vielzahl von Hochschulpartnerschaften, unter anderem mit der Universität Hamburg zur Erstellung einer einzigartigen Enzyklopädie (Encyclopaedia Aethiopica). Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) betreibt eines von seinen vier Informationszentren in Afrika in Addis Abeba. Deutschland gehört seit Jahren zu den größten Abnehmern äthiopischer Waren und kauft vor allem rund 30% der äthiopischen Kaffeeexporte. In jüngerer Zeit haben sich vermehrt deutsche Unternehmen als Investoren in Äthiopien engagiert, vor allem im Blumensektor und in der Lederverarbeitung.

Ein Platz im Fernreiseverkehr – Hoffnung auf die Zukunft

Die Äthiopier setzen große Hoffnung auf einen zukünftig wachsenden Touristenverkehr aus Europa und dabei vor allem auch aus Deutschland. Das Land wirbt mit angenehmem Hochlandklima, „365

Tagen Sonne“ im Jahr und seinen Jahrtausende alten Kulturschätzen. Doch trotz Verbesserungen in den letzten Jahren ist die Infrastruktur des Landes für einen modernen Tourismus noch unzureichend, was Verbindungsstraßen, Transport und Unterbringung angeht. So bleibt das Land vorläufig noch eine Alternative für Individualisten und Spezialisten, die sich von schwierigen Bedingungen nicht abschrecken lassen.

Äthiopien und die moderne Welt

Traditionen und Modernisierung – ein konservatives Wertesystem

Äthiopier sind stolz auf ihre Traditionen und bewahren sich in der modernen Welt ein konservatives Wertesystem. Dazu gehören vor allem Tugenden, wie Bescheidenheit, Zurückhaltung, Familienbewusstsein, Respektbezeugung gegenüber anderen und Gastfreundschaft. Großer Wert wird auf Bildung und Ausbildung, engagiertes Arbeiten und gute Führungsqualitäten gelegt. Generell besteht eine Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen, deren Umsetzung allerdings im Einzelfall an Kapazitätsgrenzen stößt.

Die Rolle der Diaspora – Kulturbotschafter ohne Grenzen

Die Zahl der im Ausland lebenden Äthiopier ist groß, die größte Diasporagemeinde befindet sich in den Vereinigten Staaten, fast

200000 einschließlich der dort Geborenen sind äthiopischer Abstammung. Eine ebenfalls große Auslandsgemeinde lebt in Israel, wo die äthiopischen Juden fast 2% der Bevölkerung ausmachen. Ferner gibt es jeweils eine große Zahl von äthiopischen Emigranten in Saudi-Arabien, Libanon, Italien, Großbritannien, Schweden, Kanada und Australien.

Ethiopian Airlines und Konferenzstadt Addis Abeba – die Tore zur Welt

Seit Jahrzehnten gehört die nationale äthiopische Fluggesellschaft zu den führenden Linien Afrikas. Bis in die 90er Jahre hinein – bis zur Öffnung der Welt für Südafrikas SAA und dem Aufstieg von Kenya Airways in die internationale Riege – war Ethiopian Airlines die führende Fluggesellschaft südlich der Sahara. Vor allem bediente sie als einzige die Ost-West-Route quer über den Kontinent, mit ihrer immer zwischen Addis Abeba und Dakar in Senegal an der Westspitze pendelnden Maschine, mit Stopps in allen Hauptstädten am Wege (vom Volksmund „Lumpensammler“ getauft). Ein besonderes „Tor zur Welt“ ist ferner Äthiopiens Hauptstadt Addis Abeba, die inoffiziell auch gern als die „politische Hauptstadt Afrikas“ bezeichnet wird. Sie ist Sitz von zahlreichen regionalen und internationalen Organisationen, die wichtigsten sind die Afrikanische Union (Nachfolgerin der Organisation für Afrikanische Einheit/OAU) und die Wirtschaftskommission der

Vereinten Nationen für Afrika (UNECA). Dies gibt der Stadt, die gleichzeitig auch Provinz ist und Bevölkerungsgruppen aus allen Regionen des Landes hat, traditionell ein besonderes internationales Flair.

Globalisierung und Staatsmacht – der „eigene Weg“ zur Entwicklung

Im Hinblick auf globale Vernetzung und internationale Öffnung fällt Äthiopien deutlich zurück gegenüber vergleichbaren führenden Ländern des Kontinents. Dies ist jedoch eine bewusste Wahl eines „eigenen Weges“ zur Entwicklung von Seiten der Staatsmacht, die ihren Einfluss in der Wirtschaft behalten will. So sind wichtige Bereiche, wie etwa Telekommunikation und Bankwesen, die überall sonst für private in- und ausländische Beteiligungen geöffnet wurden, in Äthiopien noch nationalen und überwiegend staatlichen Interessen vorbehalten. Dies bedeutet damit schwierigere Rahmenbedingungen für private Unternehmenstätigkeit als in anderen Ländern Subsaharas.

Medien



Capital (Tageszeitung)

www.capitalethiopia.com

Fortune (Wochenzeitung)

www.addisfortune.net

The Reporter (Tageszeitung)

www.thereporterethiopia.com

New Business Ethiopia (Nachrichtenportal)

www.newbusinessethiopia.com

AllAfrica – Äthiopien Spezial (Nachrichtenportal)

www.allafrica.com/ethiopia

Kulturstandards

Zeit – das Konzept der „african time“

Auch Äthiopien fügt sich in das generelle Konzept der „african time“ ein, im Unterschied zum teilweise rigiden Zeitmanagement auf der nördlichen Halbkugel. „African time“ ist eine flexible Handhabung von zeitlichen Abläufen, die dem gemächlicheren, auch dem warmen Klima angepassten Lebensstil in diesen Ländern entspricht. Darauf sollte sich der ausländische Besucher bei seinen Planungen einstellen und entsprechend „Luft“ im Tagesablauf vorsehen. Zudem ist in Äthiopien die unterschiedliche Kalender- und Stundeneinteilung zu berücksichtigen.

Raum – keine Berührungängste bei öffentlicher Enge

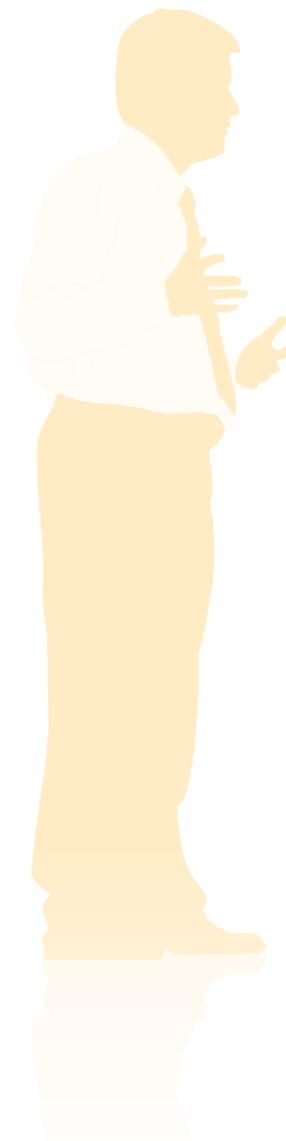
Die in westlichen Kulturen obligatorischen Rückzugsbereiche der Individuen spielen für Äthiopier keine Rolle und sind für den überwiegenden Teil der Bevölkerung auch nicht verfügbar. Vor allem in den ärmeren Schichten leben Angehörige von Großfamilien auf beengtem Raum und sind von klein auf daran gewöhnt, knappsten Raum miteinander zu teilen.

Kontext – Respekt und Zurückhaltung sind Trumpf

Auch Äthiopier bevorzugen wie die meisten Kulturen Afrikas eine indirekte Sprache und vermeiden um jeden Preis harsche Erklärungen und Kritik, wie dies vor allem bei Deutschen sehr verbreitet ist. Die Wahrung von Harmonie und Vermeidung von Gesichtsverlust für alle Beteiligten sind von oberster Bedeutung, das Verhalten in persönlichen Gesprächen ist von Respekt und Zurückhaltung gezeichnet.

Individualität/Kollektiv – Familie ist die Leitkultur

Äthiopien ist quer durch die ethnischen Gruppen eine familienbewusste Gesellschaft, in der das Kollektiv der Großfamilie die bestimmende Rolle für das Leben des Einzelnen einnimmt. Die Werte der Familie werden hochgehalten und in jeder Situation über die Werte des persönlichen und auch beruflichen Lebens gestellt.



Machtdistanz – Hierarchien und Autoritäten regulieren das Leben

Äthiopien ist eine hierarchisch strukturierte Gesellschaft, in der Autorität und Seniorität eine ausschlaggebende Rolle spielen. Dazu gehört auch ein starker Hang zur Bürokratie, die viele Stolpersteine für den reibungslosen Ablauf des Geschäftslebens mit sich bringt.

Unsicherheitsvermeidung – die Macht des Schicksals

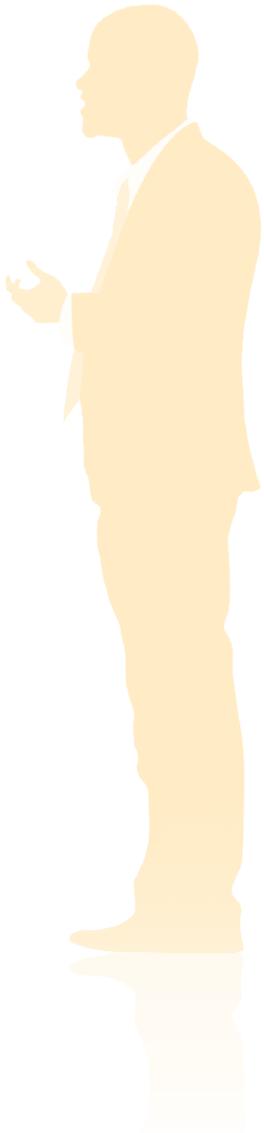
Bei den Unsicherheiten des Daseins hilft Äthiopiern im Allgemeinen ihr Glaube an eine höhere Macht, die das Schicksal bestimmt. Eine Absicherung in allen Lebenslagen, wie dies in Deutschland praktiziert wird, ist in Äthiopien nicht vorgesehen und auch nicht finanzierbar für den überwiegenden Teil der armen Bevölkerung.

Maskulinität/Femininität – Traditionen im Übergang

Die traditionelle Rollenverteilung zwischen Frau und Mann in Familie und Gesellschaft wird von der Landbevölkerung noch weitgehend eingehalten, mit dem Mann als Ernährer der Familie und der Frau als Hüterin der Kinder und Großfamilie. Demgegenüber nimmt in den Städten die eigene Berufstätigkeit mit Karriereplanung von modernen, gebildeten Frauen allmählich zu.

Langzeitorientierung – Lebensziele Bildung und Reichtum

Wichtige Faktoren bei der Lebensplanung der Äthiopier sind Bildung und Wohlstand, die in der hierarchischen Gesellschaftsstruktur das Ansehen des Einzelnen und seiner Familie begründen. Solche Lebensziele implizieren auch längerfristige Planungen und Zukunftsorientierung. Je tiefer ein Mitglied der Gesellschaft auf der Einkommensskala angesiedelt ist, desto stärker wird das Leben von dem kurzfristigen Prinzip „von der Hand in den Mund“ bestimmt.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Äthiopier sind, unabhängig von ihrer ethnischen und familiären Herkunft, generell in aller Regel ausländischen Besuchern gegenüber aufgeschlossen, freundlich, großzügig und respektvoll und erwarten das Gleiche von ihrem Gegenüber. Begrüßungen sind immer etwas formell und besonders höflich, traditionell unter Verwendung von Ehrentiteln („Honourable ...“, „Your Excellency ...“ bei Botschaftern oder Ministern) und dem Vornamen. Da Äthiopien sehr hierarchiebewusst ist, werden Ältere oder Höhergestellte üblicherweise mit leichter Verbeugung begrüßt. Zur Begrüßung gehört gewöhnlich ein (leichter) Händedruck mit direktem Augenkontakt, beim Treffen einer Frau und einem muslimischen Mann auch nur eine leichte Verbeugung. Männer sollten allgemein gegenüber Frauen auf die ausgestreckte Hand warten. Zum Begrüßungszeremoniell gehört immer ausreichend Zeit für ausführliche Erkundigungen nach Familie, Gesundheit, Beruf und ähnlichen Themen von allgemeinem Interesse.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Verhandlungen folgen in aller Regel keinem rigiden Ablaufplan. Falls eine Agenda vorgelegt wird, so gilt diese höchstens als lockere Richtlinie für Verhandlungen. Da persönliche Beziehungen extrem wichtig sind, werden offizielle Besprechungen immer mit ausgiebigem, höflichem und persönlichem Smalltalk begonnen. Die Vereinbarung eines festen Zeitplans ist unüblich, da es darauf ankommt, Besprechungen und Verhandlungen erst zu beenden, wenn alles Wichtige besprochen ist und alle Seiten das, was sie zu sagen haben, vorbringen konnten. Es ist unbedingt darauf zu achten, dass äthiopische Geschäftspartner immer mit größtem Professionalismus behandelt und in jeder Situation Respekt und Würde gewahrt und Peinlichkeiten vermieden werden. Äthiopier sind generell stolz auf ihre Eloquenz und sprechen gewöhnlich mit zurückhaltendem Ton. Äthiopische Höflichkeitsetikette erschwert eine direkte Verneinung gegenüber Geschäftspartnern, da diese auch als „gute Freunde“ betrachtet werden. Doch bedeutet dies nicht, dass vorgebrachte Bitten auch befolgt werden.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



Äthiopier sind sehr gastfreundlich und lieben es, Geschäftsfreunde nach Hause einzuladen. Dies gilt als Zeichen der Ehre und sollte nie abgelehnt werden, ebenso wie eine Einladung zur traditionellen äthiopischen Kaffeezeremonie. Äthiopier sind stolz darauf, den „besten Kaffee der Welt“ anzubauen, in der Kaffa-Provinz im Hochland. Es ist für den ausländischen Gast nützlich, sich über den traditionellen Ablauf der Zeremonie im Vorhinein zu informieren. Kleine Geschenke oder Mitbringsel, die auf keinen Fall zu teuer oder aufwendig sein sollten, werden gern von der Dame des Hauses entgegengenommen, eventuell auch für die Kinder. Gegeneinladungen können bei nicht ansässigen Besuchern in guten Restaurants in Addis Abeba oder anderen Städten erfolgen, während „Expatriates“ Geschäftspartner und Freunde gewöhnlich in ihre Residenzen einladen.

Pflege von Beziehungen



Die Pflege geschäftlicher und dabei auch immer freundschaftlicher Beziehungen erfordert regelmäßige persönliche Begegnungen, so dass bei nicht im Land Ansässigen häufige Reisen eingeplant werden sollten. Zwischen Deutschland und Äthiopien besteht Visapflicht, doch gibt es auch die Möglichkeit, am Flughafen bei der Einreise ein Besuchervisum zu erhalten. Doch sollten für offizielle Geschäftsbesuche immer Visa vor Reiseantritt eingeholt werden. Bei häufigen Besuchen sollte die Möglichkeit von Multiple-Entry-Visa bei der Konsularabteilung erfragt werden. Bei eventuell gewünschten Gegenbesuchen äthiopischer Geschäftspartner in Deutschland fällt im Einzelfall ein erheblicher bürokratischer Aufwand an, da für die Vergabe von Besuchervisa durch die deutschen Vertretungen in afrikanischen Ländern besondere Kontrollverfahren vorgesehen sind.

Profil



Simon Schulz ist technischer Berater der DNA Green Group, die 2013 aus der Fusionierung des Familienbetriebs Dümme mit der Agribio

Gruppe entstanden ist. Der gelernte Gas-/Heizungs-/Wasserinstallateurmeister war seit 1995 für den Aufbau der Auslandsplantagenbetriebe der Firma Dümme zuständig, mit mehrjährigen Einsätzen in Äthiopien sowie auf Teneriffa und in El Salvador.

www.dnagreengroup.com

Stand: Mai 2015

Praxispiegel: Interview

„In Äthiopien sollte ein Investor zeigen, dass er mehr als nur kurzfristiges Interesse hat“

Simon Schulz hat für den Jungpflanzenproduzenten Dümme aus Rheinberg schon in mehreren Ländern Plantagenbetriebe für den Blumenexport aufgebaut. So errichtete er in Äthiopien innerhalb von zwei Jahren den Produktionsbetrieb Red Fox Ethiopia PLC. Der Landeskenner gibt Einblicke in die oft komplizierte äthiopische Bürokratie und die Geschäftskultur.

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

Die Firma Dümme hat im Jahr 2004 in Äthiopien mit dem Aufbau eines Gartenbaubetriebes für den Blumenexport (zur Zeit 40 ha) begonnen. Damals haben ranghohe äthiopische Regierungsvertreter um unsere Investition geworben.

Die Erfahrungen insbesondere mit Behördenvertretern waren bisher recht unterschiedlich. Für Äthiopien, sowie auch für weitere Produktionsstandorte, wie etwa El Salvador, gilt: Die höchste politische Ebene ist sehr pragmatisch eingestellt und versucht, möglichst unbürokratische Lösungskonzepte mit den Investoren umzusetzen. Sobald diese Konzepte in den Ministerien jedoch auf der zweiten oder dritten Ebene umgesetzt werden sollen, werden Abläufe meist sehr kompliziert und langwierig.

Wie würden Sie die äthiopische Arbeitskultur – im Vergleich zur deutschen Arbeitskultur – beschreiben?

Grundsätzlich kann man sagen, dass äthiopische Mitarbeiter, die zum Beispiel ein technisches Studium absolviert haben, gut ausgebildet sind. Ein Elektroingenieur steht mit dem erworbenen Wissen mit seinen Kollegen aus anderen Ländern auf gleichem Niveau. Das sieht jedoch im Bereich von typischen Ausbildungsberufen ganz anders aus. Mit Personen, die keine Ausbildung genossen haben, kann man ganz unterschiedliche Erfahrungen machen. Es ist aber immer wieder zu beobachten, dass nicht ausgebildete Mitarbeiter eine berufliche Chance im Betrieb erkennen, sich perfekt in den Arbeitsprozess integrieren und „Karriere“ machen. Auf der anderen Seite gibt es Arbeitnehmer, die nicht motiviert sind und dem Arbeitsplatz unentschuldigt fernbleiben oder sich krankschreiben lassen. Die Abwesenheitszahlen über das ganze Jahr gesehen sprechen da eine eindeutige Sprache.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit lokalen Mitarbeitern?**Erleben Sie Konflikte zwischen Verpflichtungen des einzelnen Mitarbeiters gegenüber Arbeitgeber und Familie?**

In unserem Betrieb arbeiten hauptsächlich lokale Mitarbeiter. Lediglich im Bereich des Top- und Produktionsmanagements beschäftigen wir internationale Fachkräfte. Konflikte zwischen Mitarbeitern und dem Arbeitgeber tauchen hin und wieder einmal auf. Hier geht es meistens darum, mit den Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben und nach dauerhaften Lösungen zu suchen. Arbeitnehmer, egal in welchem Arbeitsbereich sie beschäftigt sind oder auf welchem Niveau sie arbeiten, sind ein sehr wichtiger Bestandteil des Produktionsprozesses. Es versteht sich von selbst, dass wir im eigenen Interesse stetig an einer für beide Konfliktparteien vertretbaren Lösung arbeiten und Konflikte pro-aktiv lösen.

Wie viel Anlaufzeit haben Sie benötigt, bis Ihr Geschäft profitabel wurde?

Der Betrieb wurde als ein Teil der Firmengruppe geplant und gebaut. Somit waren die Absatzmärkte bereits definiert. Die Profitabilität stand im Rahmen des Investitionsplanes im Vorfeld bereits fest und wurde auch so eingehalten.

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

**Kontakte**

Botschaft der Bundesrepublik
 Deutschland in Addis Abeba
www.addis-abeba.diplo.de

Botschaft der Demokratischen
 Bundesrepublik Äthiopien in
 Deutschland
www.aethiopien-botschaft.de

Deutsche Gesellschaft für
 Internationale Zusammenarbeit
 (GIZ) GmbH - Büro Addis Abeba
www.giz.de

Deutscher Akademischer
 Austausch Dienst (DAAD) -
 Büro Addis Abeba
www.daad-ethiopia.org

Goethe-Institut Addis Abeba
www.goethe.de/addis

Deutsche Botschaftsschule
 Addis Abeba
www.dbsaa.de

Quelle: eigene Recherchen



Kulturprofil Angola



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxispiegel: Interview mit Jan Schmidt,
Gebr. Pfeiffer SE Industriemühlen

Sitz des Bauunternehmens Eusébios Angola Construção Civil Lda in Luanda

© tropicalpixsingapore - iStockphoto.com

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Was Angolas Kultur geprägt hat

Frühe Besiedlung – Völkerwanderung und Königreiche

Das Gebiet des heutigen Angola war bereits seit der Steinzeit besiedelt. Die älteste politische Einheit im südwestlichen Afrika entstand im 13. Jahrhundert mit dem Bantu-Königreich Kongo. Der Name „Angola“ stammt von dem Wort für „König“ in Kimbundu, der Sprache der Mbundu, einer der ältesten und größten Bantu-Ethnien im südlichen Afrika, die das heutige Angola im 16. Jahrhundert erreichten und dort bis zum Ende des 19. Jahrhunderts herrschten.

Die Kolonisierung – Unterwerfung, Sklavenhandel und Missionierung

Die Portugiesen kamen im späten 15. Jahrhundert im Königreich Kongo an und begannen Handel mit Waffen und anderen Gütern im Austausch gegen Sklaven, Elfenbein und Mineralien. Das Christentum breitete sich aus mit der Konvertierung des kongolesischen Königs, der enge Beziehungen zu Portugal aufbaute. Angrenzend an das Königreich Kongo wurde die portugiesische Kolonie Angola 1575 mit der Ankunft des portugiesischen Entde-

ckers Paulo Dias de Novais zusammen mit 100 Einwanderungsfamilien und 400 Soldaten errichtet. Luanda erhielt die Stadtrechte im Jahr 1605.



Die Portugiesen mussten ihr Kolonialgebiet gegen mehrere afrikanische Staatsgebilde in der Nachbarschaft verteidigen. Nach dem Zusammenbruch der eigenen Monarchie in Europa im 17. Jahrhundert – mit Machtübernahme der Spanier – mussten sich die Portugiesen in ihrer Kolonie auch gegen die Holländer verteidigen, die sich mit den afrikanischen Nachbarstaaten gegen die Portugiesen verbündeten. Nach der Wiedergewinnung der Unabhängigkeit Portugals von Spanien Mitte des 17. Jahrhunderts nahmen die Portugiesen erneut ihren Handel mit Sklaven auf, die sie zum Aufbau ihrer südamerikanischen Kolonie Brasilien als Arbeitskräfte auf den Zuckerrohrplantagen benötigten. Bis zum frühen 19. Jahrhundert stellte der Sklavenhandel Portugals wichtigstes Interesse an seiner Kolonie Angola dar.

Im 19. Jahrhundert weiteten die Portugiesen allmählich ihr Kolonialgebiet bis in die Gebiete im Innern des Kontinents aus. Angola in seinen heutigen Grenzen entstand als portugiesische Kolonie Ende des 19. Jahrhunderts und erhielt seinen offiziellen politischen Status als portugiesisch verwaltetes Territorium erst um 1920, nach harten Kämpfen gegen die umliegenden afrikanischen Königreiche. Die portugiesische Kolonialherrschaft war nach Beurteilung von Historikern charakterisiert von tief verwurzelter Rassismus, Zwangsarbeit sowie dem nahezu kompletten Mangel an Modernisie-

rung des Landes. Trotz einiger Reformen in Verwaltung, Landwirtschaft und Bildungssystem im 20. Jahrhundert gab es 1960, nach fast 400 Jahren kolonialer Herrschaft, nicht eine einzige Universität in Angola.

Die Kriege – Jahrzehnte der Gewalt und Zerstörung

Die kriegerische Kolonialgeschichte setzte sich beim Übergang in die Neue Zeit fort. In den 1950er Jahren begann der politische Widerstand in Angola gegen die Kolonialmacht wegen ihrer Versäumnisse in den Bereichen Bildungswesen und Menschenrechte mit dem Ruf nach Unabhängigkeit. Der bewaffnete Unabhängigkeitskampf, bekannt als Kolonialkrieg (Colonial War), begann 1961 und endete erst nach dem Militärcoup in Portugal (1974) und der Entlassung Angolas in die Unabhängigkeit durch die neue portugiesische Regierung 1975.

Die neu formierte Koalitionsregierung zwischen den verschiedenen politischen Lagern brach in Luanda nach kurzer Zeit auseinander und ein blutiger Bürgerkrieg begann, der 27 Jahre dauern sollte. Die sozialistische MPLA (Volksbewegung für die Befreiung Angolas) übernahm unter ihrem Präsidenten Eduardo dos Santos offiziell die Regierung in Luanda und wurde unterstützt von der Sowjetunion und Kuba, ihr Gegenspieler UNITA (Nationale Union für die Unabhängigkeit von

Angola) erhielt Hilfe von Südafrika. Erst mit der Tötung des UNITA-Führers Jonas Savimbi durch Regierungstruppen endete 2002 der Krieg, der mindestens 600.000 Menschenleben gekostet, die Infrastruktur des Landes großflächig zerstört, die Landwirtschaft stillgelegt und Hunderttausende von ihren Ländereien vertrieben hatte. Die Regierung von Präsident dos Santos wurde in den Wahlen von 2012 bestätigt.

Angola und die Deutschen

Es war einmal – sozialistische Bruderländer

Die ersten rund anderthalb Jahrzehnte deutsch-angolanischer Beziehungen (1975 bis 1990) gestalteten sich primär im sogenannten sozialistischen Bruderlager zwischen Angola und der DDR (ab 1979 auch diplomatische Beziehungen mit der Bundesrepublik Deutschland). Als die DDR zusammenbrach, befanden sich schätzungsweise 1500 Ostdeutsche als Experten in verschiedenen Organisationen in Angola, und eine gewisse Anzahl von diesen kehrte auch nach der deutschen Vereinigung in das Land zurück. Hinzu kommt eine nennenswerte Anzahl deutschsprachiger Angolaner, die in der ehemaligen DDR studiert oder in Angola Deutsch gelernt haben. Daher besteht ein nicht unbeträchtliches Potenzial an deutschsprachigen Angolanern, die sich beim Auf- und Ausbau der bilateralen wirtschaftlichen und politischen Beziehungen von Nutzen erweisen.

„Made in Germany“ – Spitzenqualität für Partner auf Augenhöhe

Ein wichtiger Faktor in der Einstellung der Angolaner zu Deutschland sind deutsche Qualitätsprodukte und deutsche Ingenieurkunst. „Made in Germany“ steht für höchste Qualität, hohe Preise, Nachhaltigkeit und Zuverlässigkeit. Die wirtschaftliche und politische Entwicklung in Deutschland wird mit Interesse verfolgt. In Angola ist man an einem verstärkten Engagement deutscher Unternehmen interessiert, wobei Angolaner selbstbewusst auftreten und eine Partnerschaft auf Augenhöhe anstreben.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
4. Feb.	Tag der Befreiung
Feb./Mrz.	Karneval
8. Mrz.	Weltfrauentag
23. Mrz.	Tag der Befreiung des südlichen Afrika
Mrz./Apr.	Karfreitag
Mrz./Apr.	Ostermontag
4. Apr.	Tag des Friedens
1. Mai	Tag der Arbeit
17. Sep.	Nationaler Gründer und Nationalheldentag
2. Nov.	Allerheiligen
11. Nov.	Unabhängigkeitstag
25. Dez.	Weihnachten

Deutsche Korrektheit – mehr Flexibilität gefragt

Für erfolgreiche Geschäfte in Angola ist häufig eine Gratwanderung erforderlich, weil in Angola Korruption („Gazozza“ genannt) auf allen Ebenen verbreitet ist. Dies bedeutet für „aufrechte, korrekte“ Deutsche, dass man mit Augenmaß und Fingerspitzengefühl beim Aufbau von Geschäftsbeziehungen unter Umständen Kompromisse eingehen und Zugeständnisse machen muss. Für deutsche an Angola interessierte Geschäftsleute ist eine gründliche interkulturelle Vorbereitung auf das Land besonders wichtig, da zwischen der deutschen und angolischen Kultur so gut wie keine Gemeinsamkeiten bestehen.

Angola und die moderne Welt

Leben zwischen Traditionen und Moderne

Trotz zunehmendem Nationalbewusstsein bildet die ethnische Herkunft bei der angolischen Bevölkerung weiterhin einen wesentlichen Teil der Identität. Die verschiedenen Volksgruppen und Stämme leben meist zusammen in einer bestimmten Region mit eigenen Sitten und Gebräuchen, eigener Sprache und Geschichte. Gemeinsam haben die meisten der in Angola lebenden indigenen Ethnien die Ahnenverehrung als wichtigen Be-

standteil der traditionellen Kultur. Danach bleiben die Geister der Vorfahren Mitglieder der Gemeinde und beeinflussen weiterhin das Schicksal der Lebenden. Knapp die Hälfte der Bevölkerung sind Anhänger der traditionellen Stammesreligionen, die andere Hälfte sind Christen, vor allem Katholiken (rd. 38%).

Die größten der insgesamt über 100 Ethnien in Angola sind die Ovimbundu, die vorwiegend im zentralen Hochland leben, die Mbundu hauptsächlich im Gebiet um die Hauptstadt Luanda und die Bakongo in den nordwestlichen Provinzen. Rund 2% der Bevölkerung sind sogenannte Mestizen (von gemischter portugiesisch-afrikanischer Abstammung) und 1% sind Europäer, vorwiegend aus Portugal. Die Mestizen haben ein eigenes kulturelles Bewusstsein und setzen sich von den „reinen Afrikanern“ ab. Sie sind Teil der gehobenen Mittelschicht und häufig in leitenden Positionen von Organisationen und Unternehmen zu finden.

Globalisierung und Internet – die Wahrnehmung westlicher Kultur

Die moderne kulturelle Prägung Angolas drückt sich unter anderem aus in der Verwendung des Portugiesischen als Amtssprache. Die Wahrnehmung westlicher Kultur wird vor allem bei der städtischen Bevölkerung durch das Internet geprägt. Allerdings dürfte die mangelnde

Verbreitung des Englischen eher hinderlich für den Zugang der breiten Bevölkerung zur modernen westlichen Medienwelt, verglichen mit den meisten anderen afrikanischen Ländern, sein. Der zunehmenden wirtschaftlichen Globalisierung versucht die Regierung mit Programmen gegenzusteuern: Dazu gehören der Appell zu mehr Investitionen, um die lokale Produktion zu stärken und die Importabhängigkeit zu verringern, sowie die Zurückdrängung des US-Dollars als Zahlungsmittel zugunsten vermehrter Verwendung der eigenen Währung Kwanza.

Der „Fluch des Schwarzen Goldes“ – Superreiche und Bettelarme

Angola gehört zu den Ländern weltweit mit den stärksten Einkommensunterschieden. Die jahrzehntelange Erdölförderung hat einen anhaltenden Boom dieses Wirtschaftssektors ausgelöst, der sich trotz erklärter Bemühungen der Regierung kaum auf die wirtschaftliche Lage der breiten Bevölkerung ausgewirkt hat. Diese lebt weiterhin zum überwiegenden Teil an oder unterhalb der Armutsgrenze, während die Öleinnahmen den Staat und die führenden Eliten reich gemacht haben.

ASSINE O JA

Jornal de Angola

POLÍTICA REGIÕES SOCIEDADE ECONOMIA CULTURA DESPORTO ENTREVISTA REPORTAGEM OPINIÃO MUNDO ASSINATURAS

já chegou Nkanda
Luja-Zaire-Cabinda

O NOVO MEMBRO DA FAMÍLIA

Edição Impressa
Consultar

Jornal de Angola
Quando Cubango abre assembleia sobre Divisão Político-Administrativa

Ministro recomenda cumprimento dos prazos de conclusão de obras

Uma delegação chefiada pelo ministro da Energia e Águas, João Baptista Borges, avaliou esta segunda-feira (16), duas importantes obras de energia solar nas localidades do Biópio e Baía Farta, província de Benguela, tendo recomendado o cumprimento dos prazos de execução.

Medien



Jornal de Angola (Tageszeitung)

www.jornaldeangola.ao

O País (Wochenzeitung)

www.opais.co.ao

Expansão (Wochenzeitung)

www.expansao.co.ao

ANGOP – Agencia Angola Press (Nachrichtenportal)

www.angop.ao

Kulturstandards

Zeit – immer flexibel bleiben

Auch Angola ist wie die meisten afrikanischen Kulturen eine Gesellschaft, in der die Zeit der persönlichen Beziehungsebene untergeordnet ist. „Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht“, heißt es. Statt stringenter Zeitplanung versucht man Vieles parallel abzuarbeiten – „Multitasking“ sozusagen.

Raum – getrennte Bereiche nicht erforderlich

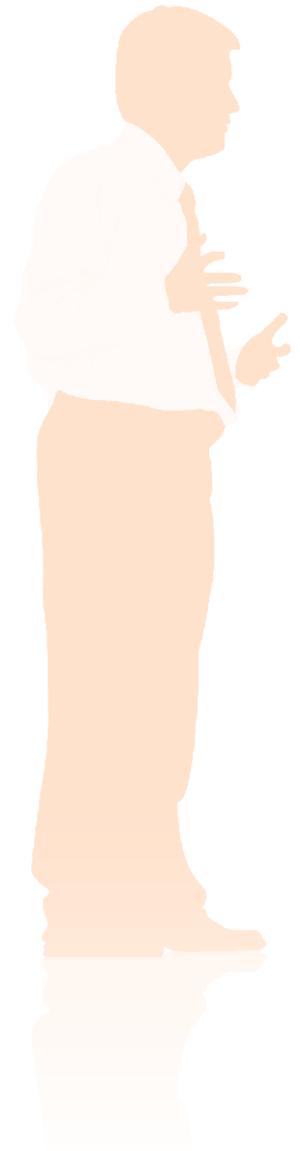
In Angola gehen die Arbeits- und Lebensbereiche ineinander über, ohne strenge Unterscheidung zwischen beruflicher und privater Sphäre. Sogar im persönlichen Umgang gilt Distanzminimierung: Körperkontakt und räumliche Nähe im Gespräch sind üblich (und sollten nicht vermieden werden).

Kontext – klare Worte nur unter vier Augen

In Angola ist darauf zu achten, dass Kritik nur implizit und möglichst unter vier Augen ausgesprochen wird. Oberstes Ziel ist, jede Art von Gesichtsverlust für beide Seiten zu vermeiden. Die Maxime „business is personal“ kennzeichnet die angolansische Kultur, zu der ein komplexer und zeitintensiver Beziehungsaufbau gehört.

Individualität/Kollektiv – „Die Gruppe bestimmt, wer ich bin“

Die angolansische Gesellschaft ist kollektivistisch organisiert: Die Familie, der Clan, die eigene Gruppe leiten das Denken und Handeln des Einzelnen. Unternehmen werden meist patriarchalisch geführt und Management als das Führen von Gruppen betrachtet. Es gilt das Senioritätsprinzip: Auch jeder Clan oder jede Dorfgemeinschaft hat eine traditionelle Autoritätsperson als Mediator und Entscheidungsträger.



Machtdistanz – „Zeige mir, was Du besitzt“

Kennzeichnend für die angolanische Gesellschaft sind große Unterschiede zwischen den einzelnen Hierarchiestufen, die sich bei den Statussymbolen widerspiegeln: Materielle Besitztümer und teure Konsumgüter werden gezielt eingesetzt, um die eigene Machtfülle zu demonstrieren.

Unsicherheitsvermeidung – das Leben im Hier und Heute

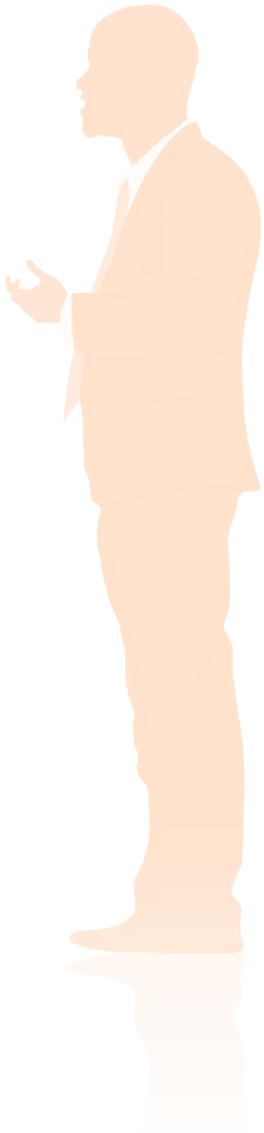
Die angolanische Gesellschaft ist durch drei Jahrzehnte Bürgerkrieg geprägt, die sich im kulturellen Gedächtnis eingegraben haben. Die Menschen haben gelernt, dass es keine Sicherheit auf Dauer gibt, dass sich Unsicherheit nicht vermeiden lässt.

Maskulinität/Femininität – der koloniale Einfluss ist prägend

Angolas koloniale Prägung durch Portugal hat maskuline Verhaltensansätze – Streben nach Leistung, Erfolg – in der Gesellschaft verstärkt. Traditionell spielen aber eher feminine Faktoren eine Rolle, wie etwa Probleme intuitiv zu lösen oder arbeiten, um zu leben.

Langzeitorientierung – Existenzkampf und kollektive Ziele

Angolaner leben einerseits in der Gegenwart, beschäftigt mit dem täglichen Kampf um die Existenz. Andererseits ist der Einzelne bereit, sich kollektiven Zielen – etwa im Familienclan – unterzuordnen.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Zur Begrüßung ist der Handschlag üblich, es folgt die Überreichung von Visitenkarten, am besten auf eine Weise, dass sie lesbar für den Gesprächspartner sind. Angolaner haben selbst nicht unbedingt Visitenkarten dabei, erwarten dies jedoch vom ausländischen Besucher. Bei allen Treffen sollte man sich unbedingt Zeit lassen und nicht auf die Uhr sehen oder gar drängen. Ausgiebige Erkundigung nach dem persönlichen Befinden, der Familie und sonstigen Themen von allgemeinem Interesse sind wichtig. Bei Treffen mit älteren oder höherrangigen Personen ist eine leichte Verbeugung üblich. Auf dem Land ist die traditionelle Sitte verbreitet, dass weibliche Personen direkten Augenkontakt vermeiden.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Geschäftliche Treffen finden üblicherweise in formellem Rahmen statt, das Anzugjackett sollte nur nach Aufforderung eventuell abgelegt werden. Falls bei Verhandlungen eine Agenda vorgelegt wird, dient diese nur als Ausgangspunkt für die Gespräche, nicht jedoch als einzuhaltender Verhandlungsplan (Ausnahme: Verhandlungen mit Vertretern der Erdölindustrie). Das erste Treffen dient häufig nur dem gegenseitigen Kennenlernen, ohne dass Geschäftliches überhaupt diskutiert wird. Dies ist jedoch ein wichtiger Teil des Prozesses und erfordert ausreichend Zeit. Zu beachten ist, dass Angolaner die Tendenz haben, dem Gesprächspartner das zu sagen, was sie glauben, das der andere gerne hört. Daher ist es häufig schwierig, definitive Antworten auf Fragen zu erhalten, so dass die Körpersprache und Bedeutungen „zwischen den Zeilen“ beachtet werden sollten. Bei Besprechungen sollte man unbedingt darauf achten, niemals jemanden zu unterbrechen oder ihm ins Wort zu fallen, da dies als extrem unhöflich gilt.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



Angolaner sind sehr gastfreundlich und lieben es, Freunde und Familie nach Hause einzuladen. In der modernen, städtischen Bevölkerung Luandas werden auch gern Einladungen in Restaurants und Cafés ausgesprochen. Die Essgewohnheiten sind portugiesisch-mediterran, Abendessen meist nach 20 Uhr. Die Bekleidung sollte formell sein, wie bei geschäftlichen Terminen, als Zeichen von Respekt gegenüber dem Gastgeber. Zur Tischetikette gehört, dass man eine zweite Portion beim ersten Mal ablehnt und erst bei einer zweiten Aufforderung annimmt. Eiserne Regel ist: keine geschäftlichen Besprechungen bei privaten Zusammenkünften. Für den Aufbau geschäftlicher Beziehungen sind gegenseitige Einladungen zum Mittag- oder Abendessen sehr wichtig. Da Angolaner Geschäfte am liebsten nur mit Personen, denen sie vertrauen, abwickeln, verwenden sie grundsätzlich sehr viel Zeit für den Aufbau persönlicher Beziehungen.

Pflege von Beziehungen



Persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht ist am wichtigsten, elektronische oder telefonische Kommunikation ist hauptsächlich für Terminabsprachen zu nutzen. Von dem nicht vor Ort ansässigen ausländischen Partner wird als Faustregel pro Quartal eine Reise nach Angola erwartet. Dies ist notwendig zum Aufbau und zur Pflege persönlicher und geschäftlicher Beziehungen. Auch ein Besuch des angolanischen Geschäftspartners in Europa und Deutschland ist bei fortgeschrittenen Geschäftsbeziehungen nicht selten, da im Erdölland Angola erfahrungsgemäß auch private Unternehmen öfter als in anderen afrikanischen Ländern finanziell gut ausgestattet sind.

Profil



Jan Schmidt ist gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann (MBA) und seit rund 25 Jahren Marketing- und Vertriebspezialist

für die Länder des südlichen Afrika. Seit 2014 ist Schmidt in der Firma Gebr. Pfeiffer SE Industriemühlen, Kaiserslautern, für den Vertrieb Subsahara von Zement, Kalkstein, Kohle, Gips, Keramik zuständig.

www.gebr-pfeiffer.com

Stand: Mai 2015

Praxispiegel: Interview

„Sprachkenntnisse sollten erstklassig sein, bevor man den Sprung in den Markt wagt“

Jan Schmidt ist seit 1989 für verschiedene Firmen im Angola-Geschäft aktiv, speziell in den Sektoren industrielle Dienstleistungen, Industrieentwicklung, Anlagenbau und Handel. Der Landeskenner bietet Einblicke in die angolansische Geschäftskultur.

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

Eine Erklärung vorab: Mein Engagement fand in den letzten zehn Jahren fast ausschließlich im privaten Sektor statt. Geschäftspartner in Angola sind zunehmend professionell, bereist und – dem Internet sei Dank – gut informiert. Pragmatismus prägt das Verhalten. Angesichts strikter Devisenbewirtschaftung müssen gemeinsam Lösungen gefunden werden. Um Missverständnissen und unbeabsichtigten Benachteiligungen vorzubeugen, verdient die Kommunikation mit Behördenvertretern höchste Aufmerksamkeit und möglichst noch professionelle Begleitung durch ortskundige Kanzleien. In beiden Fällen kommuniziert man ausschließlich auf Portugiesisch. Sprachkenntnisse sollten erstklassig sein, bevor man den Sprung in diesen Markt wagt.

Wie würden Sie die angolansische Arbeitskultur – im Vergleich zu der deutschen Arbeitskultur – beschreiben?

Den angolansischen Partnern fehlt es nie an Vision, doch Planung und Realisierbarkeit klaffen oftmals auseinander. Geschäftsszenarien zu durchdenken und resultierend Vorgehensweisen zu entwickeln, gehört selten zum Repertoire. Simulation von Szenarien und Festlegung von Standardprozedere schafft Abhilfe, doch Ratschläge des ausländischen Partners werden oftmals als Bevormundung abgetan. Auch hier muss sprachlich die Grundlage für entsprechend behutsame Kommunikation bestehen.

Was erwarten angolansische Arbeitnehmer von ihrem Vorgesetzten bzw. Arbeitgeber?

Sie erwarten Führung, Anleitung, Verantwortungsbereitschaft und Empathie. Weder kolonialhistorisch noch aus zentralistischer Staatsführung sind Entscheidungs- und Verantwortungsfreude an die angolansischen Partner herangetragen worden.

So sitzt die Furcht vor Konsequenzen des eigenen Handelns tief. Erst seit Mitte der 1990er Jahre entwickelt sich ein Archetyp risikobewussten angolanischen Unternehmertums.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit lokalen Mitarbeitern? Gibt es Konflikte zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen des einzelnen Mitarbeiters?

Dies ist ein sehr wichtiger Aspekt. Nicht nur im Unternehmen, sondern gerade auch in der für Angola typischen Großfamilie müssen Entscheidungen gefällt, Disziplin und Zeremoniell eingehalten werden. Familienereignisse sollten im Vorhinein mit dem Arbeitgeber definiert werden, soweit wie möglich eingeplant und durch personelle Maßnahmen unterstützt werden. Ein Zeitkonto schafft hier Abhilfe. Der Arbeitgeber kann besonders durch gesundheitliche Fürsorge (für Arbeitnehmer plus Kernfamilie) den Arbeitnehmer dauerhaft an das Unternehmen binden.

Wie viel Anlaufzeit wird nach Ihrer Erfahrung im Durchschnitt benötigt, bis ein Geschäft in Angola profitabel wird?

Pauschal ist dies nicht zu beantworten. Dies kann sich von Sektor zu Sektor unterscheiden. Steuergesetzlich muss der Investor nach zwei Jahren profitabel werden, weil sonst der Fiskus annimmt, dass ein verschleppter Konkurs vorliegt. Die Schlüsselbehörde ANIP (Nationale Agentur für Privatinvestitionen) prüft vor der Genehmigung von In- und Auslandsinvestitionen, ob die Einhaltung dieser „Frist“ realistisch ist, oder ob entsprechend „Break Even“-Ausnahmeregelungen zum Beispiel bei Industrieinvestitionen mit langer Bauphase und anschließender Inbetriebnahme vereinbart werden.

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



Kontakte



**Delegation der Deutschen
Wirtschaft in Angola**
www.angola.ahk.de

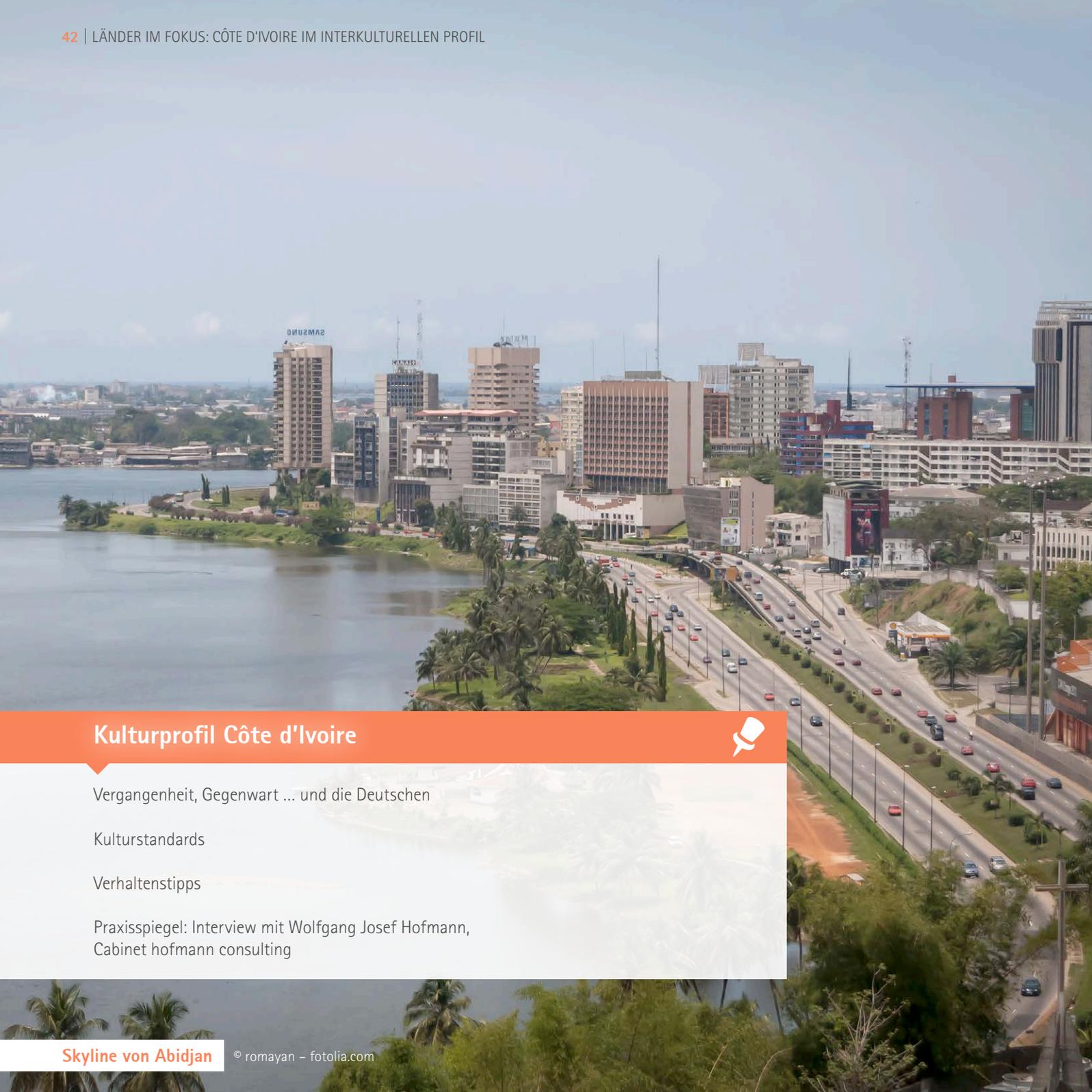
**Botschaft der Bundesrepublik
Deutschland in Luanda**
www.luanda.diplo.de

**Botschaft der Republik
Angola in Deutschland**
www.botschaftangola.de

**Deutsch-Angolanische
Wirtschafts-Initiative (DAWI)**
www.dawi-initiative.com

Goethe-Institut Angola
www.goethe.de/angola

Quelle: eigene Recherchen



Kulturprofil Côte d'Ivoire



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxisspiegel: Interview mit Wolfgang Josef Hofmann,
Cabinet hofmann consulting

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

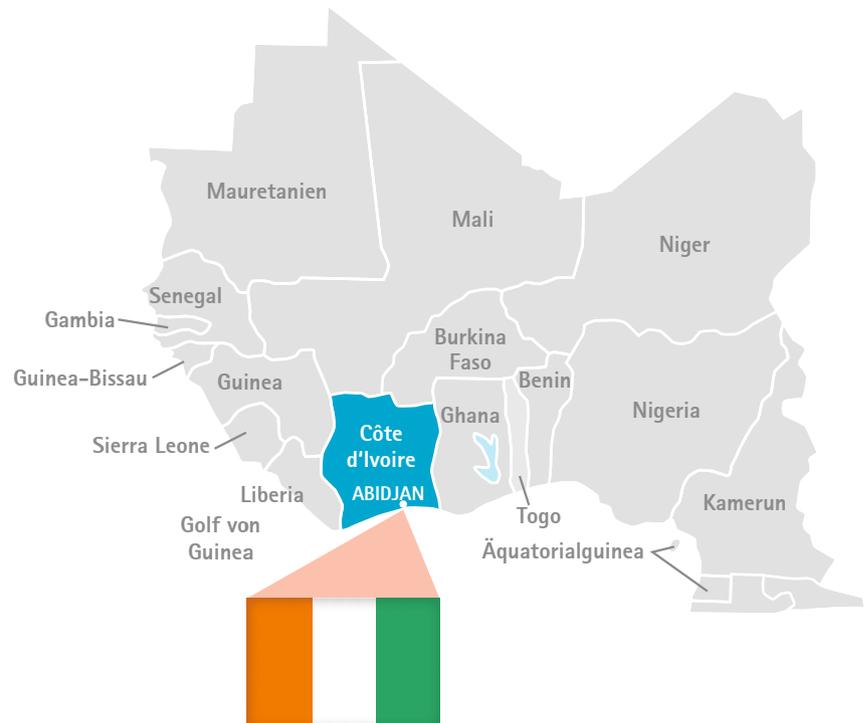
Was Côte d'Ivoire's Kultur geprägt hat

Erste Chroniken: Handelszentren am Rande der Sahara

Die prähistorische Besiedlung des Gebietes der heutigen Côte d'Ivoire liegt im Dunkeln: In dem feucht-tropischen Klima konnten sich keine verwertbaren Überreste menschlicher Bewohner erhalten. Die ersten historischen Aufzeichnungen über das Gebiet stammen von nordafrikanischen Händlern, die seit der Frühzeit des Römischen Reiches (ca. 8. bis 6. Jahrhundert v. Chr.) auf ihren Handelsrouten quer durch die Sahara ihre Waren, vor allem Salz und Gold, sowie auch Sklaven transportierten. Südlich der Sahara entstanden eine Reihe wichtige Handelszentren bis zu den tropischen Regenwaldgebieten weiter südlich. Die Zentren wurden kontrolliert von den Armeen der verschiedenen sudanesischen Königreiche, die durch den arabischen Einfluss aus Nordafrika etwa ab dem 11. Jahrhundert n. Chr. islamisiert waren.

Auf dem Gebiet der heutigen Côte d'Ivoire bildeten sich in der vorkolonialen Zeit etwa ab dem 16. Jahrhundert mehrere Staatsgebilde von verschiedenen Volksgruppen aus den angrenzenden Gebieten, die im Lauf der Zeit wieder zerfielen oder

sich gegenseitig vereinnahmten: darunter das muslimische Kong Empire im nördlichen Zentralgebiet (18. Jahrhundert), das Königreich der Abron von Jaman (17. Jahrhundert), die aus der Föderation der Asante im heutigen Ghana geflohen waren, und das Königreich der Baoulé, die sich später besonders ausdauernd gegen die Kolonisierung durch die Franzosen wehrten.



Die Ankunft der Europäer – Elfenbein, Gold und Sklavenhandel

Die ersten Europäer, die an Westafrikas Küsten landeten, waren die Portugiesen im 15. Jahrhundert, gefolgt von den anderen europäischen Seemächten. Während das erste Interesse der Europäer der Handel mit Elfenbein, Gold und Pfeffer war, entstand nach der Gründung der amerikanischen Kolonien im 16. Jahrhundert ein hoher Bedarf für billige Arbeitskräfte – Grundstein für den berühmten Sklavenhandel zwischen der Westküste des afrikanischen Kontinents und der Neuen Welt am anderen Ende des Atlantischen Ozeans. Tausende Westafrikaner wurden in der Folgezeit von ihren Häuptlingen verschleppt und an europäische Sklavenhändler verkauft.

Das Gebiet der heutigen Côte d'Ivoire verfügte allerdings über keine geschützten Häfen und wurde daher kein Umschlagszentrum für den Menschenhandel nach Amerika. Somit hatte der Sklavenhandel auch keinen größeren Einfluss auf die Bevölkerung der „Elfenbeinküste“. Vielmehr war es der lukrative Elfenbeinhandel, der dem Gebiet seinen Namen gab und vor allem im gesamten 17. Jahrhundert florierte. Dieses Geschäft kam zu seinem natürlichen Erliegen durch den dramatischen Rückgang der Elefantenpopulation, die dort bereits zu Beginn des 18. Jahrhunderts praktisch ausgelöscht war.

Der früheste Bericht über die Ankunft von Franzosen in Westafrika stammt aus dem Jahr 1483. Aber erst um die Mitte des 19. Jahrhunderts etablierten sich die Franzosen dauerhaft in der „Elfenbeinküste“. Die Franzosen schlossen eine Reihe von Verträgen mit lokalen Herrschern ab, worin die Genehmigung zum Aufbau von befestigten Handelszentren entlang der Küste des Golfs von Guinea erteilt wurde. Die ersten Stationen in der Elfenbeinküste waren Assinie und Grand-Bassam, das später die erste Hauptstadt der Kolonie wurde. Mit der Aufrechterhaltung einer Präsenz in der Region wollten die Franzosen vor allem den wachsenden Einfluss der Briten entlang der Golfküste eindämmen.

Die Kolonisierung – Wiege der „Frankophonie“

Erst nach der Berliner Konferenz von 1885 begann das wirkliche Zeitalter der Kolonisierung, auch als „scramble for colonies in Africa“ bekannt. In einem Abkommen wurde festgelegt, dass entlang der afrikanischen Küsten nur tatsächliche Besetzungen durch europäische Mächte international anerkannt wurden. In einem weiteren Abkommen von 1890 wurde diese Bestimmung auf das Innere des afrikanischen Kontinents ausgedehnt und setzte einen Wettstreit der führenden europäischen Seemächte um Afrika in Gang – vor allem Frankreich, Großbritannien, Portugal und Belgien.

Frankreichs Souveränität als Kolonialmacht auf dem Gebiet der Elfenbeinküste wurde 1889 offiziell von den Briten anerkannt. Frankreich erklärte 1893 die Côte d'Ivoire zur französischen Kolonie. Die Grenzziehung zu den benachbarten Staats- und Kolonialgebieten wurde durch eine Reihe von Abkommen festgelegt und endgültig erst nach dem zweiten Weltkrieg abgeschlossen. Die Vereinnahmung des Gebiets durch die Franzosen stieß auf erheblichen Widerstand einheimischer Herrscher, vor allem Samori Ture, der im späten 19. Jahrhundert ein ausgedehntes Reich über weite Gebiete des heutigen Guinea, Mali, Burkina Faso und Côte d'Ivoire errichtete und über eine gut ausgerüstete Armee verfügte. Der heftige Widerstand endete erst mit der Gefangennahme von Samori Ture 1898 durch die Franzosen.

Verschiedene Maßnahmen der Kolonialregierung stießen immer wieder auf Widerstand in der breiten Bevölkerung, vor allem die Einführung einer Kopfsteuer zur Finanzierung von Infrastrukturprojekten (später modifiziert) sowie ein spezielles System von Zwangsarbeit (jährlich zehn Tage kostenlose Arbeit jedes männlichen Afrikaners). Wegen des hohen Bedarfs an Arbeitskräften auf den Plantagen und in den Forstgebieten der französischen Kolonialherren wurden Arbeiter aus dem benachbarten Obervolta (heute Burkina Faso) in großer Zahl in die Kolonie gebracht und später ein Teil Obervoltas von den Franzosen annektiert. Oberster Ver-

waltungschef der Kolonie war ein von Paris entsandter Gouverneur, der eine einheitliche Verwaltung auf dem gesamten Kolonialgebiet errichtete und zum Teil auch Umsiedlungen durchführte. Lokale Rebellionen wurden mit militärischer Gewalt unterdrückt und ggf. lokale Führer der Aufständischen gefangen genommen.

Von 1904 bis 1958 war Côte d'Ivoire offiziell eines der acht Territorien in der Föderation des französischen Westafrika, AOF (Afrique Occidentale Française), mit der Hauptstadt Dakar. Die anderen (damaligen) AOF-Mitglieder sind heute: Benin, Burkina Faso, Guinea, Mali, Mauretanien, Niger, Senegal. Bis nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die AOF von Paris aus verwaltet. Frankreichs spezielle „Kolonialphilosophie“ war die der sogenannten „Association“, was bedeutete: Die Afrikaner in der AOF waren französische „Subjekte“ ohne Vertretungsrechte in Afrika oder Frankreich. Die Sklaverei wurde von Frankreich offiziell in den meisten ihrer Kolonien 1905 abgeschafft.

Die französische Kolonialphilosophie unterscheidet sich deutlich von der britischen mit ihrer Praktizierung von „indirect rule“. Eine „indirekte Herrschaft“ bedeutet Machtausübung unter Einbeziehung der vorhandenen lokalen Herrschaftsstrukturen, anstatt diese – wie beim französischen „direct rule“ – zu zerschlagen. Von den Franzosen wurde vielmehr ein Konzept von „Assimilierung und Assoziierung“ angestrebt: Assimilierung gründete sich auf

der Überlegenheit der französischen Kultur und beinhaltete die Übernahme der französischen Sprache, Institutionen, Gesetze und Gebräuche durch die Kolonisierten. Demgegenüber beinhaltet Assoziierung die Beibehaltung eigener Sitten und Gebräuche durch die Kolonialsubjekte, insoweit französische Interessen nicht berührt werden.

Eine in französischer Verwaltung und Recht ausgebildete einheimische Elite stellte eine Verbindungsgruppe zwischen afrikanischer Bevölkerung und französischer Führung dar. Das Konzept der Assimilierung ging so weit, dass ab 1930 einer kleinen Anzahl westlich gebildeter Ivorer das Recht zugestanden wurde, die französische Staatsbürgerschaft zu beantragen. Doch die breite Masse der afrikanischen „Subjekte“ hatte unter französischer Herrschaft keinerlei politische Rechte, konnte vielmehr zwangsrekrutiert werden zur Arbeit in Bergbauminen und Plantagen, als Träger oder Bauarbeiter.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
5. Apr.	Ostermontag
1. Mai	Tag der Arbeit
10. Mai	Nacht der Allmacht*
13. Mai	Ende des islamischen Fastenmonats*
13. Mai	Christi Himmelfahrt
24. Mai	Pfingstmontag
20. Juli	Islamisches Opferfest*
7. Aug.	Unabhängigkeitstag
15. Aug.	Maria Himmelfahrt
19. Okt.	Geburtstag des Propheten *
1. Nov.	Allerheiligen
15. Nov.	Tag des Friedens
25. Dez.	Weihnachten

* Datum nur annähernd

Fällt ein nichtreligiöser Feiertag auf einen Sonntag, so ist der folgende Montag in der Regel arbeitsfrei. Fallen Feiertage auf einen Donnerstag, erfolgt zum Teil eine Arbeitsbefreiung für den folgenden Freitag.

Quelle: Germany Trade & Invest
(www.gtai.de)

Dieses System wurde jedoch weitreichend reformiert am Ende des Zweiten Weltkriegs nach dem Zusammenbruch des Vichy-Regimes auf der Brazzaville Konferenz sowie nach dem Krieg vom ersten Parlament der Vierten Republik 1946. Zu den Reformen gehörte das Recht aller Afrikaner in den Kolonien, die französische Staatsbürgerschaft zu beantragen und sich politisch zu organisieren, ferner wurde Zwangsarbeit abgeschafft. Zehn Jahre später bedeutete der sog. Loi Cadre (Überseereformgesetz) einen weiteren Wendepunkt, da eine Anzahl von Befugnissen von Paris auf gewählte Territorialregierungen in der AOF übertragen und Wählerungleichheiten beseitigt wurden.

Weg zur Unabhängigkeit – Vom Pariser Kabinett ins neue Präsidentenamt

Aufgrund solcher Zugeständnisse der französischen Zentralregierung ist es kaum verwunderlich, dass die kleine, jedoch einflussreiche ivoirische Elite eher auf allmähliche Angleichung durch Assimilierung setzte als auf vollständige Unabhängigkeit, die ihre Privilegien aus der Zugehörigkeit zu Frankreich beseitigen würde. So wurde die Kolonie bis 1958 zentral von Paris aus regiert, bis schließlich auch die afrikanische Führungsschicht erkannte, dass wirkliche Gleichberechtigung mit den Franzosen nur durch Unabhängigkeit erreicht werden würde. Ende 1958 wurde die Elfenbeinküste eine autonome Republik innerhalb der französischen Gemeinschaft und im August 1960 ein vollständig unabhängiger Staat.

Die Gegenwartsgeschichte des Landes ist eng verbunden mit der Person des ersten Präsidenten der Republik und Vorsitzenden der Demokratischen Partei von Côte d'Ivoire (PDCI), Félix Houphouët-Boigny, der 33 Jahre bis zu seinem Tod im Dezember 1993 regierte. Dessen politische Laufbahn begann 1944 als Gründer des Syndicat Agricole Africain, einer Organisation zur Verbesserung der Bedingungen für die Bauern und Keimzelle der PDCI. Houphouët-Boigny war von 1946 bis 1959 gewählter Vertreter der Côte d'Ivoire im Pariser Parlament und davon sogar drei Jahre Minister im französischen Kabinett.

Er wurde erster Premierminister von Côte d'Ivoire im April 1959 und im folgenden Jahr zum Präsidenten der unabhängigen Republik gewählt.

Das Erbe des Potentaten – Bürgerkriege auf dem Weg zur Demokratie

Houphouët-Boigny gilt als deutlich konservativer als die meisten afrikanischen Führungspersonen der postkolonialen Zeit, da er enge Verbindungen zum Westen pflegte und jegliche linksgerichteten und anti-westlichen Bestrebungen kategorisch zurückwies. Hinzu kam die in einem ethnisch vielfältigen Staat wichtige Politik der „Inklusion“: Unter Houphouët-Boigny waren – ähnlich wie auf der anderen Seite des Kontinents in Kenias Einparteiensysteme – alle einheimischen Volksgruppen in der Regierung vertreten. Diese politischen Eckpfeiler der ersten ivoirischen Regierung werden von Historikern als wesentlicher Grund für die wirtschaftliche und politische Stabilität der Elfenbeinküste in den ersten drei Jahrzehnten nach der Unabhängigkeit angesehen. Houphouët-Boigny spielte daher auch eine dominierende Rolle in der Frankophonie Westafrikas, als führende Persönlichkeit in der ersten regionalen Organisation zur Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung, Conseil de l'Entente.

Die ersten Mehrparteienwahlen in Côte d'Ivoire fanden im Oktober 1990 statt und wurden von dem Präsidenten mit

komfortabler Mehrheit gewonnen. Nach seinem Tod drei Jahre später kam der Vizepräsident und Parlamentspräsident Henri Konan Bédié in das Amt und regierte bis zum Wendejahr 1999: Mit dem Militärputsch des früheren Armeegenerals Robert Guéï, den Bédié entlassen hatte, begann die lange Zeit der Unruhen und des wirtschaftlichen Niedergangs der Côte d'Ivoire. Zwar ließ die Militärjunta im folgenden Jahr Wahlen zu und erkannte – nach einigen Unruhen – den Sieg des Oppositionskandidaten Laurent Gbagbo an; doch zwei Jahre später brachen im Norden des Landes erneut heftige Unruhen aus, angeführt von dem Rebellenchef Guillaume Soro, und entwickelten sich zu einem mehrjährigen Bürgerkrieg.

Als wesentliche Ursache der Konflikte gelten die auch nach der Unabhängigkeit beibehaltenen wirtschaftlichen und politischen Ungleichheiten in der Bevölkerung. Ein Zentralpunkt ist in dem Zusammenhang die Stellung der vielen Immigranten aus den nördlichen Nachbarländern (vor allem Burkina Faso und Mali), die bis heute ein schlecht bezahltes Arbeiterproletariat bilden und keinerlei politische und wirtschaftliche Rechte besitzen. Erst 2007 kam es zu einer offiziellen Vereinbarung zwischen Regierung und Rebellen über die Abhaltung neuer Wahlen, die jedoch tatsächlich erst 2010 stattfanden.

Da Ergebnis der Wahlen führte erneut zu bürgerkriegsähnlichen Aufständen, da der offiziell verkündete Sieg des nördlichen Kandidaten, Alassane Ouattara mit seiner sogenannten Republikanerbewegung (Rassemblement des Républicains), zunächst von dem unterlegenen amtierenden Präsidenten Gbagbo nicht anerkannt wurde. Erst nach internationaler politischer und militärischer Intervention mit Hunderten von Toten und zahlreichen Menschenrechtsverletzungen auf beiden Seiten konnte Ouattara sich gegen seinen Rivalen Gbagbo durchsetzen. Ouattara regiert inzwischen in einer Koalitionsregierung mit der PDCI und wurde 2015 für eine weitere fünfjährige Amtsperiode gewählt. Seit 2011 erlebt Côte d'Ivoire einen anhaltenden Wirtschaftsaufschwung, der allerdings – wie in vielen afrikanischen Ländern – bisher nur unzureichend die Lebensbedingungen der breiten Masse der Bevölkerung verbessert hat.

Medien



Fraternité Matin (Tageszeitung)
www.fratmat.info

Notre Voie (Tageszeitung)
www.notrevoienews.com

Ivorian Net (Nachrichtenportal)
www.ivorian.net

Jeune Afrique – Elfenbeinküste Spezial (Nachrichtenportal)
www.jeuneafrique.com/pays/cote-divoire

Abidjan.net
 (Nachrichtenportal)
www.abidjan.net

AllAfrica – Elfenbeinküste Spezial (Nachrichtenportal)
www.allafrica.com/cotedivoire

Côte d'Ivoire und die Deutschen

Kriegslasten – Zwangsrekruten in beiden Weltkriegen

Wie in zahlreichen afrikanischen Ländern unter europäischer Kolonialherrschaft machten Ivorer die erste Bekanntschaft mit Deutschen im Krieg. Denn während der gesamten Kolonialzeit erstreckte sich die Zwangsrekrutierung von Ivorern als „französische Subjekte“ nicht nur auf Arbeiten in Bergwerken, Plantagen oder Bauprojekten, sondern auch in der Armee. Im Ersten Weltkrieg bildete die französische Armee Regimenter aus der Elfenbeinküste für die Kriegsfrente in Frankreich, wo in der Folge rund 150.000 Ivorer im Kampf gegen Deutschland fielen.

Auch der Zweite Weltkrieg hatte weitreichende Auswirkungen für die Elfenbeinküste und das übrige französische Westafrika. Nach der deutschen Besetzung Frankreichs wurden unter dem Vichy-Regime entsprechend der rassistischen Ideologie der Nazis die Repressalien auf die Afrikaner von Seiten der französischen Plantagenbesitzer verstärkt und die Zwangsrekrutierungen von Arbeitern und Soldaten für die Armee erweitert. Diese Praktiken erzeugten Widerstand in der afrikanischen Bevölkerung und führten in der Folge unter anderem auch zur Entstehung eines ivoirischen Nationalismus sowie zur Verbreitung kommunistischer Ideologien in Westafrika.

Deutschland als Entwicklungshilfegeber

Seit 1975 ist Deutschland in der Entwicklungszusammenarbeit mit Côte d'Ivoire engagiert. Deutsche Entwicklungsexperten der GIZ – Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit – sind mit einem Büro in Abidjan sowie zwei Regionalbüros im Südwesten und Norden des Landes vertreten. Die Projekte wurden auch in den Jahren der politischen Krisen weitergeführt. Rund ein Dutzend deutsche Entwicklungsexperten arbeiten mit über 60 ivoirischen Mitarbeitern im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) in verschiedenen Programmen, vor allem zur ländlichen Wirtschaftsentwicklung, zum Erhalt der Artenvielfalt und für nachhaltige Forstwirtschaft, zur Anpassung an den Klimawandel sowie zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit der Bevölkerung gegen Krisen. Außerdem arbeitet die GIZ im Auftrag des Auswärtigen Amtes in Berlin an der Reform der ivoirischen Polizei und im EU-Auftrag an der gesellschaftlichen Wiedereingliederung ehemaliger Soldaten. Die Bundesrepublik Deutschland hat außerdem Côte d'Ivoire umfangreiche Mittel zur Verbesserung der Stromversorgung zur Verfügung gestellt.

Kultureller Austausch – Interesse an der deutschen Sprache

Rund 200.000 Ivorer lernen nach Angaben des Auswärtigen Amtes in Berlin Deutsch

und werden von rund 1.500 Deutschlehrern unterrichtet. An den Universitäten in Abidjan und Bouaké gibt es große Germanistikinstitute mit über 1.000 Studierenden. Eine Außenstelle des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) bemüht sich um den universitären Austausch zwischen Deutschland und Côte d'Ivoire. Das Goethe-Institut in Abidjan ist ein wichtiger Faktor im kulturellen Leben der ivoirischen Hauptstadt, und eine recht aktive Städtepartnerschaft besteht zwischen Reutlingen und Bouaké.

Côte d'Ivoire und die moderne Welt

Schmelztiegel der Kulturen – Entstehung von Nationalbewusstsein

Das heutige Côte d'Ivoire hat sich bereits etwa seit dem 1. Jahrhundert n. Chr. zu einem Schmelztiegel vieler afrikanischer Volksgruppen entwickelt. So hat das Land heute eine besonders multikulturelle Bevölkerung, zu der nicht nur über 60 verschiedene Volksgruppen gehören, sondern auch nach letzten Schätzungen bis zu 40% Migranten aus den umliegenden westafrikanischen Ländern. Die indigene Bevölkerung teilen Ethnologen in sieben größere ethnische Gruppen mit ähnlichen kulturellen und historischen Charakteristika auf: die Baoulé im Zentralland, die Agri im Osten, Senufo im Norden, Dioula

im Westen und Nordwesten, die Bété im westlichen Zentralland, die Dan-Yacouba im Westen sowie die in sich vielfältigen Akan (wie im heutigen Ghana). Jede dieser Volksgruppen hat ihre eigene Geschichte, Politik und Wirtschaft, Religion und Kunst (die sich teilweise überlappen können).

Die Amtssprache ist Französisch – zum Teil mit besonderem Dialekt –, doch die verschiedenen indigenen Sprachen werden ebenfalls weiter gesprochen. Seit der Unabhängigkeit des modernen Staates Côte d'Ivoire begann die Bevölkerung, ein nationales Bewusstsein zu entwickeln – durchaus eine Besonderheit im postkolonialen Afrika mit seinen meist „willkürlich“ gezogenen Grenzen. So fühlen sich die meisten Einwohner von Côte d'Ivoire in erster Linie als Ivorer und erst in zweiter Linie als Mitglied einer bestimmten Volksgruppe. Dennoch gibt es immer wieder Konflikte zwischen der nationalen und ethnischen Identität, denn immerhin hat jede der führenden Volksgruppen in Côte d'Ivoire mehr Mitglieder außerhalb des Landes als innerhalb. Daher bestehen starke kulturelle und gesellschaftliche Beziehungen zwischen Ivorern und der Bevölkerung der umliegenden Staaten.

Das Verhältnis der Religionsgruppen untereinander – Moslems 35–40% (Sunniten), 35% Christen (überwiegend Katholiken), 25% Animisten – ist betont kooperativ und freundschaftlich. Dennoch kam es in der Vergangenheit vor,

dass ein Präsident angebliche religiös motivierte Spannungen in der Bevölkerung für den Bürgerkrieg verantwortlich machen wollte – was sofort solidarischen Protest der Religionsführer auslöste und ohnehin niemand im Land glauben wollte.

Abidjan – das „Manhattan der Tropen“

Abidjan ist die wirtschaftliche Hauptstadt und das „Herz“ von Côte d'Ivoire. Die Stadt beherbergt rund 20% der ivoirischen Bevölkerung und wird wegen ihres modernen Stadtbilds auch das „Manhattan der Tropen“ genannt. Abidjan ist Côte d'Ivoire's „Fenster zur Welt“ und das Zentrum der westafrikanischen Frankophonie. Daher war die Zeit der politischen Unruhen auch so verstörend für die internationale Gemeinschaft, nicht nur für die Franzosen: Das Land und diese Stadt waren bis zum Ende der 90er Jahre ein Hort der Stabilität und beliebter Anlaufpunkt für Afrika-Reisende in der Region gewesen. Abidjan beherbergt die regionalen Hauptquartiere zahlreicher internationaler Organisationen, darunter UNICEF, UN Development Program und World Health Organisation. Vor allem ist auch die Afrikanische Entwicklungsbank (Banque Africaine de Développement) als größte Finanzinstitution Afrikas wieder zurückgekehrt, nachdem sie vorübergehend wegen der Krise ihren Hauptsitz von Abidjan nach Tunis verlegt hatte. Die alte Anziehungskraft dieser in vieler Hinsicht einzigartigen Stadt Afrikas setzt sich seit

der politischen Stabilisierung des Landes langsam wieder durch.

Fortschritt und Klassensystem

Im Lauf der wirtschaftlichen Entwicklung und des allgemeinen Wachstums haben sich die Einkommensunterschiede in der Bevölkerung vergrößert. Als Schlüsselfaktoren für soziale Mobilität in der ivoirischen Gesellschaft gelten Zugang zu Land, Wohnraum, höherer Schulbildung und Arbeitsplätzen. Damit hat sich eine kleine urbane Schicht von Begüterten herausgebildet, die am meisten von dem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt profitieren. Demgegenüber ist das Heer der Ivorer – rund 60% der Bevölkerung – arm und ohne Arbeit oder in Niedriglohnjobs, die nicht zur Deckung des Lebensunterhalts ausreichen. Daher ist die Beschäftigung heutzutage das wohl wichtigste Statussymbol in der modernen Elfenbeinküste geworden.

Kulturstandards

Zeit – Nur keine Eile

Der Umgang mit Zeit ist auf jeden Fall lässiger, als wir dies in der europäischen Kultur gewohnt sind. Es wird allgemein als höflich angesehen, bei offiziellen Verabredungen pünktlich zu sein – auch wenn sich schließlich doch jeder verspätet. Als Ausländer sollte man selbst dagegen auf Pünktlichkeit achten.

Raum – Distanz einhalten

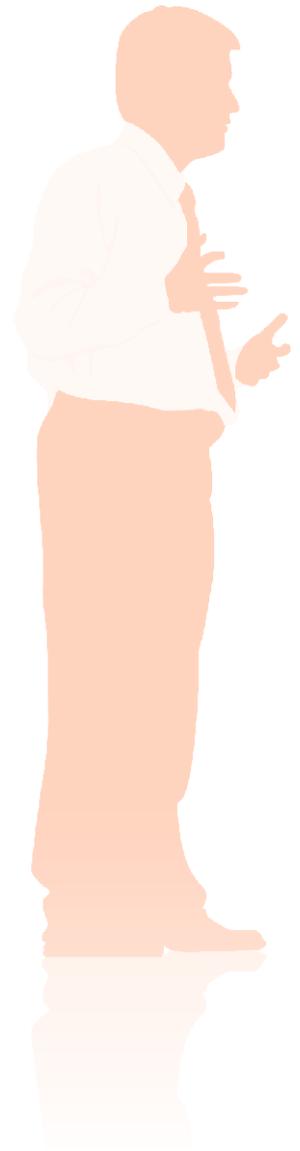
Wie nahe man sich bei Gesprächen im öffentlichen Raum kommt, hängt von der persönlichen Beziehung zwischen den Gesprächspartnern ab. Als Faustregel sollte etwa eine Armeslänge Abstand eingehalten werden, insbesondere, wenn es sich um Personen verschiedenen Geschlechts handelt. Bei Personen gleichen Geschlechts kann es durchaus im Gespräch zu Berührungen kommen.

Kontext – Höflichkeit ist Trumpf

Wie in den meisten afrikanischen Ländern ist der Stil der Kommunikation eher indirekt, entsprechend der üblichen allgemeinen Höflichkeit gegenüber Gesprächspartnern. Dies bedeutet, dass eine Verneinung oder Ablehnung eines Vorschlags oder Ähnlichem nur indirekt, durch aufmerksame Beobachtung der Körpersprache etwa, zu erkennen oder herauszuhören ist.

Individualität/Kollektiv – Gemeinschaft hält zusammen

Auch Côte d'Ivoire gehört wie alle afrikanischen Länder zu den kollektivistischen Gesellschaften. Die kleinste gesellschaftliche Einheit ist der Clan, die erweiterte Großfamilie, mit lebenslangen Verpflichtungen des einzelnen und Fürsorge der Gemeinschaft für alle Gruppenangehörigen. Ein Beispiel für Gruppenfürsorge ist aber auch etwa die generelle Verantwortung einer Dorfgemeinschaft für alle Kinder in ihrer Gemeinde und daher die selbstverständliche Übernahme von Elternpflichten bei Waisen.



Machtdistanz – Jeder auf seinem Platz

Auch Côte d'Ivoire ist – wie die anderen Länder der Region – eine eher hierarchische Gesellschaft, in der jeder weiß, auf welchen Platz er gehört. Dabei werden die einer solchen Ordnung inhärenten Ungleichheiten im Prinzip akzeptiert, wie auch die zentrale Machtausübung von Seiten des Staates und der Eliten.

Unsicherheitsvermeidung – Gelassenheit oder Kontrolle

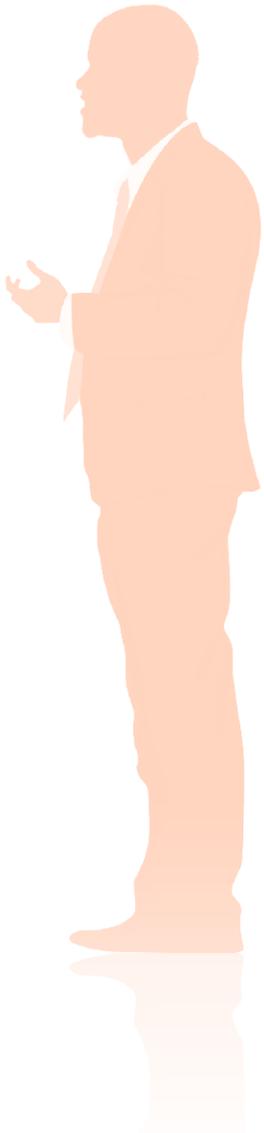
Bei diesem Kulturstandard kommen soziologische Analysen zu keinen eindeutigen Aussagen für Côte d'Ivoire bzw. die verschiedenen dort lebenden Volksgruppen. Doch ist davon auszugehen, dass ein für Deutsche typisches Sicherheitsstreben den Ivorern fremd ist. Vor allem kostet Sicherheit Geld, das die Masse der Bevölkerung nicht hat. Daher muss auch hier wie in den meisten afrikanischen Gesellschaften Gelassenheit geübt und Improvisationstalent eingesetzt werden, um Schwierigkeiten zu begegnen.

Maskulinität/Femininität – Traditionelle Wertegemeinschaft

Die in Gesellschaft und Kindererziehung vermittelten Werte verändern sich mit der Urbanisierung: In den ländlichen Gemeinschaften werden traditionell eher „feminine“ Werte vermittelt – wie Respekt, Selbstvertrauen, Hilfsbereitschaft, Fürsorge, Zusammenarbeit, Gehorsam. In den urbanen Zentren verlagert sich der Schwerpunkt auf die eher materiellen – oder materialistischen – Werte, die von Soziologen als „maskulin“ definiert werden. Was die Rolle der Frau in der Gesellschaft betrifft, so ist diese in den ländlichen Gemeinschaften noch traditionell in Haus und Familie definiert, während in den Städten auch die Berufstätigkeit von Frauen zunimmt.

Langzeitorientierung – Respekt vor Traditionen

Bei allen Völkern der Region und so auch in der Kultur der ivoirischen Gesellschaft ist die sogenannte Langzeitorientierung relativ niedrig, was bedeutet: Der Respekt vor Traditionen und der Glaube an festgefügte Normen und „Wahrheiten“ ist hoch, was eine eher „normative“ Kultur charakterisiert. Damit ist die Tendenz, etwa zu sparen oder für die Zukunft vorzusorgen, niedrig, was typisch für afrikanische Kulturen ist.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Zur Begrüßung ist ein fester Handschlag (rechte Hand) am meisten verbreitet. Zwischen guten Freunden können auch leichte Berührungen, wie Schulterklopfen oder lockere Umarmungen, ausgetauscht werden, bei befreundeten Frauen auch der „dreifache Wangenkuss“ nach französischer Sitte. Direkter Augenkontakt ist generell akzeptabel zwischen Personen desselben Geschlechts und der gleichen sozialen Stellung. Gegenüber in der Hierarchie Höhergestellten ist ein respektvolles Niederschauen angebracht. Bei der Anrede ist auf die Verwendung des korrekten Titels zu achten – zum Beispiel „Docteur“ bei Promovierten oder „Excellence“ bei hochrangigen Regierungsbeamten. Falls der Titel nicht bekannt ist, kann die formale Anrede „Monsieur“, „Madame“, oder auch „Monsieur Le Directeur“ bei Firmenchefs, verwendet werden. Beim Austausch von Visitenkarten ist ausschließlich die rechte Hand zu benutzen.

Zum Begrüßungszeremoniell gehören auch Erkundigungen nach dem Befinden, der Familie, der Anreise und Ähnlichem. Dem ausländischen Besucher ist generell anzuraten, im Gespräch Interesse an allen lokalen Gegebenheiten zu dokumentieren, aber auch bewusst zuzuhören und selbst nicht zu viel zu reden. Im Übrigen ist es ratsam, fließend Französisch zu sprechen (Ivorer reden mindestens so schnell wie Franzosen!).

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Geschäftliche Treffen beginnen selten pünktlich, doch sollte der ausländische Teilnehmer selbst immer auf Pünktlichkeit bedacht sein. Der Ablauf ist nach westlichem Verständnis recht zeremoniell. Grundsätzlich werden in der Hierarchie höher gestellte Personen als erste begrüßt. Die Bekleidungsregel ist für Männer – außer bei besonderen offiziellen Anlässen – im Allgemeinen Anzughose mit Hemd und Krawatte, bei Frauen Kostüm oder Kleid mit Blazer, im städtischen Umfeld sind gegebenenfalls auch formale Hosenanzüge akzeptabel (im Zweifel sollten Damen auf Hosenbekleidung verzichten). Immer zu achten ist auf saubere, gut gebügelte Kleidung und blank geputzte Schuhe.

Nach dem üblichen Smalltalk beginnt in der Regel derjenige den formellen Teil des Meetings, der eingeladen hat – es sei denn, dass ein ranghöherer offizieller Teilnehmer, wie Bürgermeister, Regierungsbeamter usw., anwesend ist. Grundsätzlich übernimmt der Ranghöchste die offizielle Eröffnung und Beendigung eines Meetings. Bei erstmaligen Geschäftstreffen werden im Allgemeinen keine Geschenke erwartet, doch kleinere Präsentie wie Werbegeschenke o.Ä. durchaus geschätzt. Der Ablauf von Entscheidungsprozessen ist normalerweise langwierig, da die Hierarchie von oben nach unten durchlaufen wird.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



Côte d'Ivoire's „Herz“ und Wirtschaftszentrum Abidjan ist ein Mekka der internationalen Küche und hat unzählige Restaurants, Brasserien u. ä. in allen Preislagen, die ideal für Geschäftsessen sind. Auch die einheimischen sog. „Maquis“ – Restaurants neben der Straße oder in der freien Natur – sind sehr beliebt und bieten die besten „Poulets braisés“ oder „Poulets kedjenous“ in Abidjan an. Dieses vielfältige Angebot macht es einem angereisten ausländischen Besucher auch einfach und erschwinglich, ivorische Geschäftspartner auf eigene Rechnung in ein angenehmes Ambiente etwa zum Mittagessen einzuladen. Eine Einladung in eine private Residenz oder Wohnung sollte man selbst unbedingt annehmen und auch sehr formell (Anzug, Kostüm) wahrnehmen. Ein kleines Mitbringsel in Form von Süßigkeiten oder Blumen für die Dame des Hauses ist dabei immer willkommen.

Pflege von Beziehungen



Die Pflege persönlicher Beziehungen und Verbindungen sind in Côte d'Ivoire wie in praktisch allen afrikanischen Ländern die vermutlich wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Geschäfte. Hierbei sollten Ausdauer und Geduld bewahrt werden, denn geschäftliche Entscheidungen erfordern oft viel Zeit, unter anderem wegen der hierarchischen Strukturen in Wirtschaft und Verwaltung. Für ausländische Geschäftspartner, die selbst nicht im Land ansässig sind, bedeutet dies regelmäßige Reisen nach Côte d'Ivoire – ein im Lauf der Zeit empfindlicher Kostenpunkt, der in der Gesamtkalkulation berücksichtigt werden sollte. Wichtig ist ferner die Beschäftigung von zuverlässigem und gut vernetztem Personal in der Niederlassung oder beim bevollmächtigten Agenten vor Ort.

Profil



Wolfgang Josef Hofmann lebt und arbeitet seit 15 Jahren in der Elfenbeinküste (Côte d'Ivoire).

Der Diplom-Maschinenbauingenieur war zuvor zwölf Jahre bei Michelin Reifenwerke KGaA in Homburg/Saar und in Karlsruhe sowie sechs Jahre für die Metz Aerials GmbH & Co. KG in Karlsruhe (heute Rosenbauer International AG/Österreich) tätig.

Cabinet hofmann consulting

Stand: Februar 2017

Praxispiegel: Interview

„Deutsche genießen hier immer einen Vertrauensvorschuss“

Wolfgang Hofmann war bis Mitte 2016 als Serviceleiter der Star Auto S.A., der heutigen Generalvertretung der Marken Mercedes-Benz, Chrysler, Jeep und Dodge, in Côte d'Ivoire sowie als Gebietsbetreuer Technik für Westafrika aktiv. Danach machte er sich als Unternehmensberater in Abidjan selbständig. Hofmann gibt Einblick in die Besonderheiten des Arbeitslebens im frankophonen Westafrika.

Was sind aus Ihrer Sicht die prägnantesten Unterschiede zwischen der ivorischen und deutschen Arbeitskultur?

Es fehlt hier wie auch in anderen frankophonen Ländern Afrikas an den Tugenden Disziplin, Fleiß, Zuverlässigkeit, die für uns Deutsche im Arbeitsleben selbstverständlich sind. Im anglophonen Afrika, das ich auch kennengelernt habe, ist die Situation in dieser Hinsicht etwas besser. Jedenfalls werden in den ehemaligen französischen Kolonien generell Termine nicht eingehalten, Absprachen oder Zusagen sind meist nicht bindend, Pünktlichkeit ist unbekannt und Zeit spielt keine Rolle.

Vielmehr wird in Côte d'Ivoire fast jede Zusage grundsätzlich mit einem „Inshallah“, „so Gott will“, beendet. Dieses arabische Wort stammt zwar aus dem islamischen Kulturkreis im Norden des Landes, aber auch hier im Süden in der Hauptstadt ist es in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangen. Mit dieser Einstellung kommt man als Deutscher nur zurecht, wenn es gelingt, die deutsche Ungeduld zu zügeln. Man muss sich an diese Mentalität eben anpassen – die Menschen hier werden sich nicht an uns anpassen!

Gelten Ihre Beobachtungen auch im Umgang mit den ivorischen Behörden?

Meine geschilderten Erfahrungen beziehen sich zu allererst auf die Privatwirtschaft. Im Verkehr mit den Behörden sehen die Verhältnisse inzwischen anders aus. Hier hat sich sehr Vieles zum Besseren gewendet, seit Regierungschef Ouattara im Amt ist. Hier sagt man über den Präsidenten, er sei „mehr weiß als schwarz“. Er kommt von der Weltbank und hat in den hiesigen Verwaltungen andere Sitten eingeführt. Es wird nach strikter Anweisung gearbeitet, und man kann sogar den Verlauf einer Antragsbearbeitung im Internet verfolgen. Dies ist vor allem interessant für Leute, die nicht hier in Abidjan wohnen und für Behördengänge anreisen müssen.

Das heißt, dass das in Afrika sehr präzente Thema Korruption keine große Rolle spielt?

Zwar werden die Antikorruptionsgesetze unter der neuen Regierung strikter als früher verfolgt, doch es sind ja noch dieselben Beamten zuständig, das Personal kann nicht bei jedem Machtwechsel komplett ausgetauscht werden. Vielmehr werden nun die früher offen angenommenen Geschenke verdeckt „unter dem Tisch“ entgegengenommen. Ich beobachte nach wie vor, dass solche „Schmiermittel“ ein Verfahren beschleunigen können und dazu verhelfen, als „guter Kunde“ eine Vorzugsbehandlung zu erfahren.

Welche Erfahrungen haben Sie im Umgang mit Mitarbeitern gemacht?

Meine Erfahrungen beruhen auf der Führung von etwa 100 Mitarbeitern. Es gibt nicht „den“ Ivorer. Hier leben rund 60 verschiedene Volksgruppen mit unterschiedlichen Sprachen und Mentalitäten, aus unterschiedlichen Klimazonen. Diese kulturelle Bandbreite spiegelt sich auch im Arbeitsleben wider. Generell habe ich festgestellt, dass in der Elfenbeinküste ein Nord-Süd-Gefälle besteht: Menschen aus Gebieten, in denen man nur unter harten Bedingungen sein Brot verdienen kann, sind die stärkeren Arbeiter. Die besseren Arbeitskräfte kommen eher aus dem Norden des Landes mit den gemäßigten, kühleren Klimazonen. Demgegenüber leben die Menschen hier im Süden, wo auch Abidjan liegt, in einem fruchtbaren „Schlaraffenland“, wo Nahrung auf den Bäumen wächst und das tropisch-schwüle Klima zudem die Leistungsfähigkeit beeinträchtigt.

Kontakte



Botschaft der Bundesrepublik
Deutschland in Abidjan
www.abidjan.diplo.de

Botschaft der Republik
Côte d'Ivoire
www.ambaci.de

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH – Côte d'Ivoire
www.giz.de

Deutscher Akademischer
Austauschdienst (DAAD) –
Lektorat Côte d'Ivoire an
der Universität von Cocody
www.daad.de

Goethe-Institut Côte d'Ivoire
www.goethe.de/ins/ci/de

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



Quelle: eigene Recherchen

Kulturprofil Ghana



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxispiegel: Interview mit Carsten Düwer, C. Woermann (Ghana) Ltd

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Was Ghana Kultur geprägt hat

Frühe Staatenbildung – die traditionelle Monarchie

Der Name „Ghana“ existierte schon seit dem Altertum, zunächst nur als Titel des Königs und später als Name des Königs, der Hauptstadt und des Staates. In historischen Aufzeichnungen der Berber aus dem 9. Jahrhundert wird Ghana als einer der am besten organisierten Staaten in der Region Westafrika beschrieben. Die Herrscher waren bekannt für ihren Goldreichtum, eine opulente Hofhaltung und ihr Talent als Krieger, Jäger und Händler. Der Staat Ghana wurde zwar im elften Jahrhundert durch regionale Kriege zerstört, doch Name und Reputation des historischen Staates überdauerten und waren Grundlage für die Namensgebung des unabhängigen Staates (1957). Die glorreiche Vergangenheit des historischen Staates Ghana dürfte auch bei dem relativ frühen Entstehen eines ghanaischen Nationalismus Ende des 19. Jahrhunderts eine gewisse Rolle gespielt haben.



Die Ethnien – Sprachen, Dialekte und Matriarchat

Schon seit Ende des 16. Jahrhunderts hatten alle Volksgruppen des heutigen Ghana ihre Gebiete besiedelt. Archäologische Funde belegen, dass die Küstenregion schon seit der Bronzezeit (rd. 2000 v. Chr.) bevölkert war, ähnlich lange wie das Zentralland. In Ghana leben etwa 100 Ethnien, die größten davon die Akan, die zu den wenigen afrikanischen Volksgruppen mit weiblicher Vererbungslinie gehören. Die bekannteste Untergruppe der Akan sind die Ashanti und die Fanti. Zu den größten Volksstämmen gehören ferner die Ewe, Mole-Dagbane, Guan und Ga- Adanbe. Alle Stämme haben ethnische Untergruppen, die jeweils viele kulturelle Gemeinsamkeiten besitzen.

Die Kolonisierung – der Feldzug nach Gold und Sklaven

An der berühmten „Goldküste“ Westafrikas tummelten sich seit dem 15. Jahrhundert die führenden imperialen Seefahrernationen (Portugiesen, Holländer, Briten, Dänen), angezogen nicht nur von den Goldvorkommen, sondern auch vom Sklavenhandel. Sklavenhaltung wurde von der lokalen Bevölkerung schon vorher praktiziert, um Arbeitskräfte zu gewinnen, und die Akan kauften selbst Sklaven aus Zentralafrika von den Portugiesen als Zwischenhändlern. Die europäischen Bewegungen gegen Sklaverei

und das britische Verbot des Sklavenhandels (1807) beendeten formal diese Periode. Im frühen 19. Jahrhundert konnten sich die Briten gegen die imperiale Konkurrenz durchsetzen und ihre Kolonie als „British Gold Coast“ errichten, gegen den erbitterten Widerstand vor allem der Ashanti, die den mächtigsten Staat innerhalb der Akan besaßen.

Die andauernden militärischen Auseinandersetzungen vor allem zwischen den Ashanti und Fante förderten den wachsenden britischen Einfluss an der Goldküste, der ausgeweitet wurde bis in die nördlichen Territorien. So wurden die drei britisch kontrollierten Provinzen – die Colony (Küstenregion), Ashanti und die Northern Territories – zu einer politischen Einheit unter britischer Verwaltung. Die Kolonialzeit im 20. Jahrhundert wird von Historikern anerkannt als eine Zeit bedeutender Fortschritte für das spätere Ghana in wirtschaftlichen, sozialen und bildungsmäßigen Belangen. Schon 1950 besuchten rund 45% der Kinder eine Schule. Ghana war 1957 der erste der nach dem zweiten Weltkrieg in die Unabhängigkeit entlassenen afrikanischen Staaten.

Ghana und die Deutschen

„Made in Germany“ – Spitzenqualität für die Mittelklasse

Mit „Made in Germany“ verbinden auch Ghanaer, wie viele andere Menschen weltweit, deutsche Wertarbeit und moderne Technologie. Geschätzt werden die bekannten deutschen Qualitätsmarken, etwa bei Autos oder auch bei Maschinen und Ausrüstungen für viele Industriesektoren. Gehobene Konsumgüter aus Deutschland und anderen westlichen Industrieländern kann sich in Ghana jedoch nur die langsam wachsende Mittelklasse als beliebte Statusprodukte leisten.

„Ohne Fleiß kein Preis“ – „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“

Ghanaer verbinden mit Deutschland die sprichwörtlichen Tugenden („Sekundärtugenden“), wie Pünktlichkeit, Disziplin, Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Fleiß. Andererseits werden Deutschen aber auch eher negative Eigenschaften angelastet, wie der Hang zu starren Regulierungen aller Lebens- und Arbeitsbereiche und zu wenig Flexibilität, wenn etwa Unvorhergesehenes passiert.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten – Fußball verbindet die Nationen

Die Unterschiede zwischen Ghana und Deutschland zeigen sich – wie dies wohl für viele afrikanische Länder gilt – vor allem im sozialen Leben, wie etwa in der Rolle der Großfamilie für den Einzelnen oder auch in der Rolle der Religion und der Kirchen. Während diese Bereiche für Deutsche auf eher untergeordnetem Rang im Leben stehen, nehmen sie bei Ghanaern einen wichtigen Platz im täglichen Leben ein.

Gemeinsam ist Deutschen und Ghanaern zum Beispiel das Interesse an Geselligkeit in der Freizeit und sportlichen Betätigungen oder Veranstaltungen. Vor allem respektieren sich beide Länder als erklärte Fußballnationen. Über 50 ghanaische Fußballer spielen in deutschen Vereinen. Besondere Anerkennung erwarben sich die Ghanaer in Deutschland bei der Fußball-WM 2006 durch das gute Abschneiden der ghanaischen Nationalmannschaft („Black Stars“) als bestes afrikanisches Team. Die gegenseitige Achtung als Fußballnationen wurde auch bei der letzten WM in Brasilien gestärkt, als die ghanaische Mannschaft die einzige war, gegen die das deutsche Team nicht gewinnen konnte.

Austausch in Wissenschaft und Forschung – eine jahrzehntelange Tradition

Der Austausch von Studenten und Wissenschaftlern zwischen Deutschland und Ghana hat in den 1960er Jahren begonnen und dazu geführt, dass zahlreiche Führungskräfte in Ghanas Wirtschaft, Verwaltung und Politik eine Ausbildung in Deutschland genossen haben. Die positiven Auswirkungen auf Ghanas Entwicklung aus dem Know-how-Transfer der aus Deutschland zurückkehrenden ghanaischen Universitätsabgänger hat die Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GIZ (früher GTZ/Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit) 2009 in einer größeren Studie untersucht („The Ghanaian Diaspora in Germany – Its Contribution to Development in Ghana“).

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
7. Jan.	Verfassungstag
6. Mrz.	Unabhängigkeitstag
Mrz./Apr.	Karfreitag
Mrz./Apr.	Ostermontag
1. Mai	Tag der Arbeit
13. Mai	Ende des Ramadan*
Mai/Juni	Christi Himmelfahrt
20. Juli	Islamisches Opferfest*
4. Aug.	Gründertag
21. Sep.	Kwame Nkrumah Gedenktag
3. Dez.	Tag der Bauern
24. Dez.	Geburtstag des Propheten*
25. Dez.	Weihnachten
26. Dez.	2. Weihnachtstag

* Datum nur annähernd

Quelle: Germany Trade & Invest
(www.gtai.de)

Danach betrug u. a. die durchschnittliche Aufenthaltsdauer ghanaischer Studenten und Fachkräfte in Deutschland über 12 Jahre, wobei die meisten (30%) zwischen vier und zehn Jahre blieben und rund 17% über 20 Jahre. Seit 2007 gibt es eine offizielle Partnerschaft zwischen dem Bundesland Nordrhein-Westfalen und Ghana, der vom Land NRW nach offiziellen Verlautbarungen ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Nach Angaben der zuständigen Servicestelle NRW (www.service-eine-welt.de/partnerschaften/partnerschaften-ghana.html) gibt es inzwischen auch in einigen nordrhein-westfälischen Kommunen vielversprechende Ansätze, ihrerseits Beziehungen zu Ghana aufzubauen.

Ghana und die moderne Welt

Westliche Kultur und Ideale prägen den Alltag

Historisch gesehen waren die Volksgruppen an der Küste Ghanas schon früh mit westlichen Wirtschaftsformen (Geldwirtschaft), Bildung und Religion in Kontakt gekommen und durch christliche Missionierung beeinflusst worden. Dies war in den nördlichen Landesteilen weniger ausgeprägt, die daher stärker unter islamischen Einfluss gerieten. Überall sind Ethnien und Kulturen in Ghana vermischt, was das Land generell multikulturell macht. Heutzutage prägt „westliche Kultur“ in Ghana den Alltag in allen Lebensbereichen. Wie in vielen afrikanischen Ländern werden auch in Ghana vor allem von der weiblichen Bevölkerung „westliche“ Schönheitsideale vor allem bei Kosmetik und Mode angestrebt.

Leben zwischen Tradition und Moderne

Die Traditionen der unterschiedlichen Volksgruppen werden von der Mehrheit der ghanaischen Bevölkerung weiterhin praktiziert, auch wenn diese großteils in den Städten lebt und eine moderne Ausbildung erfahren hat. Zu den praktizierten Sitten und Gebräuchen gehören etwa die Ahnenverehrung oder auch Rituale, wie Krönungszeremonien für traditionelle Herrscher.

Die Diaspora als Tor zur Welt und Entwicklungsfördergemeinschaft

Ghanas Verbindungen mit der internationalen Welt werden aktiv gefördert durch die umfangreiche ghanaische Diaspora, die nach groben Schätzungen zwischen 1,5 Mio. und 3 Mio. Menschen zählt. Seit Nigerias Bedeutung als Zielland für ghanaische Emigranten in den 1980er Jahren stark abgenommen hat, konzentriert sich die ghanaische Diaspora zunehmend auf außerafrikanische Länder, darunter auch Deutschland. Insgesamt verteilen sich die Auslands-Ghanaer nach Schätzungen des ghanaischen Außenministeriums auf mehr als 33 Länder weltweit. Außerhalb Westafrikas sind die wichtigsten Aufnahmeländer für Ghanaer die USA und Großbritannien.

Die ghanaische Diaspora wird mit Unterstützung und auf Initiative der Internationalen Organisation für Migration (IOM) für die aktive Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes eingebunden (www.ghanaiandiaspora.com). Wie in vielen Ländern Afrikas machen sich auch in Ghana die regelmäßigen Überweisungen der Auslandsgemeinde, vor allem an die Familien und Großfamilien in der Heimat, als ein wichtiger Posten bei den Devisenzuflüssen bemerkbar.

Demokratie und internationales Parkett

Ghanas politische Entwicklung von einem autoritär regierten Staat über den Einparteiensstaat zu einer demokratisch gewählten Regierung dauerte fast 40 Jahre und war von zahlreichen Militärcoups gezeichnet. Der friedliche Machtübergang von der letzten Regierung unter Präsident Jerry Rawlings in freien und fairen Wahlen (2000) brachte Ghana weltweit Respekt und Anerkennung sowie eine Art Vorbildfunktion für die Länder Subsahara-Afrikas ein. Zum international guten Ruf des Landes trug nicht zuletzt auch die angesehene Persönlichkeit des ghanaischen Diplomaten Kofi Annan in seiner herausragenden Position als erster schwarzafrikanischer Generalsekretär der Vereinten Nationen bei (1997 bis 2006).

Aufstieg in die Erdölriege und Eingangstor nach Westafrika

Die politische und wirtschaftliche Entwicklung Ghanas war seit der Unabhängigkeit eine fast ununterbrochene Erfolgsstory – wobei der jüngste Aufstieg in die Ölproduzentenriege sozusagen der letzte „Coup“ des kleinen Landes war. Ghana ist wie „David“ im Vergleich zum benachbarten „Riesen Goliath“ (Nigeria), demgegenüber der „Winzling“ vor allem mit deutlich besseren Lebens- und Arbeitsbedingungen (speziell für „Expatriates“) sowie sehr guten Logistikverhältnissen (Verkehrsverbindungen) punktet, von Sicherheitsaspekten ganz zu schweigen. Daher wird Ghana immer öfter von (auch deutschen) Firmen als zumindest vorübergehende Standortalternative zu Nigeria beim Markteintritt in die Region Westafrika in die engere Wahl gezogen.

Medien



Daily Graphic (Tageszeitung)
www.graphic.com.gh

Ghanaian Times (Tageszeitung)
www.ghanaiantimes.com.gh

The Chronicle (Tageszeitung)
www.thechronicle.com.gh

Daily Guide (Tageszeitung)
www.dailyguidenetwork.com

The Herald (Wochenzeitung)
www.theheraldghana.com

Business and Financial Times (Tageszeitung)
www.thebftonline.com

Kulturstandards

Zeit – „Es kommt, wie es kommt“

Eine strikte Organisation von Zeit ist Ghanaern prinzipiell fremd. Wenn ein Plan gemacht wird, so wird er höchstwahrscheinlich nicht eingehalten (was bei Deutschen gern ironisch heißt: „Was Du heute kannst besorgen, das verschieb getrost auf morgen ...“).

Raum – Geselligkeit ist Trumpf

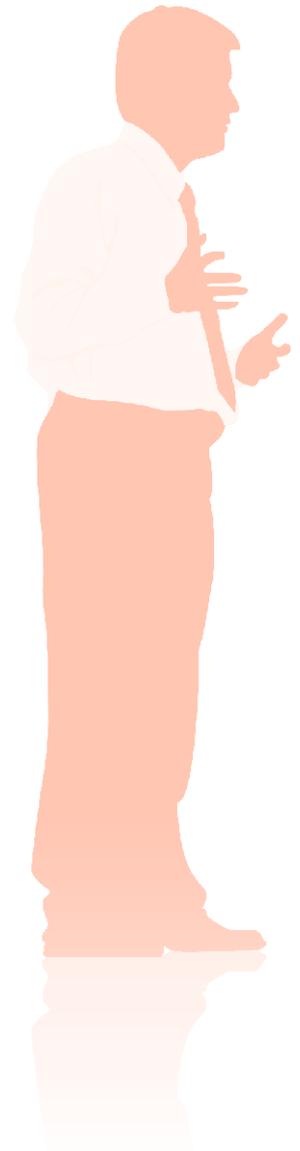
Das in der westlichen Kultur selbstverständliche Bedürfnis nach persönlichen Rückzugsbereichen ist Ghanaern fremd, es sei denn, sie sind krank: Grundsätzlich fühlt sich der Mensch in Ghana immer am wohlsten in einer Gemeinschaft.

Kontext – rate mal, was ich Dir sagen will ...

In Ghana gilt es als nicht sehr höflich, seine Meinung – oder gar Kritik – unverblümt auszusprechen. Die Botschaften werden grundsätzlich eher „indirekt“ formuliert – was sicher den alltäglichen Umgang vor allem mit Deutschen nicht immer erleichtern dürfte. Bewahrung von Harmonie und Vermeidung von Peinlichkeiten stehen für Ghanaer an vorderster Stelle beim Umgang mit anderen.

Individualität/Kollektiv – was mein ist, ist auch unser

Die ghanaische Gesellschaft ist – wie praktisch alle afrikanischen Gesellschaften – kollektivistisch. Das Band zwischen den Mitgliedern einer Großfamilie ist sehr stark, und die Verpflichtungen des Einzelnen gegenüber seinem Familienclan haben Vorrang vor praktisch jeglicher anderen Verpflichtung. Im Wertesystem der Ghanaer steht die Bewahrung von Würde, Ehre und einem guten Ruf an erster Stelle, und Verluste hiervon erstrecken sich auf die ganze Familie.



Machtdistanz – klare Hierarchien und feste Regeln

Die ghanaische Gesellschaft funktioniert nach klaren hierarchischen Strukturen. Dazu gehören feste Verhaltensregeln, die auch im geschäftlichen Umgang zu beachten sind, wenn etwa der Ranghöchste oder Älteste in einer Runde als erster begrüßt wird.

Unsicherheitsvermeidung – man muss auch loslassen

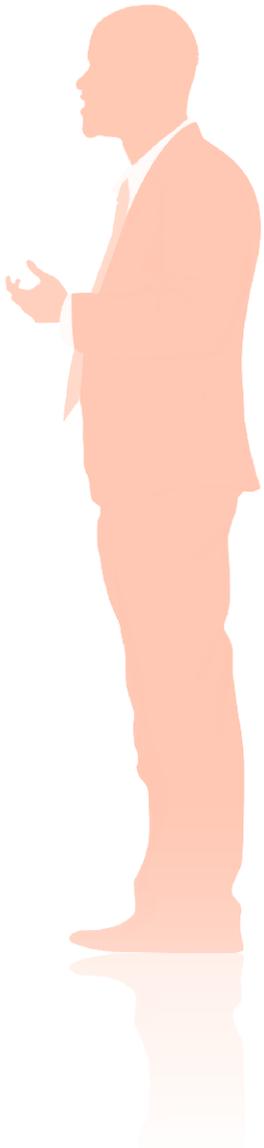
Das den Deutschen eigene Streben nach Sicherheit in allen Lebenslagen ist den Ghanaern eher fremd. Man geht vielmehr davon aus, dass sowieso nicht alles kontrolliert werden kann und lässt es lieber auf sich zukommen. Außerdem kostet Sicherheit Geld, das die meisten nicht haben.

Maskulinität/Feminität – Land der starken Frauen

Ghana gehört zu dem westafrikanischen Kulturkreis, in dem die Frauenrolle in Teilen der Gesellschaft dominant ist und bei führenden Ethnien (Akan) auch die matrilineare Erbfolge herrscht. Ansonsten ist die Rolle der Frau – wie überall in Afrika – noch weitgehend auf Haus und Hof beschränkt. Zu Ghanas Millenniums-Entwicklungszielen (Millennium Development Goals, MDGs) gehört u. a. ein Programm zur Förderung der Rolle der Frauen in Politik und Gesellschaft, speziell in den Bereichen Bildung und Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Gesundheit.

Langzeitorientierung – ein teurer Luxus

Wie in den meisten afrikanischen Gesellschaften ist auch in Ghana die durchschnittliche Bevölkerung mit dem alltäglichen Kampf ums Überleben beschäftigt. Kostspielige langfristige Lebensplanung ist teuer und daher für den durchschnittlichen Ghanaer kaum zu finanzieren.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Ghanaer lieben Zeremonien, Formalitäten und legen Wert auf Etikette. Daher sollte man auf die korrekte Anrede des ghanaischen Gesprächspartners mit Position, Titel und Nachnamen achten (etwa „Honourable ...“ bei Parlamentsabgeordneten, „Your Excellency ...“ bei Botschaftern/Ministern). Gegenüber Ausländern stehen der Handschlag, begleitet von einem Lächeln, und der Austausch von Visitenkarten (niemals mit der linken Hand!) immer am Anfang (Ausnahme: Eventuell vermeiden muslimische Gesprächspartner den Handschlag mit Frauen). Zur Einleitung der Konversation gehört immer ein ausgiebiger „Smalltalk“, mit unverfänglichen Inhalten (keine sensiblen/politischen/ethnischen Fragen). Beliebte Smalltalk-Themen sind wie überall etwa die Nachfrage nach dem persönlichen Befinden, der Familie, Beruf, Freizeitaktivitäten, Sport und Reisen.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Bei geschäftlichen Verhandlungen sollte man auf einen ausgiebigen allgemeinen Konversationsteil vorbereitet sein. Bei Erstkontakten dient die erste Sitzung sogar fast ausschließlich dem gegenseitigen Kennenlernen. Eine straffe Organisation des Gesprächsablaufs gilt als ausgesprochen unhöflich und rüde. Beim Zeitfaktor sollte die Langwierigkeit von Entscheidungsprozessen einkalkuliert werden. Bei sachlichen Auseinandersetzungen ist es wichtig, unbedingt den Faktor „Gesichtswahrung“ für den Verhandlungspartner zu berücksichtigen. Auch sollte bei muslimischen Geschäftspartnern gegebenenfalls eine Unterbrechung von Sitzungen zum Gebet/Freitagsgebet einkalkuliert werden.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



Ghanaer sprechen sehr selten Einladungen nach Hause, dagegen gern in ein gutes Restaurant oder Hotel aus, die immer akzeptiert werden sollten als Zeichen von Freundschaft. Man sollte sich dazu immer gut anziehen und bei Familieneinladungen die älteren Mitglieder zuerst begrüßen. Die Tischetikette ist relativ formal. Für eigene Einladungen des ghanaischen Gesprächspartners stehen vor allem in Accra eine Reihe von gehobenen Restaurants und internationalen Hotels zur Verfügung.

Pflege von Beziehungen



Eine kontinuierliche Pflege von Beziehungen mit ghanaischen Geschäftspartnern erfordert immer regelmäßige persönliche Besuche. Ein spezieller Problemkomplex ist die – häufig von afrikanischen Partnern gewünschte – Einladung nach Europa und Deutschland. Diese sollte nur bei sachlicher Notwendigkeit in Betracht gezogen werden, weil es neben den erheblichen Kosten oft auch logistische Probleme wegen Visarestriktionen der deutschen Vertretungen gibt. Bei Unstimmigkeiten zwischen dem deutschen und dem ghanaischen Partner sollte Vorrang der gemeinsame Blick in die Zukunft haben, anstelle einer Beharrung auf der Schuldfrage.

Profil



Carsten Düwer ist seit 1996 Managing Director von C. Woermann (Ghana) Ltd. in Accra, 100%ige Tochtergesellschaft des deutschen Handelshauses C. Woermann GmbH & Co., Hamburg.

www.woermann-ghana.com

Stand: Mai 2015

Praxispiegel: Interview

„Die Mitarbeiter erwarten vom Chef Kompetenz und Verständnis“

Carsten Düwer hat als Geschäftsführer der Niederlassung des deutschen Handelshauses C. Woermann fast zwei Jahrzehnte Erfahrung in Ghana. Er gibt Einblick in die besonderen interkulturellen Anforderungen, mit denen ein deutscher Firmenchef in Ghana umgehen muss.

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

Mit Geschäftspartnern sind die Erfahrungen sehr unterschiedlich. Wir haben Kunden, bei denen das Wort gilt und eingehalten wird. Diejenigen, bei denen dies nicht funktioniert, haben wir im Laufe der Jahre aus unserem Kundenkreis gestrichen. Allerdings stellen wir fest, dass in vielen Bereichen inzwischen professioneller bis sehr professionell gearbeitet wird. Der Grund ist die Einhaltung von geforderten Standards, und wir sehen, dass mehr und mehr ghanaische Firmen dies anstreben, um das Feld nicht ausschließlich der ausländischen Konkurrenz zu überlassen.

Unsere Erfahrungen mit Behörden sind noch lange nicht perfekt, aber besser geworden. Ein Anliegen muss immer nachverfolgt werden, dann funktioniert es. Bei komplexeren Angelegenheiten überlassen wir dies von vornherein einer lokalen Anwaltskanzlei für Unternehmensrecht.

Wie würden Sie die ghanaische Arbeitskultur – im Vergleich zu der deutschen Arbeitskultur – beschreiben?

Zuerst einmal muss man sich in die afrikanische Denkweise hineinversetzen. Die ghanaischen Mitarbeiter sind sehr feinfühlig im Hinblick auf Kommunikation, Rangfolge und die Art, wie etwas gesagt wird. Wir arbeiten sehr „kommunikationsintensiv“, machen klar, warum welche Arbeiten wie ausgeführt werden müssen. Verantwortung wird generell eher weniger gern übernommen, was auf unseren Betrieb allerdings nicht zutrifft. Dies zu erreichen, hat aber auch Jahre der Verständnisbildung in Anspruch genommen.

Was erwarten ghanaische Arbeitnehmer von ihrem Vorgesetzten bzw. Arbeitgeber?

Gegenüber den Mitarbeitern muss der Vorgesetzte Kompetenz repräsentieren. Man ist nicht nur „Chef“, sondern auch „Vater“ des Ganzen. Wichtig ist eine klare Aufgabenverteilung, wobei man jedoch immer gesprächsbereit sein muss. Man muss Vorbild sein; niemand in unserer Firma muss etwas ausführen, was ich gegebenenfalls nicht selbst machen würde. Ich bin morgens der Erste und abends der Letzte.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit lokalen Mitarbeitern? Erleben Sie Konflikte zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen des einzelnen Mitarbeiters?

In Ghana gibt es immer und überall Probleme: zuhause, innerhalb der Familie, bei Geldausgaben, Wohnung, Transport etc. – wer solche Konflikte bei seinen Mitarbeitern nicht wahrnehmen will, sollte auch nicht in Ghana arbeiten. Wichtig ist, dass man um die Probleme weiß. Unsere Mitarbeiter rufen dann auch an oder melden sich, wenn sie sich problembedingt verspäten, etwas nicht erledigen können etc.. Mit preußischer Disziplin wird man nichts erreichen, man muss damit umgehen können und eventuell wird eben einmal abends nachgearbeitet, was dann aber auch von jedem akzeptiert wird. Man muss offen darüber sprechen können.

Wie intensiv sind Ihre privaten Beziehungen zu Ihren Geschäftspartnern?

Eher weniger intensiv, außer dort, wo sich Freundschaften entwickelt haben.

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



Kontakte



Delegation der Deutschen Wirtschaft in Ghana

www.ghana.ahk.de

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Accra

www.ghana.diplo.de

Botschaft der Republik Ghana in Deutschland

www.ghanaemberlin.de

IHK Mittlerer Niederrhein – Schwerpunktkammer für Ghana in NRW

www.mittlerer-niederrhein.ihk.de

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – Büro Ghana

www.giz.de

Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD) – Büro Ghana

www.ic.daad.de/accra/en/

Quelle: eigene Recherchen



Kulturprofil Kamerun



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxispiegel: Interview mit S. E. Dr. Klaus-Ludwig Keferstein, Botschafter der Bundesrepublik Deutschland

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Was Kameruns Kultur geprägt hat

Vorkoloniale Zeit – muslimischer Sklavenhandel und Dschihad

Das heutige Kamerun hat selbst für ein afrikanisches Land eine sehr turbulente Kolonialvergangenheit und war auch in der vorkolonialen Epoche traumatischen Fremdeinflüssen ausgesetzt. Das aus dem westlichen Sahel stammende islamische Nomadenvolk der Fulani hatte im späten 18. und frühen 19. Jahrhundert den größten Teil des heutigen Nordkamerun unterworfen und die weitgehend nicht-islamische einheimische Bevölkerung vertrieben. Der regionale Hafen wurde von den Arabern als einer der Hauptumschlagplätze des Sklavenhandels benutzt und die Region wurde zudem ein Ziel islamistischer Gewalt (Dschihad) gegen die nicht-muslimische Bevölkerung („Ungläubige“).

Die Kolonisierung – Spielball europäischer Großmächte

Zwar wurde das heutige Kamerun – wie so viele Gebiete der Welt – von den Portugiesen entdeckt, doch die ersten europäischen Kolonisatoren waren die Deutschen ab 1884, als das Gebiet offiziell zur Kolonie des deutschen Kaiserreichs erklärt wurde.

Nach der deutschen Niederlage im Ersten Weltkrieg wurde das Mandat zur Verwaltung des Landes durch den Völkerbund an die Briten und Franzosen übertragen.



Frankreich erhielt vier Fünftel des Landes und Großbritannien den Rest. Zum Vermächtnis der französischen Kolonisatoren gehören das eng an den französischen Code Civil angelehnte Rechtssystem, die Dominanz – trotz offizieller Zweisprachigkeit – von Französisch als Verkehrssprache sowie die starke Position Frankreichs unter den europäischen Handelspartnern Kameruns.

Die Deutschen hatten als Kolonisatoren zwar den Ruf eines sehr harten Regimes gegenüber der einheimischen Bevölkerung, doch wird ihnen bis heute zugutegehalten, dass sie einen starken Ausbau der Infrastruktur des Landes betrieben. Die Franzosen brachten vor allem ausgebildete Arbeitskräfte ins Land und investierten ebenfalls erheblich in die weitere Entwicklung von Infrastruktur und Wirtschaft. Demgegenüber regierten die Briten ihr Gebiet von ihrer angrenzenden Kolonie Nigeria aus, weswegen sich die kamerunische Bevölkerung im britisch verwalteten Gebiet „als Kolonie einer Kolonie“ fühlte. Als eine Nachwirkung wiederum der kolonialen Wirtschaftspolitik Frankreichs, die einen Schwerpunkt auf die Entwicklung von Ölförderung und Cash-Crops legte, gilt ein vergleichsweise niedriger Entwicklungsstand anderer Wirtschaftssektoren Kameruns.

Das unabhängige Kamerun – Vielfalt von Sprachen, Religionen und Kulturen

Die Franzosen entließen ihr Kolonialgebiet 1960 in die Unabhängigkeit, die Briten ihre Kolonie ein Jahr später und kurz darauf schlossen sich beide Landesgebiete zu einem föderalen Staat zusammen, Federal Republic of Cameroon oder République Fédérale du Cameroun. Französisch und Englisch sind beides Amtssprachen, die jeweils in den ehemaligen Einflusszonen die Hauptverkehrssprache der Bevölkerung sind. Versuche, landesweit eine funktionierende Zweisprachigkeit einzuführen, sind bisher gescheitert. Die meisten Kameruner sprechen entweder Französisch oder Englisch. Daneben werden landesweit die unterschiedlichsten Sprachen von den rund 250 verschiedenen indigenen ethnischen Gruppierungen gesprochen. Der Süden Kameruns ist vorwiegend christlich, der Norden islamisch geprägt. Das politische System des Landes ist zwar formal demokratisch, doch gilt die jahrzehntelang (seit 1982) amtierende Regierung von Präsident Paul Biya als autokratisches Regime, das die Verfassung willkürlich änderte und die zugelassenen Wahlperioden für den Präsidenten verlängerte.

Die hohen Wahlergebnisse der regierenden CPDM (Cameroon People's Democratic Movement) wurden bei fast allen der bisher abgehaltenen Wahlen von internationalen Beobachtern auf den Mangel an fairen Chancen für die Opposition zurückgeführt. Generell gilt die verbreitete Korruption als ein wesentliches Kennzeichen des von der Volksgruppe des Präsidenten dominierten politischen Systems.

Kamerun und die Deutschen

Blick zurück ohne Zorn – die Anerkennung von Verdiensten

Für viele Kameruner fällt ein Vergleich der Hinterlassenschaften ihrer drei Kolonialmächte eindeutig positiv für die Deutschen aus: Es herrscht überwiegend die Meinung, dass Deutschland mehr für seine ehemalige Kolonie getan habe, als England und Frankreich. Hierbei geht es vor allem um den Ausbau der Infrastruktur des Landes unter der deutschen Kolonialherrschaft. Daher genießen Deutsche bis heute einen generell guten Ruf in Kamerun.

Deutsche Qualität für die Mittelklasse – deutsche (Un-)Tugenden und Vorlieben

Deutsche Produkte stehen auch bei Kamerunern hoch im Kurs, vor allem denen in mittleren Einkommensklassen, die sich gehobene Konsumgüter und Luxus, wie etwa Autos, leisten können. Geschätzt werden von Kamerunern auch die sogenannten „deutschen Tugenden“ – speziell Disziplin, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Fleiß. Daneben werden den Deutschen allerdings auch einige negative Eigenschaften nachgesagt – so etwa oft eine zurückhaltende und eher unfreundliche Art im persönlichen Umgang. Jedoch werden zwei gemeinsame Interessen von Deutschen und Kamerunern hoch geschätzt: Fußball und Bier.

Als Wirtschaftspartner geschätzt – mehr privates Engagement erwünscht

Deutschland spielt für Kamerun als Handelspartner eine eher untergeordnete Rolle, vor allem verglichen mit Frankreich. Wie in anderen Ländern des frankophonen Einflussgebiets in Afrika ist auch in Kamerun das Interesse groß, diese Dominanz der Franzosen zu verringern und vor allem auch die deutsche Unternehmerschaft verstärkt für Engagements im Land zu gewinnen. Kamerun gehört zu den Kooperationsländern der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, mit denen Deutschland auf Basis zwischenstaatlich vereinbarter Verträge eng zusammenarbeitet. Die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) ist mit Garantien, Krediten und Beteiligungen insbesondere in der Agroindustrie, im Tourismus und im Energiesektor engagiert. Seit der Unabhängigkeit Kameruns hat Deutschland die Entwicklung des Landes mit bisher über 1 Mrd. Euro unterstützt.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
11. Feb.	Tag der Jugend
2. Apr.	Karfreitag
4. Apr.	Ostersonntag
1. Mai	Tag der Arbeit
13. Mai	Tag des Fastenbrechens*
13. Mai	Christi Himmelfahrt
20. Mai	Unabhängigkeitstag
20. Jul.	Islamisches Opferfest*
15. Aug.	Mariä Himmelfahrt
19. Okt.	Geburtstag des Propheten*
25. Dez.	Weihnachten

* Datum nur annähernd

Feiertage, die auf einen Samstag oder Sonntag fallen, werden üblicherweise am darauffolgenden Montag nachgefeiert.

Quelle: *Germany Trade & Invest*
(www.gtai.de)

Kamerun und die moderne Welt

Westliche Kultur und einheimische Traditionen – pragmatische Mischung

Die Einflüsse der alten Kolonialmächte zeigen sich in unterschiedlichen Bildungssystemen im englisch- und französischsprachigen Teil des Landes. Kulturelle westliche Einflüsse sind bei der städtischen Bevölkerung am stärksten. Dort gelten der Kauf importierter Luxusgüter sowie etwa das Tragen westlicher Mode als Zeichen eines gehobenen Lebensstandards. Gleichzeitig werden auch traditionelle Sitten und Gebräuche gepflegt, wie etwa die Ahnenverehrung. Trotz der mehrheitlich christlichen Glaubensgemeinschaften werden von vielen Kamerunern auch heidnische Bräuche gepflegt, wie der Glaube an übersinnliche Kräfte oder Hexenkult. Ferner gehört Kamerun zu den afrikanischen Ländern, die Polygamie per Gesetz zulassen (und nicht nur inoffiziell tolerieren).

Ein Platz im Fernreiseverkehr – Kamerun als „Afrika en miniature“

Kamerun versucht seit den 70er Jahren, sich einen festen Platz im internationalen Fernreiseverkehr zu erobern – u. a. mit dem Slogan „Africa in miniature“ oder „L’Afrique en miniature“, ein Ausdruck für die klimatische, geografische und kulturelle Vielseitigkeit des nationalen Angebots. So ziehen die verbliebenen einheimischen Wildtiere sowohl Safaritourenisten als auch die immer noch bestehende Riege der „Großwildjäger“ an. Ein weiteres Wachstum des Kamerun-Tourismus wird bisher noch vor allem von unzureichender Transportlogistik und Verkehrsinfrastruktur sowie auch der verbreiteten Korruption bei öffentlich Bediensteten behindert, die durchaus Besucher mit Schmiergeldforderungen belästigen können.

Regionale Sicherheitsprobleme – Kehrseite der modernen Welt

Kamerun ist zwar nicht selbst direkte Zielscheibe des internationalen islamistischen Terrorismus, doch von den Auswirkungen solcher Bewegungen in den benachbarten Regionen betroffen. Vor allem im äußersten Norden des Landes (am Tschadsee) besteht seit Jahren ein hohes Entführungsrisiko für Ausländer durch Terrorgruppen. Auch das Grenzgebiet zur Zentralafrikanischen Republik gilt wegen der Übergriffe bewaffneter Rebellen von dort als unsicher. Außerdem bestehen auf der Halbinsel Bakassi und Umgebung fortdauernde Sicherheitsprobleme. Und im Grenzgebiet zu Nigeria gibt es Übergriffe der dortigen islamistischen Terrorgruppe Boko Haram auf kamerunisches Gebiet. Daher beteiligt sich die kamerunische Regierung derzeit an einer regionalen militärischen Eingreiftruppe.



Medien



Cameroon Tribune (Tageszeitung)
www.cameroon-tribune.cm

The Post (Tageszeitung)
cameroonpostline.com

The Weekly Post (Wochenzeitung)
weeklypost1.tripod.com

La Nouvelle Tribune (Wochenzeitung)
www.lanouvelletribune.info

Journal du Cameroun (Nachrichtenportal)
www.journalducameroun.com

Cameroon Online (Nachrichtenportal)
www.cameroononline.org

Quelle: eigene Recherchen

Hauptquartier der Zentralafrikanischen Zentralbank (BEAC) in Jaunde

Kulturstandards

Zeit – lieber später als früher

Für Kameruner ist die Zeit ein dehnbarer Begriff, Pünktlichkeit bei Terminen und Verabredungen ist eher unüblich. Die Erledigung mehrerer Angelegenheiten gleichzeitig (Multitasking) ist an der Tagesordnung.

Raum – keine Scheu vor Nähe

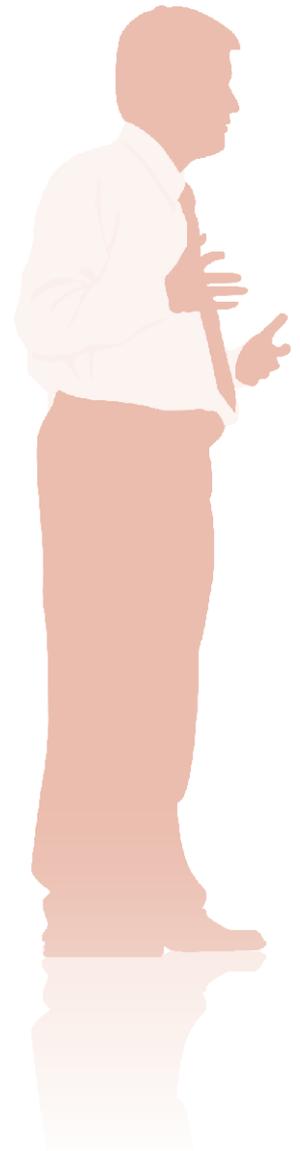
Beziehungen selbst im beruflichen Umfeld sind immer auch von privaten Elementen geprägt. Es wird keine strikte Trennung von beruflicher und privater Sphäre eingehalten. Hierbei werden auch Berührungen und Nähe zwischen Menschen als normal empfunden.

Kontext – Interpretation ist notwendig

Direkte Aussagen werden vermieden, auch bei Konfliktsituationen wird gern „um den heißen Brei herum geredet“. Oberstes Gebot sind Gesichtswahrung für alle Beteiligten und möglichst die Aufrechterhaltung der Harmonie. Eine Aussage muss immer aus dem Zusammenhang interpretiert werden.

Individualität/Kollektiv – der Platz in der Gruppe ist entscheidend

Jeder Einzelne muss seinen Platz in der Gruppe finden, persönliche Beziehungen sind wichtiger als eine Aufgabe. Von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe hängt die individuelle berufliche Laufbahn ab.



Machtdistanz – Ungleichheiten gehören zum realen Leben

Kamerun ist eine hierarchische Gesellschaft, Ungleichheit zwischen den Menschen wird als normal und sogar erwünscht angesehen. Es ist üblich, auf Anweisung von oben hin zu arbeiten. Machtpositionen werden häufig offen zur Schau gestellt.

Unsicherheitsvermeidung – es gibt keine Sicherheit im Leben

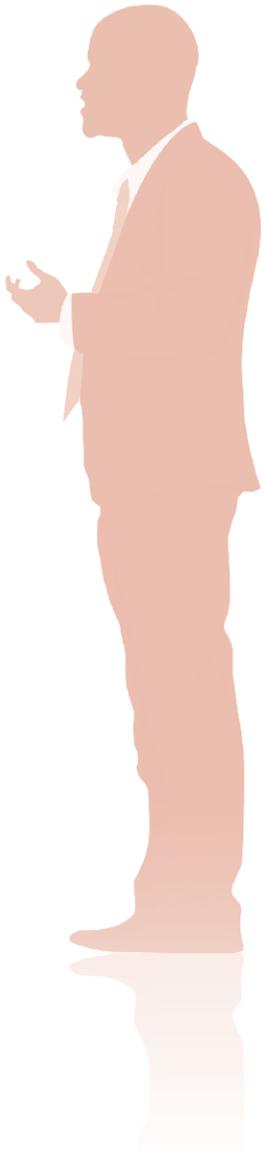
Unsicherheit wird als selbstverständlicher Teil des Lebens hingenommen. Man ist gewohnt, auf neue Situationen zu reagieren, sobald sie eintreten.

Maskulinität/Femininität – traditionelle Geschlechterrollen

Die Rolle der Geschlechter folgt in Kamerun klaren Traditionen, was einem maskulinen Prinzip entspricht. Gleichzeitig wird auch von weiblichen Führungskräften ein selbstsicheres und bestimmendes Auftreten – also eher maskulines Verhalten – erwartet.

Langzeitorientierung – lieber ein schnelles Ergebnis

Es herrscht eine eher kurzfristige Erfolgsmentalität, schnelle Ergebnisse werden langfristigen Planungen vorgezogen. Daher sind auch die Sparquote in der Bevölkerung gering und nur wenig Investitionskapital vorhanden. Das Denken der Menschen ist ausgerichtet auf die Gegenwart sowie die Vergangenheit mit ihren überlieferten Traditionen.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Kameruner sind in ihrem Verhalten gegenüber Fremden formal, höflich und respektvoll und erwarten dieses auch von ihrem Gegenüber. Zur Begrüßung ist ein Handschlag üblich, wobei gegenüber einem Ranghöhergestellten eine leichte Verbeugung angedeutet wird mit niedergeschlagenen Augen. Ältere werden immer zuerst begrüßt. Beim Treffen einer Frau mit einem muslimischen Mann wird der Handschlag gewöhnlich vermieden. Frauen vermeiden generell direkten Blickkontakt bei der Begrüßung. Der Austausch von Visitenkarten erfolgt ohne festgelegtes Zeremoniell (nicht mit der linken Hand). Ein Treffen beginnt auch in Kamerun üblicherweise mit ausführlichem Smalltalk über unverfängliche Themen von allgemeinem Interesse, wie Familie, Beruf, Reisen etc.. Dies hat eine wichtige Bedeutung, da es den Teilnehmern Gelegenheit gibt, sich besser kennenzulernen – eine Voraussetzung für die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen. Wegen der in jüngster Zeit verstärkten betrügerischen Aktivitäten von Westafrika aus (mit Ursprung in der „Nigeria Connection“) sollte in jedem Fall ein neuer Kontakt durch Einholung von Referenzen überprüft werden.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Meetings und Veranstaltungen beginnen in den seltensten Fällen pünktlich. Zudem ist der Ort für die Abhaltung von Geschäftsbesprechungen oft nicht so privat, wie dies in westlichen Kulturen üblich ist. Es kann sich um eine Art offenen Konferenzraum handeln, in dem sich gleichzeitig mehrere Gruppen treffen. Dennoch wird eine formale Etikette befolgt, mit korrekter, gedeckter Bekleidung und einem Ablaufprotokoll, wie einem bestimmten Begrüßungsritual nach Senioritätsprinzip und Anrede mit Titel. Hierbei ist zu beachten, dass die Zuwendung des Rückens zu einer ranghöheren Person als unhöflich gilt und daher immer vermieden werden sollte. Kameruner reden viel und gern und sind dafür bekannt, dass sie gerne feilschen. Eine Unsitte ist die Gewohnheit, dem Gesprächspartner oft ins Wort zu fallen. Davon sollte man sich aber möglichst nicht irritieren lassen. Die Befolgung einer strikten Agenda ist nicht vorgesehen, höchstens als grobe Richtschnur für die Besprechung der anstehenden Themen.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



Kameruner sind generell im persönlichen Umgang freundlich und höflich. Da gegenseitiges Kennenlernen zum Aufbau von Geschäftsbeziehungen immens wichtig ist, haben gegenseitige Einladungen etwa zu einem gemeinsamen Drink am Abend in einer gelockerten Atmosphäre eine wichtige Funktion. Hierfür stehen Bars und Restaurants in den Städten zur Verfügung. Bei den privaten Gesprächsthemen sollten Politik und Religion tunlichst vermieden werden, da diese in Kamerun immer sehr persönlich genommen werden. Als ausländischer Besucher und Geschäftspartner sollte man immer bedenken, dass die Kameruner ein stolzes Volk sind und keinesfalls tolerieren, etwa „von oben herab“ behandelt zu werden. Dann können sie sogar sehr unangenehm reagieren.

Pflege von Beziehungen



Persönliche Beziehungen stehen an oberster Stelle und müssen für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung gepflegt werden. Dies bedeutet regelmäßige Treffen und entsprechende Reishäufigkeit für den nicht vor Ort ansässigen Ausländer. Zwischen Deutschland und Kamerun besteht Visapflicht im Reiseverkehr, bei regelmäßigen Besuchsverpflichtungen sollte bei der kamerunischen Botschaft in Berlin oder einem der kamerunischen Generalkonsulate in Deutschland ein Multiple-Entry-Visum beantragt werden. Die regelmäßig aktualisierten Reise- und Sicherheitsinformationen sowie die Empfehlungen des Auswärtigen Amtes (www.auswaertiges-amt.de) zur Gesundheitsvorsorge sollten immer vor Reiseantritt eingeholt werden.

Profil



Botschafter Dr. Klaus-Ludwig Keferstein ist Diplom-Volkswirt und seit 1979 im Auswärtigen Dienst der Bundesrepublik

Deutschland. Seine außereuropäischen Einsatzländer waren USA, Venezuela, Brasilien, Argentinien sowie Kenia.

www.jaunde.diplo.de

Stand: Mai 2015

Praxispiegel: Interview

„Kamerunische Absolventen deutscher Hochschulen werden für bilaterale Geschäftsbeziehungen immer wichtiger“

S. E. Dr. Klaus-Ludwig Keferstein ist seit 2012 Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in Jaunde, mit Zuständigkeit für Kamerun und die Zentralafrikanische Republik. Er gibt Einblick in seine umfassende Kenntnis und Erfahrung mit der Geschäftskultur der Region, vor allem mit Blick auf die von deutschen Unternehmen zu beachtenden Besonderheiten.

Sehr geehrter Herr Botschafter, warum gibt es – im Vergleich mit den westafrikanischen Nachbarn Nigeria und Ghana – so wenig Präsenz deutscher Firmen in Kamerun? Liegt es eventuell daran, dass Deutsche sich aufgrund der deutschen Kolonialvergangenheit oder der Sprachbarriere hier schwerer tun?

Es stimmt tatsächlich, dass in Kamerun noch nicht viele deutsche Unternehmen vertreten sind. Die Sprache spielt als Barriere eine wichtige Rolle. Kamerun ist zwar offiziell zweisprachig und Verträge können grundsätzlich auch in englischer Sprache verhandelt und geschlossen werden. Allerdings haben französische Unternehmen in Kamerun wie in anderen Ländern des frankophonen Afrika lange eine dominierende Position eingenommen, gegen die in der Vergangenheit schwer anzukommen war. Und nicht zu vergessen: Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung Kameruns war in den letzten Jahrzehnten auch im afrikanischen Vergleich wenig dynamisch, was das Land nicht in das Blickfeld deutscher Investoren gebracht hat.

Glauben Sie, dass ein deutsches Unternehmen eher bevorzugt oder benachteiligt würde im Geschäftsleben in Kamerun?

Ich würde nicht von einer generellen Bevorzugung oder Benachteiligung sprechen. Negativ wirkt sicher, dass es aufgrund der bisher schwachen Präsenz deutscher Unternehmen an einer Netzwerkbildung fehlt und dass es für Neuankömmlinge wohl nicht leicht ist, sich im hiesigen fremden Umfeld zurechtzufinden. Auch fehlt es dadurch an positiven Beispielen, die als Anreiz für andere Investoren wirken könnten. Andererseits genießt Deutschland allgemein und deutsche Produkte in Kamerun hohes Ansehen.

Hinzu kommt ein positives Element, das in Zukunft sicher noch an Bedeutung gewinnen wird: die große Zahl kamerunischer Studenten in Deutschland, die mit etwa 6 500 die mit Abstand größte Gruppe unter den Ländern Subsahara-Afrikas bilden. Die meisten dieser Kameruner schließen ihr Studium erfolgreich ab. Viele davon als Ingenieure, aber auch als Mediziner. Anschließend arbeiten sie entweder in deutschen Unternehmen oder kehren nach Kamerun zurück. Schon jetzt ist erkennbar, dass die kamerunischen Absolventen deutscher Hochschulen für die bilateralen Geschäftsbeziehungen immer wichtiger werden. Und da das Interesse junger Kameruner an einem Studium in Deutschland weiter zunimmt, sehe ich hier großes Potenzial auch für eine künftig weit stärkere Präsenz deutscher Unternehmen in Kamerun.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit lokalen Mitarbeitern der Botschaft? Erleben Sie Konflikte zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen des einzelnen Mitarbeiters?

Wir haben ein gutes Team aus lokalen und entsandten Mitarbeitern hier an der Botschaft. Unsere lokalen Mitarbeiter sind häufig mit der Herausforderung konfrontiert, dass ihre Familien Ansprüche an sie stellen. Die Tätigkeit an der Botschaft gilt als etwas Besonderes, und für lokale Verhältnisse ist auch das Einkommen relativ gut, so dass im familiären Umfeld eine Erwartungshaltung entsteht.

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



Kontakte



**Botschaft der Bundesrepublik
 Deutschland in Jaunde**
www.jaunde.diplo.de

**Botschaft der Republik Kamerun
 in Deutschland**
www.ambacam.de

**Investitionsförderungsagentur
 Kameruns**
www.prc.cm/en/invest-in-cameroon/api

Goethe-Institut Kamerun
www.goethe.de/kamerun

Quelle: eigene Recherchen



Kulturprofil Kenia



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxisspiegel: Interview mit Sabine Hüster, Kiboko Leisure Wear Ltd.

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

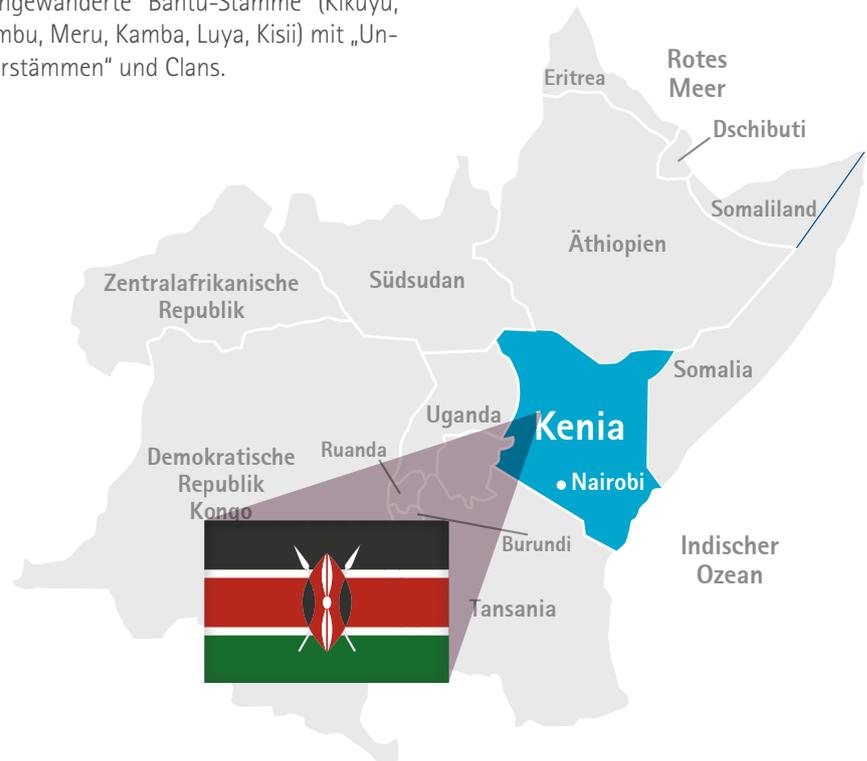
Was Kenias Kultur geprägt hat

Die Kolonisierung – wie Kenia erfunden wurde

Die Ursprünge des heutigen Kenia gehen zurück auf die Zuteilung eines großen Teils der fruchtbaren ostafrikanischen Hochebene an die Briten auf der Konferenz von Berlin 1885. Dieser Teil wurde 1895 von der britischen Regierung zum Protektorat East Africa erklärt. Erst ab 1920 wurde daraus offiziell Kenya, der Name (vermutlich) abgeleitet von dem Namen „Kinyaa“ in der Sprache des Kamba-Stammes für den heutigen Mount Kenya. Dieser Berg hat auch eine feste Bedeutung in der Mythologie der dort lebenden Bantu-Völker. Die Anziehungskraft dieses Teils der Welt für europäische Siedler ergibt sich allein aus der Fruchtbarkeit des Bodens und dem Klima: das beste Klima der Welt, sagen die Engländer. Weswegen bis heute eine postkoloniale angelsächsische Minderheit dort lebt und arbeitet.

Die Ethnien – Stämme, Clans und Zugereiste

Auf dem Gebiet des britischen Protektorats „Kenya“ lebten eine Vielzahl unterschiedlicher ethnischer und linguistischer Volksgruppen, die Mehrheit miteinander verwandte, aus Zentral- und Westafrika eingewanderte Bantu-Stämme (Kikuyu, Embu, Meru, Kamba, Luya, Kisii) mit „Unterstämmen“ und Clans.



Hinzu kamen aus dem Norden (über Südsudan) eingewanderte nilotische Völker (Luo, Massai, Samburu, Turkana, Kalenjin) sowie die zwar kleine, aber kulturell wichtige kuschitische Minderheit, ursprünglich aus Nordostafrika und Äthiopien eingewandert (Oromo, Somali) und zumeist muslimische Nomaden und Viehzüchter.

Von den Kuschiten übernahmen fast alle anderen Volksstämme (außer den Luo) das Ritual der männlichen Beschneidung, das eine der wichtigsten Ursachen für den fehlenden Respekt der Bantu, speziell der Kikuyu, gegenüber den Luo darstellt – eines der bis heute wichtigsten Konfliktpotenziale in Kenias Politik. Kenias ethnische Vielfalt wird ergänzt durch die Jahrhunderte alte arabische Zuwanderung und Vermischung an der Küste. Als erste „lingua franca“ bildete sich Kiswaheli heraus, eine Mischung aus Arabisch, Bantu und Englisch, in die Schriftsprache übertragen von dem deutschen Missionar und Linguisten Johann Ludwig Krapf im 19. Jahrhundert.

Zu der multiethnischen Gemeinschaft in Kenia gehören auch Inder und Pakistani, gekommen im Kielwasser der Engländer, die Tausende aus ihren damaligen asiatischen Kolonien als Arbeiter für den Eisenbahnbau von Mombasa nach Kampala (Uganda) hereinholten. Diese bilden heute den wichtigsten Teil des gewerblichen Mittelstands in Kenia. Gemeinsam ist allen ethnischen Gruppierungen im

Land, dass sie ihre kulturellen Unterschiede pflegen und auch im Alltag entlang der ethnischen Grenzen leben. Vermischung miteinander findet gar nicht oder nur gelegentlich als absolute Ausnahme statt.

Die Hierarchien – Chiefs und Buschfeudalismus

Die kenianische Gesellschaft ist – wie die meisten afrikanischen Gesellschaften – patriarchalisch-autoritär ausgerichtet. Auch heutzutage noch haben Stammesälteste – „Chiefs“ – und Medizinmänner erheblichen Einfluss in ihren Dörfern und Stammesgemeinschaften. Auch Politik wird in Kenia nach wie vor strikt entlang ethnischer Grenzen gemacht. Sogar die politische Einstellung des Einzelnen bildet sich (mit höchst seltenen Ausnahmen) nach Volkszugehörigkeit und „Galionsfiguren“ aus. Dies macht auch den Ablauf politischer Diskussionen mit Kenianern in hohem Maße vorhersehbar – „sage mir, wo Du herkommst, und ich weiß, was Du denkst.“

Kenia und die Deutschen

Heia Safari – einmal und immer wieder

Seit Beginn des Ferntourismus machen sich jährlich zig Tausende deutsche Touristen auf die Reise in das weiterhin beliebteste Safariland, Kenia. Mit dem reichhaltigen Angebot an spektakulären Reisezielen in über 50 Naturparks und Wildreservaten in vielen unterschiedlichen Vegetationszonen kann kein anderes der ebenfalls beliebter werdenden Reiseländer Afrikas mithalten. Und die Regel ist: Wer einmal da war, kommt immer wieder. Die Kenianer danken es ihnen: In allen touristisch erschlossenen Gebieten wird in den einschlägigen Hotels und Lodges Deutsch gesprochen – jedenfalls genug, um sich mit den des Englischen oft nur rudimentär mächtigen Germanen zu verständigen. Und die deutschen Gäste sind überall geschätzt – ihre Freundlichkeit, ihre Liebe zu Kenias Natur, Menschen und Tieren und ihre Großzügigkeit.

Wabenzi – die Mittelklasse und ihr Statussymbol

Ja, auch Kenia gehört zu den (nicht wenigen) Ländern weltweit, wo der Besitz eines Autos der berühmten Marke mit dem Stern den Mitmenschen dokumentiert: „Ich habe es geschafft – ich kann mir was leisten“. Das ist auf gut Kisuaheli eben ein „Wabenzi“ („wa-“ ist die Pluralvorsilbe) – weitere Erklärung überflüssig. Die Marke mit dem Stern, Deutschlands Beitrag zu den Top-Weltmarken (wie Coca-Cola für die USA), symbolisiert auch in Kenia deutsche Qualität und technologische Vollendung – deutsche Wertarbeit und deutsche Zuverlässigkeit. So stößt man allgemein, zumindest im Umgang mit der afrikanischen Bevölkerung, auf Bewunderung und Respekt für alles, was deutsch ist. Auch wenn das dem gewohnt (selbst-)kritischen Deutschen, der sich damit konfrontiert sieht, oft eher peinlich sein dürfte.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
Mrz./Apr.	Karfreitag
Mrz./Apr.	Ostermontag
1. Mai	Tag der Arbeit
14. Mai	Islamisches Fest des Fastenbrechens (Eid al-Fitr)*
1. Juni	Madaraka-Tag (Nationalfeiertag)
20. Juli	Islamisches Opferfest (Eid al-Adha)*
10. Okt.	Huduma Tag
20. Okt.	Heldengedenktag (Mashujaa)
12. Dez.	Unabhängigkeitstag (Jamhuri Day)
25. Dez.	Weihnachten
26. Dez.	2. Weihnachtstag (Boxing Day)

* Datum nur annähernd und Feiertag nur für Muslime

Quelle: *Germany Trade & Invest*
(www.gtai.de)

Mzungu aus Germany – als Arbeitgeber sehr beliebt

Auch beim Thema Arbeitgeber schneiden Deutsche mit den besten Noten ab. Wer sich als Afrikaner, sei es in ungelernten oder hochqualifizierten Fachberufen, einen Arbeitsplatz bei einem deutschen „Mzungu“ („Weißer“ im allgemeinen Sprachgebrauch) oder in einer deutschen Firma ergattert, fühlt sich persönlich an der Spitze des Arbeitsmarktes angekommen. Dies trifft sowohl für Hauspersonal als auch für, zum Beispiel, einen Ingenieur zu. Die Zuverlässigkeit, Korrektheit, soziale Einstellung und Menschlichkeit des gewöhnlichen deutschen Arbeitgebers sucht eben in einem Umfeld wie Kenia seinesgleichen.

Kenia und die moderne Welt

„My home is my cellphone“ – mobil und online auch im Busch

Der Siegeszug des Handys seit Ende der 90er Jahre hat in Kenia, wie in praktisch allen afrikanischen Ländern, die Welt verändert. In der urbanen Bevölkerung bedeutet die permanente Erreichbarkeit die Einbindung in das persönliche soziale Netzwerk, Kommunikation und Sicherheit, und für die Mehrheit der ländlichen Bevölkerung ist es der Sprung in die Moderne und der Anschluss an den Rest der Welt. In Kenia wurde sogar die neueste Errungenschaft der Mobiltechnologie, das Mobile Banking, erfunden und sofort von der großen Masse der kontolosen Bevölkerung angenommen.

Wissen ist Macht – Top-Bildung für Top-Leute gesucht

Auch Bildung ist ein teures Gut in Kenia, das sich nicht jeder leisten kann. Doch um dem – oft vielzähligen – Nachwuchs in der Familie die weiterführende „Secondary School“ und dann vielleicht auch noch das College zu ermöglichen, legt sich die einfache Bevölkerung genauso krumm wie die Mittelklasse, die einen großen Teil des Einkommens für die Ausbildung der Kinder verwendet. Nur die Oberklasse kann ihren Nachwuchs auf die Elitegymnasien und Universitäten im (angelsächsischen) Ausland schicken, um

ihm damit zu Top-Positionen und Ämtern in der Heimat Tür und Tor zu öffnen. Daher ist der Begriff „soziale Durchlässigkeit“ in einem Land wie Kenia noch nicht ins Wörterbuch aufgenommen worden.

Demokratie und Mitsprache – aller Anfang ist schwer

Schon seit 1991 haben demokratische Wahlverfahren in Kenia Einzug gehalten, was nicht ohne teilweise blutige Auseinandersetzungen zwischen den rivalisierenden politisch-ethnischen Gruppierungen abging. Erst nach über zehn Jahren wurde die alte Kanu-Einheitspartei von Präsident arap Moi abgewählt. Daher hat Kenia erst seit 2003 eine Koalitionsregierung mit wechselnden Konstellationen – Parteien und Politik sind in Kenia auch eine Wissenschaft für sich. Die unausrottbaren Rivalitäten zwischen verfeindeten ethnischen Gruppen explodierten dann 2007/08 in einem blutigen Gemetzel – das nationale Trauma der „ethnic clashes“ und „Post-Election Violence“ (PEV) als fester Begriff im politisch-kenianischen Wörterbuch. Glücklicherweise hat das Land mit internationaler Hilfe – auch deutscher – noch einmal die Kurve gekriegt. Der heilige Schwur aller Kenianer, so etwas nie wieder passieren zu lassen, ist bis jetzt nicht gebrochen worden.

Die Chinesen kommen – „Wollen wir das wirklich?“

Hier schließt sich der Kreis, könnte man sagen: Kenia von der Kolonisierung der Vergangenheit bis zur (so behaupten viele ...) „Neokolonisierung“ durch die Chinesen. Der Zwiespalt, wie die chinesische „Eroberung“ des afrikanischen Kontinents mit staatlich gespendeten Dollar-milliarden zu bewerten sei, wird in Nairobi wie in anderen Hauptstädten der Region tagtäglich in den Zeitungen diskutiert. Dabei geht es vor allem um die negativen Aspekte des chinesischen Engagements: Qualitätsmängel, Unwillen zum Know-how-Transfer, Widerwillen gegen Beschäftigung lokaler Arbeiter, unseriöse Geschäftsmethoden ... und so weiter. Doch das Unbehagen der Bevölkerung nützt nicht viel – tagtäglich werden zig neue Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen für Chinesen bewilligt, und die Regierung vergibt alle großen Bauaufträge bevorzugt an chinesische Firmen.

Medien



Daily Nation (Tageszeitung)

www.nation.co.ke

The Standard (Tageszeitung)

www.standardmedia.co.ke

The Star (Tageszeitung)

www.the-star.co.ke

The East African (Wochenzeitung)

www.theeastafrican.co.ke

Business Daily (Tageszeitung)

www.businessdailyafrica.com

Kulturstandards

Zeit – „Wir haben die Zeit, Ihr die Uhr“

Deutsches Zeitmanagement ist den Afrikanern fremd. Zeitliche Verpflichtungen, wie die Arbeitszeit, werden eingehalten, um Sanktionen zu vermeiden. Großzügigkeit in dem Bereich wird immer gerne ausgenutzt. Im privaten Umgang sind Termintreue und Pünktlichkeit die Ausnahme.

Raum – die Hütte ist zum Schlafen da

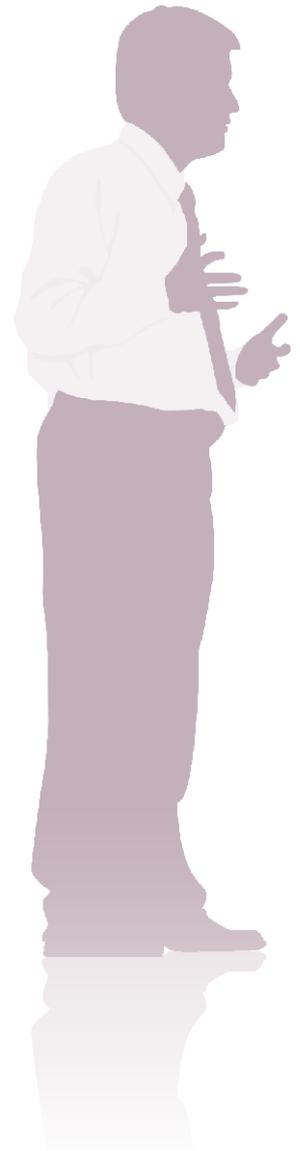
Das Leben des einfachen Afrikaners spielt sich auch in Kenia zum großen Teil im öffentlichen Raum ab – auf dem Land wie in der Stadt. Bis auf die obere Mittel- und die Oberklasse lebt bzw. schläft man auf kleinem bis kleinsten Raum – wie traditionell eben in Hütten. Der Anspruch an den individualisierten Rückzugsbereich ist viel geringer als in der westlichen Kultur. Ein besonderes Raumkonzept findet sich bei den muslimischen Bevölkerungsgruppen, soweit sie traditionell leben und Innen- und Außenraum eine unterschiedliche Rolle für die (getrennten) Geschlechter spielen.

Kontext – ein klares Ja – nur keinem auf die Füße treten

Die unterschiedliche Art, Dinge explizit beim Namen zu nennen, erweist sich gerade bei der Kommunikation zwischen Deutschen und Afrikanern als häufiger Anlass zu Missverständnissen. Die direkte Verneinung ist besonders unpopulär, und Afrikaner machen geradezu sprachliche Klimmzüge, um kein „Nein“ in den Mund nehmen zu müssen. Hinzu kommt noch das (unbewusste) Bemühen, auf direkte Fragen nur das zu antworten, was man meint, dass der andere hören will – und schon ist die Verwirrung komplett. Afrika-erfahrene „Expatriates“ merken daher schnell: „Echte“ Fragen stellt man am besten gar nicht erst – jedenfalls nicht Afrikanern.

Individualität/Kollektiv – jeder für alle, alle für einen

Für Afrikaner und insbesondere Kenianer ist die ethnische Zugehörigkeit ein wesentlicher Teil der Identität – zusammen mit der Familie und dem erweiterten Clan. Dieser stellt ein wichtiges soziales Auffangnetz in Notzeiten dar. Umgekehrt können die Verpflichtungen des Einzelnen gegenüber Familie und Clan nie abgestreift werden. Diese bestimmen weitgehend den Lebensentwurf des Einzelnen, dem sich individuelle Wünsche und Vorstellungen unterordnen müssen.



Machtdistanz – die da oben, wir hier unten – Superreiche und Bettelarme

Kenia gehört weltweit zu den Ländern mit der größten Kluft zwischen Arm und Reich, zwischen Mindestlohn und Top-Gehalt der Führungsschicht. Dies schafft eine automatische Machtdistanz und wird allgemein akzeptiert – bis auf eine kleine Schicht von Kritikern unter Intellektuellen und Medienvertretern. Dies hat die lange Phase der autoritären Regierungsführung unterstützt und trägt weiterhin zur Stabilisierung der Gesellschaft bei – trotz der unsäglichen Lebensverhältnisse großer Teile der Bevölkerung.

Unsicherheitsvermeidung – Fatalismus und Improvisationstalent

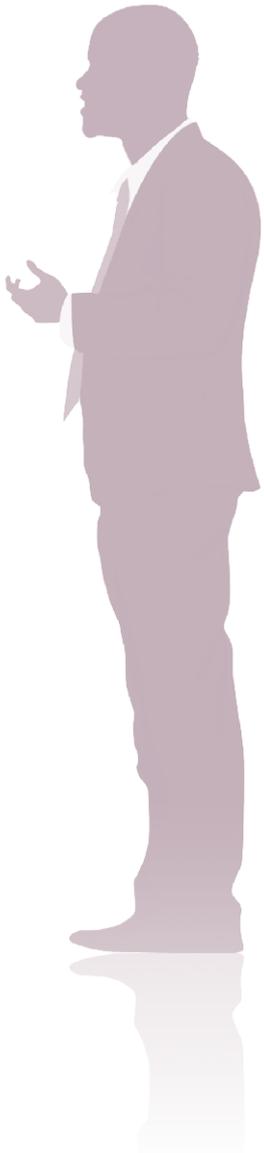
Das den Deutschen innewohnende Sicherheitsstreben ist den Kenianern fremd. Die einfache Bevölkerung kann die Kosten zur Finanzierung von Sicherheit – etwa Krankenversicherung oder Hausbewachung – sowieso nicht aufbringen. Vielmehr wird den vielen Gefährdungen des täglichen Lebens mit Fatalismus begegnet – eine Ausprägung der typisch afrikanischen Gelassenheit. Dabei wird auf unvorhergesehene Fatalitäten mit einem bemerkenswerten Improvisationstalent reagiert.

Maskulinität/Femininität – der Mann befiehlt, die Frau arbeitet

Kenias Gesellschaft ist autoritär-patriarchalisch ausgerichtet, auch wenn sich sehr langsam die weibliche Emanzipationsbewegung im „modernen Kenia“ Einlass verschafft. Überwiegend hat noch der Mann das Sagen – in der Familie, im Clan, in Wirtschaft und Politik. Doch ist die weibliche Funktion in jeder Hinsicht „lebenserhaltend“: Es sind die Frauen, die sich auf dem Land um die Ernährung der Großfamilie und zum Beispiel um die vielen Aids-Waisen kümmern.

Langzeitorientierung – von der Hand in den Mund

In der traditionellen Lebensgemeinschaft, die bis heute von einigen Ethnien (Massai, Samburu) praktiziert wird, ist der Mensch Teil der Natur und infolgedessen deren Gewalten ausgesetzt – die sich vom einen auf den anderen Tag ändern können. Dies schließt langfristige Lebensplanungen aus. Das Gleiche gilt auch heute für die widrigen wirtschaftlichen Verhältnisse, in denen die einfache Bevölkerung auch im modernen Kenia lebt. Das Lebensprinzip „Von der Hand in den Mund“ ist daher fest in den Köpfen verankert – der Grund für die häufige Beobachtung, dass Afrikaner mit Geld nicht umgehen können.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Je nach Stellung des Gesprächspartners sollte die hierarchische Etikette eingehalten werden, mit korrekter Anrede, ggf. „Honourable ...“ bei Parlamentsabgeordneten, „Your Excellency ...“ bei Botschaftern/Ministern. Handschlag und Austausch von Visitenkarten stehen am Anfang. Die Konversation sollte locker mit „Smalltalk“ eingeleitet werden, freundlicher Humor kommt immer gut an. Die Themenwahl sollte sich auf unverfängliche Inhalte beschränken, ohne sensible, politische oder ethnische Themen. Bei Bedarf allerdings Kenntnisse der lokalen Verhältnisse zu zeigen, zeugt von Respekt und Interesse. Zu beliebten Themen gehören Familie, Freizeitbetätigung, Sport und Reisen.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Auch bei Geschäftsverhandlungen ist der einleitende „Konversationsteil“ mit Smalltalk wichtig und kann eine Zeitlang dauern. Die zielorientierte thematische und zeitliche Strukturierung von Verhandlungsgesprächen funktioniert bei Afrikanern selten. Auch der Zeitfaktor spielt eine andere Rolle. Hier ist es hilfreich, als Faustregel bei Zeitplänen (im Geiste) immer 100% aufzuschlagen, um nicht enttäuscht zu werden. Die Langwierigkeit von Entscheidungsprozessen sollte einkalkuliert werden, und bei sachlichen Auseinandersetzungen ist der Faktor „Gesichtswahrung“ für den Verhandlungspartner zu berücksichtigen. Generell sind Verhandlungen mit afrikanischen Entscheidungsträgern langwieriger als in westlichen Kulturkreisen. Bei indischen/asiatischen Verhandlungspartnern sind die Verhaltensweisen eher vergleichbar mit denen europäischer Vertreter.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



In Kenia sind gegenseitige Einladungen in die vielen zur Auswahl stehenden Luxusrestaurants üblich. Aufwendige Einladungen in die privaten Residenzen sind eher bei westlichen Diplomaten mit entsprechenden Repräsentationspflichten und -budgets verbreitet. Private Partys oder auch Dinnereinladungen bei „Expatriates“ in kleinerem Rahmen finden gelegentlich statt. Der private Umgang zwischen Europäern und Kenianern beschränkt sich in aller Regel auf ausgewählte Persönlichkeiten aus den gehobenen Schichten, oft im Rahmen von Clubs (wie der berühmte von den Briten gegründete Muthaiga Club oder auch der sehr aktive Rotary Club). Bei Einladungen in Restaurants ist es üblich (mit gelegentlichen Ausnahmen bei hochkarätigen Vertretern der lokalen Eliten), dass der Europäer zahlt.

Pflege von Beziehungen



Die Aufrechterhaltung und Pflege von Beziehungen mit kenianischen Geschäftspartnern erfordert regelmäßige persönliche Treffen. Dies ist bei nicht vor Ort ansässigen Europäern mit entsprechendem Reiseaufwand verbunden. Kommunikation per E-Mail oder Telefon steht nur zum Austausch dringender Botschaften zwischen den Besuchsterminen zur Verfügung. Einen besonderen Problemkomplex stellt die – oft von afrikanischen Partnern gewünschte – Einladung nach Europa und Deutschland dar. Dies sollte jedoch nur bei sachlicher Notwendigkeit erwogen werden, da es sich um ein sehr teures, zeitaufwendiges und zudem oft logistisch schwieriges Unterfangen handelt (wegen Visa-restriktionen der deutschen Vertretungen).

Profil



Die Deutsche Sabine Hüster ist Gründerin und Geschäftsführerin der Kiboko Leisure Wear Ltd. in Nairobi, Kenia. Das mitt-

lerweile rund 70

Mitarbeiter zählende Unternehmen stellt seit 1996 Bekleidungsartikel her.

www.kibokoleisurewear.com

[www.facebook.com/pages/
Kiboko-Leisure-Wear](https://www.facebook.com/pages/Kiboko-Leisure-Wear)

Stand: Mai 2015

Praxispiegel: Interview

„Bis vor wenigen Jahren hatte man als deutsche Firma einen guten Ruf“

Sabine Hüster verfügt über 25 Jahre Erfahrung als deutsche Textilunternehmerin in Kenia. Sie gibt praktische Tipps und Empfehlungen für einen möglichst reibungslosen interkulturellen Austausch im geschäftlichen Alltag in Nairobi.

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

Beide müssen unterschiedlich behandelt werden. Meine Geschäftspartner versuche ich mit meiner Kompetenz zu überzeugen. Mein deutscher Background ist da sicher förderlich. Dazu gehört für mich Pünktlichkeit. Ich erwähne immer mit einem „zwinkernden Auge“, dass ich von „Mzungu time“ spreche. Das hilft meistens. Ich versuche das umzusetzen, was der Kunde möchte, und nicht ihm das aufzudrängen, was ich vielleicht gerade auf Lager habe und loswerden möchte oder was ich bequem machen kann. Dies ist eine „Seuche“, die sich hier seit 25 Jahren nicht geändert hat. Timing ist wichtig: Wenn ich dem Kunden in zwei Tagen die Muster versprochen habe, dann haben sie auch fertig zu sein. Und natürlich ist Qualität ganz wesentlich.

Bei Behördenvertretern braucht es weniger Kompetenz, dafür mehr Durchhaltevermögen und gute Kommunikationsstrategien. Das Anliegen sollte man möglichst geradlinig und sachlich vorbringen. Wenn das Gegenüber nicht so reagiert, wie man es sich wünscht, dann kann man mit Humor reagieren, „menscheln“ oder aber versuchen, etwas Positives in die Situation einzubringen, sodass sich der andere gut und verstanden fühlt. Man muss schon sehr diplomatisch sein.

Wo treten Unterschiede im Umgang mit den im Wirtschaftsleben Kenias aktiven Indern und Afrikanern am deutlichsten zu Tage?

Der größte Unterschied liegt im Umgang mit Geld. Wenn ein Inder das deutsche Auto mit dem Stern fährt, dann weiß man, dass er sich das Auto leisten kann, beim Afrikaner kann man da nicht sicher sein. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Auto mit einem Kredit bezahlt ist, ist hoch. Es gilt: mehr Schein als Sein.

Der indische Kunde bringt Werte mit ins Geschäft, die auf langer Tradition basieren und die unseren westlichen Praktiken eher ähnlich sind. Vor 100 Jahren lebten die Afrikaner noch vom Tauschhandel. Das heißt, sie mussten alles in kürzester Zeit lernen, was Europäer und Inder in Jahrhunderten entwickelt haben.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit lokalen Mitarbeitern? Erleben Sie Konflikte zwischen Verpflichtungen des einzelnen Mitarbeiters gegenüber Arbeitgeber und Familie?

Ja, natürlich hängt die ganze Familie an dem oft einzigen arbeitenden Mitglied. Oft ist es gerade die Person, die eine Arbeit hat, die dann zum Beispiel bei einem Todesfall die Beerdigung organisieren soll. Ich versuche dann, meinen Leuten klarzumachen, wo die Priorität liegt. Dass sie zum Beispiel zu der Beerdigung hin müssen, ist in Ordnung, aber dass sie dafür eine Woche Urlaub nehmen müssen, ist nicht in Ordnung, wenn viel Arbeit anliegt. Denn dank Mobile Banking muss das für die Organisation der Beerdigung benötigte Geld nicht mehr persönlich transportiert werden. Frauen sind diesbezüglich etwas verständnisvoller und flexibler als Männer.

Wie intensiv sind Ihre privaten Beziehungen zu Ihren Geschäftspartnern?

Es gibt kaum private Beziehungen. Als Textilproduzentin arbeite ich in einer Männerdomäne, die von Indern besetzt ist. Es wäre eher ungewöhnlich, sich abends noch zum Bier zusammensetzen. Ich glaube auch, Frauen trennen geschäftliche und private Beziehungen mehr als Männer.

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



Kontakte



**Delegation der Deutschen
Wirtschaft für Ostafrika**
www.kenia.ahk.de

**German Business Association
(GBA Kenya)**
www.gba.co.ke

**Botschaft der Bundesrepublik
Deutschland in Nairobi**
www.nairobi.diplo.de

**Botschaft der Republik Kenia
in Deutschland**
www.embassy-of-kenya.de

**Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH – Büro Nairobi**
www.giz.de

Deutsche Schule Nairobi
www.dsnairobi.de

Quelle: eigene Recherchen

Kulturprofil Kongo



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxisspiegel: Interview mit Klaus Peter Schick, Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in Brazzaville (Republik Kongo)

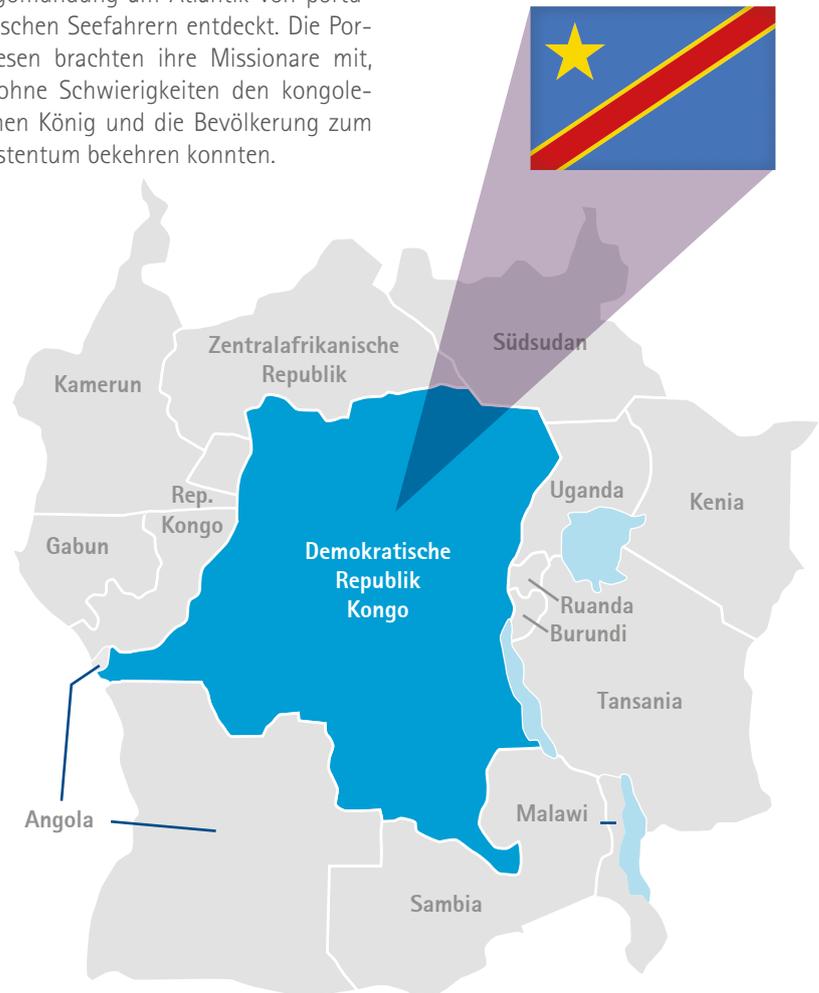
Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Was Kongos Kultur geprägt hat

Frühe Besiedlung und alte Königreiche – Ankunft der ersten Europäer

Das riesige unzugängliche Gebiet entlang des gewaltigen Kongo-Flusses im Herzen von Afrika war der letzte der von europäischen Forschern, Abenteurern und Missionaren erschlossene Teil des schwarzen Kontinents, sozusagen das „dunkle Herz Afrikas“. Die erste Besiedlung wird von Archäologen aufgrund von Werkzeugfunden auf die Zeit vor etwa 80.000 Jahren datiert, auf dem Gebiet der heutigen Demokratischen Republik Kongo östlich des Kongoflusses. In den Urwäldern nordwestlich des Flusses, auf dem Gebiet der heutigen Republik Kongo mit einer Fläche von nur einem Bruchteil der DR Kongo, lebte bis etwa zum Beginn unserer Zeitrechnung ein den Pygmäen verwandter Volksstamm, die Bambuti. Deren Steinzeitkultur wurde vor rund 2.000 Jahren allmählich abgelöst durch die Besiedlung von Bantu-Völkern aus dem Norden, das größte davon die Kongo oder auch Bakongo. Das Königreich „Mbanza Kongo“ wurde um 1400 errichtet und erstreckte sich bis in den Norden des heutigen Angola.

Im späten 15. Jahrhundert wurde die Kongomündung am Atlantik von portugiesischen Seefahrern entdeckt. Die Portugiesen brachten ihre Missionare mit, die ohne Schwierigkeiten den kongole-sischen König und die Bevölkerung zum Christentum bekehren konnten.



In dieser Zeit wurden zahlreiche Kirchen gebaut und sogar ein lokaler Priester zum Bischof für die Region vom Papst eingesetzt. Im Lauf der nächsten 100 Jahre kam es zu diversen Aufständen gegen die Portugiesen und zur Entstehung weiterer kongolesischer Königreiche, das größte davon das der Téké, das auch die Gebiete der beiden heutigen Hauptstädte Brazzaville und Kinshasa umfasste. Die lokalen Königreiche wurden von den portugiesischen Kolonialisten erst 1914 aufgelöst.

Das mächtige Königreich der Kongo südöstlich des Flusses auf dem weitläufigen Gebiet der heutigen DR Kongo existierte zwischen dem 14. und frühen 19. Jahrhundert. Erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts geriet das Land – nach der Entdeckung durch den berühmt gewordenen britischen Forschungsreisenden Henry Morton Stanley – in den Fokus europäischer Imperialisten, in diesem Fall des belgischen Königs Leopold II. auf der Suche nach einem geeigneten, einträglichem Kolonialgebiet in Afrika. Leopold heuerte Stanley an, seine persönlichen Interessen in der Region zu vertreten, da der belgische Staat (Belgien war konstitutionelle Monarchie) eine afrikanische Kolonie ablehnte. Auf diese Weise wurde der sogenannte „Freistaat Kongo“ als Privatbesitz des belgischen Königs gegründet. Auf der vom deutschen Reichskanzler Bismarck veranstalteten Berliner Konferenz von 1884 wurden die Errichtung einer Freihandelszone im

Kongobecken sowie die Zuteilung eines großen Gebiets im Hinterland des Flusses an Leopolds als „philantropische“ Gesellschaft gegründete, sogenannte „Association Internationale Africaine“ bestätigt.

Die Kolonialzeit – Belgisch-Kongo als erste „humanitäre Krise“ der Moderne

Unter der Administration Leopolds wurde das Experiment „Congo Free State“ zum ersten modernen humanitären Desaster der Welt, aufgedeckt von Wissenschaftlern und verbreitet durch die internationale Presse. Die rücksichtslose Ausbeutung der kongolesischen Bevölkerung durch Zwangsarbeit mit einhergehenden äußerst grausamen Bestrafungsmethoden, sowie die fehlende Immunität gegenüber den eingeschleppten europäischen Krankheitserregern (Grippeepidemien u. Ä.) hatte im Lauf weniger Jahre zu einer millionenfachen Dezimierung der einheimischen Bevölkerung geführt. Nach der Prüfung durch eine Regierungskommission vor Ort sah sich die belgische Regierung schließlich gezwungen, das Kongo-Gebiet als offizielles Kolonialgebiet zu übernehmen. So entstand 1908 die neue Kolonie „Belgisch-Kongo“, ein Gebiet von rund 80-mal der Fläche Belgiens und doppelt so groß wie Deutschland und Frankreich zusammen. Die neue Kolonie wurde direkt von Brüssel aus durch einen belgischen „Minister für Koloniale Angelegenheiten“ verwaltet, unterstützt durch einen Kolonialrat (Conseil Colonial).

Auch unter der belgischen Regierung blieb die erste Priorität der Politik die wirtschaftliche Ausbeutung des Kongo (Kautschuk, Kupfer, Diamanten, Gold), wobei ein wesentliches Instrument der Bau wichtiger Infrastrukturanlagen war, wie vor allem die Eisenbahn vom Atlantik zu den Bergbaugebieten, da der Fluss über 400 km ins Landesinnere hinein wegen Stromschnellen unpassierbar ist. Außerdem wurden obligatorische Anbauflächen für wichtige Agrarexportgüter (Palmöl, Kakao, Baumwolle, Reis) für die Versorgung Belgiens von der Kolonialregierung verfügt.

Mit den wachsenden Aktivitäten der belgischen Industriekonzerne in Kongo entwickelte sich eine Migration der Arbeiter vom Land in die Städte, unterstützt von speziellen Anwerbefirmen. Mit der Erwerbstätigkeit wachsender Bevölkerungsschichten verbreitete sich der Gebrauch von Geld im Kolonialgebiet, was zur Erhebung von Steuern durch die Kolonialregierung führte. Während der Wirtschaftskrise zwischen den Weltkriegen begann die Kolonialregierung mit der Förderung von Modernisierungsmaßnahmen in der Landwirtschaft und errichtete das Nationale Agrarwissenschaftliche Institut von Belgisch-Kongo. Im Zweiten Weltkrieg wurde der Kongo ein wichtiger strategischer Lieferant der Alliierten (Kautschuk, Uran). Nach dem Krieg lancierte die Kolonialregierung einen ambitionierten Zehnjahresplan mit dem Fokus auf

Wohnungsbau, Energiewirtschaft, ländliche Entwicklung und Gesundheitswesen. In dieser Periode starken Wachstums profitierte erstmals die einfache Bevölkerung von den verbesserten Lebensbedingungen. Besondere Fortschritte gab es im Bildungssektor, wo auch lokale Sprachen unterrichtet wurden und die Einschulungsrate zu den höchsten in Subsahara-Afrika gehörte. Fortschritte gab es ferner bei der Behandlung von Tropenkrankheiten, unterstützt durch das 1906 in Brüssel gegründete Institut für Tropenmedizin.

Französisch-Kongo – wichtiger Teil der Frankophonie in Afrika

Im Wettstreit der europäischen Kolonialmächte um die Aufteilung Afrikas – dem „scramble for Africa“ – im späten 19. Jahrhundert gelang es den Franzosen durch den Vertrag des Forschungsreisenden Pierre Savorgnan de Brazza mit dem König der Téké, die Kontrolle über ein beträchtliches Stück Land am Nord-/Nordwestufer des Kongoflusses zu etablieren, mit der späteren Hauptstadt Brazzaville. Nach diversen Scharmützeln mit lokalen Volksgruppen sowie einigem Hin und Her mit rivalisierenden europäischen Mächten (Belgier und Deutsche) um das Gebiet kam Französisch-Kongo schließlich im Zweiten Weltkrieg dauerhaft unter französische Kolonialherrschaft, als Teil des sog. French Equatorial Africa bzw. „Afrique Equatoriale Française“ / AEF (mit

dem heutigen Tschad und der Zentralafrikanischen Republik). Auch die Administration der Franzosen im sogenannten Kongo-Brazzaville wurde bekannt für ein brutales Regime der Zwangsarbeit, resultierend vor allem in vielen Tausend Toten beim Bau der über 500 km langen Eisenbahn (Chemin de Fer Congo-Océan) zwischen Brazzaville und Pointe-Noire am Atlantik, dem „Zwillingsprojekt“ zur Eisenbahn der Belgier am gegenüberliegenden südlichen Flussufer.

Der Zweite Weltkrieg und die Ereignisse in Europa hatten wesentliche Auswirkungen auf Kongo-Brazzaville, vor allem nach der Errichtung der Vichy-Republik in Frankreich. Die französische Exilregierung in Belgien unter Charles de Gaulle erkämpfte mit Unterstützung der Alliierten die Kontrolle über weite Teile der französischen Kolonien, und Brazzaville wurde 1940 die Hauptstadt des sogenannten „Freien Frankreich in Afrika“. Berühmt wurde die Konferenz von Brazzaville 1944, auf der die neue Richtung der französischen Kolonialpolitik nach dem Krieg ausgearbeitet wurde. Wesentliche Teile waren die Abschaffung der Zwangsarbeit und des sogenannten „code de l'indigénat“ (Verbot aller politisch-sozialen Aktivitäten der indigenen Bevölkerung). Dies führte 1946 zur neuen französischen Verfassung der Vierten Republik und der Wahl der ersten afrikanischen Parlamentsabgeordneten in Paris.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
4. Jan.	Tag der Märtyrer*
16. Jan.	Gedenktag für die Ermordung von Präsident Laurent Kabila*
17. Jan.	Tag des Nationalhelden Patrice Emery Lumumba*
21. Apr.	Ostersonntag**
22. Apr.	Ostermontag**
30. Apr.	Tag der Bildung*
1. Mai	Tag der Arbeit
17. Mai	Tag der Befreiung*
30. Mai	Christi Himmelfahrt**
10. Juni	Pfingstmontag/Tag der Versöhnung**
30. Juni	Unabhängigkeitstag*
1. Aug.	Tag der Eltern*
15. Aug.	Unabhängigkeitstag**
1. Nov.	Allerheiligen**
25. Dez.	Weihnachten

* nur DR Kongo
** nur Kongo Rep.

Quelle: GTal

Wege in die Unabhängigkeit – Bürgerkriege, Krisen und fragile Stabilität

Generalgouverneur der AEF wurde 1940 erstmals ein Afrikaner, der in Französisch-Guyana geborene Félix Eboué, der jedoch die Repressionsmethoden der Kolonialmacht fortführte. Die Entstehung nationalistischer Bewegungen in den umliegenden westafrikanischen Kolonialgebieten ergriff in der Folge auch Französisch-Kongo, das unter dem Premierminister Fulbert Youlou 1958 offiziell zur Republik Kongo deklariert wurde und 1960 volle Unabhängigkeit von Frankreich erhielt. Kurz zuvor waren erstmals kommerziell interessante Öl- und Gasvorkommen in dem Gebiet gefunden worden, die von den Franzosen als wichtige alternative Energiequelle zu den Lieferungen aus ihrem unruhigen Kolonialgebiet Algerien ausgebeutet wurden. Die Ausrufung eines Einparteiensystems durch Präsident Youlou 1963 führte zu einer Revolte – bekannt geworden in Anlehnung an die französische Revolution als die „drei glorreichen Tage“ (Les Trois Glorieuses) – und schließlich 1968 zur Errichtung der ersten „realsozialistischen“ Volksrepublik Afrikas, der Volksrepublik Kongo, „République Populaire du Congo“.

Nach jahrelangen politischen Machtkämpfen und wechselnden Präsidenten begann nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion der friedliche Übergang zu einem Mehrparteiensystem 1992. Doch

erneut kam es in den folgenden Jahren zu Machtkämpfen und gewalttätigen Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen politischen Fraktionen, die 1998/99 in einem Bürgerkrieg gipfelten. Seit den ersten demokratischen Wahlen 2002 regiert Präsident Denis Sassou Nguesso mit seiner Arbeiterpartei (Parti Congolais du Travail) die Republik Kongo, wiedergewählt 2016 nach einer umstrittenen Verfassungsänderung für eine dritte siebenjährige Amtszeit.

Noch dramatischer und auch blutiger war der Weg des „großen“ Kongo in die Unabhängigkeit und – erst viel später – zur Demokratie. In der Zeit des Kalten Kriegs verlief auch zwischen den beiden Kongo-Ländern die Grenze zwischen den beiden Blöcken: Denn während die Volksrepublik Kongo fester Bestandteil des sozialistischen Blocks wurde, bildete das damalige Zaïre, die heutige Demokratische Republik Kongo, unter dem berüchtigten Diktator Mobutu einen Pfeiler des westlichen Bündnisses gegen die Sowjetunion in Afrika. Der Ost-West-Konflikt des „Kalten Krieges“ spielte eine fatale Rolle bei der Entstehung des neuen Staats in Afrika: Die nach Erlangung der Unabhängigkeit von Belgien 1960 abgehaltenen ersten Wahlen resultierten nach verschiedenen Aufständen in der Regierungsübernahme des Führers der nationalistischen Linkspartei Patrice Lumumba, der nach nur einem Jahr an der Macht durch einen Militärputsch des

vom Westen unterstützten Armeeeoffiziers Mobutu gestürzt und in der Folge ermordet wurde.

Das berüchtigte Regime des Diktators Mobutu Sese Seko, der im Zuge seiner Indigenisierungskampagne das Land in „Zaire“ und die Hauptstadt in Kinshasa umbenannte, hielt bis zum Ende des Kalten Kriegs zu Beginn der 1990er-Jahre, wurde abgelöst durch eine Übergangsregierung und mündete schließlich in einen jahrelangen Bürgerkrieg (1996 bis 2002), in den auch umliegende Länder, (vor allem Ruanda) aufgrund ethnischer Beziehungen verstrickt waren. Am Ende der ersten Kriegsperiode 1997 konnte sich der Rebellenführer Laurent-Desiré Kabila gegen Mobutu durchsetzen, der aus dem Land floh. Die Kriegsjahre sind berüchtigt geworden als eine extreme humanitäre Katastrophe für die große Mehrzahl der Bevölkerung. Nachdem Laurent Kabila 2001 einem Attentat zum Opfer gefallen war, löste ihn sein Sohn Joseph Kabila ab, der 2003 offiziell als Übergangspräsident gewählt wurde und seither das Land – wieder umbenannt in Demokratische Republik Kongo – regiert. Doch ist das riesige Land bisher noch nicht zur Ruhe gekommen. Es ist flächenmäßig das größte und bevölkerungsmäßig (rund 80 Millionen Einwohner, gegenüber 5 Millionen der Republik Kongo) das drittgrößte Land Subsahara-Afrikas, mit etwa 250 Volksgruppen und mehreren verbreiteten Sprachen neben der Amtssprache

Französisch. Vor allem die östlichen Provinzen werden von häufigen Unruhen erschüttert, vor allem wegen umstrittener Wahlen (2011) sowie Protesten gegen die Überschreitung der regulären Amtszeit des Präsidenten (bis 2016) und Ankündigung einer dritten Amtsperiode für Joseph Kabila.

Der Kongo und die Deutschen

Gegner in zwei Weltkriegen

Belgisch-Kongo war direkt involviert in die zwei Weltkriege des 20. Jahrhunderts. In der Kolonialarmee der Belgier, der sogenannten Force Publique, kämpften im Ersten Weltkrieg bis zu 19.000 kongolesische Soldaten, befehligt von 420 belgischen Offizieren zusammen mit britischen Soldaten erfolgreich gegen die deutsche Afrika-Armee in Tanganyika (Deutsch-Ostafrika). Nach Kriegsende wurde Belgien für den Einsatz seiner Force Publique belohnt mit einem UN-Mandat (damals: League of Nations) über die ehemalige deutsche Kolonie Ruanda-Urundi in Zentralafrika. Auch im Zweiten Weltkrieg spielte Belgisch-Kongo eine wichtige Rolle als Einkommensquelle für die belgische Exilregierung in London, und afrikanische Truppen aus Belgisch-Kongo kämpften erneut in Afrika, diesmal gegen die italienische Kolonialarmee in Äthiopien.

Dem französischen Kongo-Brazzaville kam im Zweiten Weltkrieg eine besondere Rolle im Kampf der Alliierten gegen Nazideutschland zu, da Brazzaville vier Jahre lang mit offiziell als Hauptstadt des „freien Frankreich in Afrika“ fungierte. Zuvor hatten Truppen unter alliierterem Kommando aus Belgien, Briten und Franzosen in wenigen Tagen die militärische Kontrolle über das AEF-Gebiet – Kamerun, Tschad und Kongo-Brazzaville – erkömpft.

Deutschland als Entwicklungshilfegeber

Die Beziehungen Deutschlands zu den beiden Kongos sind von unterschiedlicher Intensität, Resultat der unterschiedlichen politischen Entwicklung der beiden Länder nach der Unabhängigkeit. Deutschland hat mit der DR Kongo gleich nach der Unabhängigkeit 1960 diplomatische Beziehungen aufgenommen und spielte eine aktive Geberrolle beim Wiederaufbau des Landes nach Ende der Bürgerkriege 2002. Das Land ist wichtiges Partnerland in der Entwicklungshilfe, mit zuletzt rund 153 Millionen Euro Finanzhilfen für 2016/17. Die geplanten Anschlussverhandlungen wurden aufgrund der aktuellen politischen Krisensituation sowie wegen Vorwürfen von Menschenrechtsverletzungen gegen Kinshasa von der Bundesregierung auf unbestimmte Zeit verschoben.

Medien



Agence Congolaise de Presse
(Nachrichtenagentur)
www.acpcongo.com

Le Potentiel Kinshasa (Tageszeitung)
www.lepotentiel.cd

Le Soft (Wochenzeitung)
www.lesoftonline.net

L'Avenir (Tageszeitung)
www.lavenir.net/tag/republique-democratique-du-congo-rdc

AllAfrica – Kongo Spezial
(Nachrichtenportal)
www.allafrica.com/congo_brazzaville
www.allafrica.com/congo_kinshasa

Demgegenüber ist die Republik Kongo kein Partnerland der bilateralen Entwicklungshilfe der Bundesrepublik Deutschland geworden. Während der immerhin rund 20-jährigen „realsozialistischen“ Periode unterhielt das Land als Teil des Ostblocks jedoch gute Beziehungen zur DDR, die damals vor allem Militärhilfe an die sozialistischen „Bruderländer“ in Afrika lieferte. Nach der Wiedervereinigung Deutschlands war die deutsche Botschaft in Brazzaville infolge des Bürgerkriegs und jahrelanger Unruhen von 1997 bis 2013 geschlossen. Der wirtschaftliche Austausch ist mit beiden Kongos bislang eher gering. Nur wenige deutsche Firmen sind unter anderem im Bereich von Infrastruktur, Holzwirtschaft sowie im Versicherungssektor in der Region aktiv.

Grundlagen für kulturellen Austausch

Auf einen gewissen kulturellen Austausch weist die Tätigkeit des Goethe-Instituts hin, das in Kinshasa ein Verbindungsbüro unterhält. Ferner sind auch zwei deutsche Stiftungen (Konrad Adenauer und Hanns Seidel) in Kinshasa vertreten. In Brazzaville ist Deutsch Wahlfach an drei Gymnasien, wird allerdings nicht an der dortigen Universität unterrichtet. In Brazzaville wird nach Angaben des Auswärtigen Amtes eine Beratung von Studenten, die in Deutschland studieren möchten, durchgeführt, sowie auch eine Nachbetreuung ehemaliger Stipendiaten. Brazzaville unterhält zudem auch eine

Städtepartnerschaft mit Leipzig. Zusammen mit der UNESCO (UN-Organisation für Erziehung, Wissenschaft und Kultur) unterstützt die deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) finanziell das einzige Naturerbe in der Republik Kongo, das Reservat Ndoki-Nouabalé im Norden des Lands, im Rahmen des Dreiländer-Naturparkprojekts Sangha Trinational.

Der Kongo und die moderne Welt

Land der Kreativen – Musik, Kunst, Mode und „Sapeurs“

Der Kongo und vor allem Kinshasa ist in ganz Afrika vor allem für seine Musikszene bekannt geworden, als Wiege des populären „kongolesischen Rumba“, eine Tanzform mit vielen internationalen Einflüssen. Es gibt eine Vielzahl von Aufnahmestudios für junge aufstrebende Musiker und Pioniere des „afrikanischen Jazz“, und es werden regelmäßig Musikfestivals veranstaltet, oft in Kooperation zwischen Musikern aus beiden Hauptstädten. Auch für die bildenden Künste ist Kinshasa ein Zentrum in der Region, als einzige westafrikanische Stadt mit einer international anerkannten Kunsthochschule, der Institution Nationale des Arts (INA), die unter anderem eine Reihe von Austauschprogrammen mit anderen Städten in Afrika und Europa unterhält.

Berühmt geworden sind die Kongolesen jedoch in ganz Afrika und darüber hinaus für eine besondere, exzentrische Art von „Mode-Subkultur“, die eine afrikanische bzw. kongolesische Variante des „Dandy“, den sogenannten „Sapeur“, hervorgebracht hat (nach einem von Musiker Papa Wemba erfundenen französischen Akronym SAPE, was etwa für „Gesellschaft von Trendsettern und eleganten Leuten“ steht). Inmitten der umgebenden Armut der kongolesischen Städte ist so eine exzentrische Modewelt entstanden, deren Angehörige mit möglichst wenig Mitteln den Anschein von Luxus und Wohlstand erzeugen wollen, vor allem durch den Erwerb etwa von gebrauchten / getauschten (echten) Designerartikeln und Ähnlichem – ein Paradebeispiel für die Maxime „mehr Schein als Sein“. Verstanden wird dieser Trend in soziologischer Sicht als eine besondere kulturelle Gegenbewegung zu der jahrzehntelangen Dominanz durch in- und ausländische Mächte und den langen Kriegswirren, denen die Bevölkerung Kongos ausgesetzt war. Die Entstehung von SAPE war aber nicht zuletzt auch ein Ausdruck der Befreiung gegenüber der rücksichtslosen „Afrikanisierungspolitik“ des Diktators Mobutu, der sämtliche „westlichen“ Lebensformen wie Namen, Kleidung usw. am liebsten in der ganzen Bevölkerung ausgemerzt hätte.

Mobiltechnik an erster Stelle für Kommunikation und Internetzugang

Die Telekommunikation in den beiden Kongo-Ländern zählt zu den am wenigsten entwickelten in der Region, Resultat vor allem der langen Perioden politischer Unruhen und Bürgerkriege. Mobiltelefondienstleistungen sind die wichtigsten Dienstleister in dem Bereich für die Bevölkerung. Nur ein kleiner Teil der Einwohner, schätzungsweise 3 bis 5 Prozent in beiden Ländern zusammengenommen, verfügen über regelmäßigen Internetzugang. Etwa knapp die Hälfte der Einwohner besitzt ein Mobiltelefon in einem der Netze der verschiedenen Provider (unter anderem Vodacom, Airtel, Tigo, Orange in der DR Kongo, MTN Congo Azur, Warid in der Rep. Kongo). Hierbei ist auch das „mobile banking“ in beiden Kongos schon seit einigen Jahren eine wichtige Dienstleistung, da nur ein sehr geringer Teil der Bevölkerung über ein Bankkonto verfügt.

Die Entwicklung mobiler Datenübertragungstechnologie wird in der DR Kongo bisher noch durch die nationale Überwachungsbehörde behindert, und in Krisenzeiten (wie zuletzt Anfang 2018) kommt es zu Interventionen der Regierung in den freien Zugang zu mobilen Diensten (zum Beispiel Beschränkung der SMS-Funktion). In der Republik Kongo dagegen sind Meinungs- und Pressefreiheit gesetzlich geschützt und staatliche Eingriffe in die Medien verboten. In Brazzaville und dem

Rest der kleinen Republik wird der mobile Internetzugang von einem wachsenden Teil vor allem der jungen Bevölkerung genutzt, außerdem auch die Nutzung von Cybercafés.

Kulturstandards

Zeit – Geduld ist gefragt

Zeit gilt nicht als „knappes Gut“, das wie in Europa oder USA einen wirtschaftlichen Umgang erfordert. Vielmehr sind aufgeschobene oder aufgehobene Verabredungen an der Tagesordnung, und jedes Meeting erfordert immer viel mehr Zeit als ursprünglich vorgesehen. Geduld und zeitliche Flexibilität sind vor allem gefragt, je hochrangiger der kongolesische Gesprächspartner ist. Pünktlichkeit ist bei Vertretern der Privatwirtschaft eher verbreitet, und von westlichen Geschäftspartnern wird diese grundsätzlich erwartet.

Raum – Distanz beachten

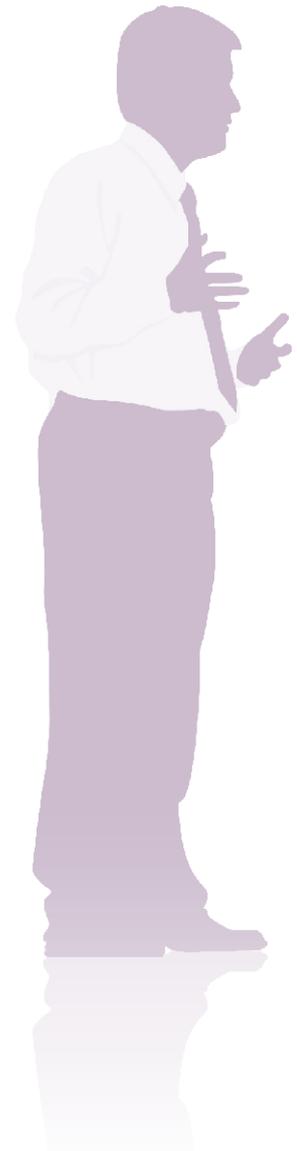
Je offizieller die Begegnung ist, desto mehr Abstand wird zwischen den Gesprächspartnern eingehalten. Als Faustregel gilt eine Armeslänge Abstand. Mit der wachsenden Vertrautheit zwischen Personen (gleichen Geschlechts) kann es auch häufiger zu leichten Berührungen am Arm, Schulterklopfen oder Ähnlichem kommen. Zwischen Personen unterschiedlichen Geschlechts findet in der Öffentlichkeit keine Berührung, abgesehen vom Handschlag, statt.

Kontext – kleine Komplimente willkommen

Kongolesen geben sich generell freundlich, aufgeschlossen und humorvoll im Gespräch und gelten als offen in ihrer Meinungsäußerung. Immer willkommen sind vor allem kleine Komplimente, die jedoch nicht zu überschwänglich sein sollten. Doch die offene Austragung von Meinungsverschiedenheiten ist – wie überall in Afrika – nicht üblich. Eine eher negative Einstellung zu einem Thema äußert sich bei kongolesischen Gesprächspartnern nur indirekt, etwa im Gesichtsausdruck oder durch Schweigen.

Individualität/Kollektiv – Zugehörigkeit wird belohnt

Auch die kongolesische Gesellschaft ist – wie überall in Afrika – eher kollektivistisch geprägt. Kongolesen haben einen ausgeprägten Sinn für Gruppenzugehörigkeit, wobei die dominierende Gruppe für den Einzelnen die (Groß-)Familie oder der Clan, eventuell auch der Volksstamm ist. In bestimmten Aspekten des Lebens spielt auch die Zugehörigkeit zu einer religiösen Gemeinschaft oder auch die nationale Identität eine wichtige Rolle. Die generelle Bevorzugung von Personen der eigenen Gruppe in allen Geschäften/Angelegenheiten wird von dem Einzelnen erwartet und gilt als selbstverständlich – weshalb auch Korruption und Nepotismus als „ethisch einwandfreie“ Verhaltensweisen gelten.



Machtdistanz – Hierarchien stabil und ausgeprägt

Die kongolesische Gesellschaft ist strikt hierarchisch organisiert. Die gegebenen Machtverhältnisse mit dem großen Abstand zwischen Elite und „Habenichtsen“ werden akzeptiert und nur in extremen Ausnahmefällen (politische Umwälzungen etc.) infrage gestellt. Unterschiedliche Machtverhältnisse werden bestimmt von Faktoren wie Alter, Geschlecht und soziale Herkunft.

Unsicherheitsvermeidung – Veränderungen unerwünscht

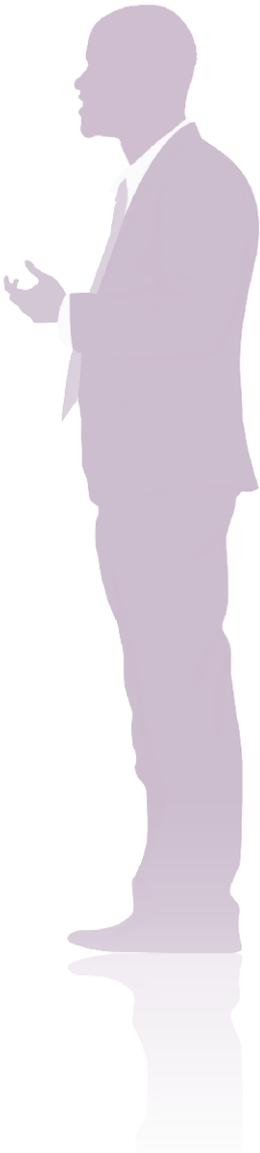
Die kongolesische Kultur wird von stark konservativen Einstellungen geprägt, mit verbreiteter Ablehnung gesellschaftlicher Veränderungen oder Erneuerungen. Dies beinhaltet auch – anders als sonst üblich bei vielen Afrikanern – ein gewisses Streben nach Sicherheit bzw. eine möglichst weitgehende Vermeidung von Risiken. Kongolesen weichen ungern vom vorgezeichneten „üblichen“ Weg ab, respektieren Traditionen und vermeiden gern neue Entwicklungen.

Maskulinität/Feminität – traditionelle Rollenverteilung noch stark

Die traditionelle kongolesische Gesellschaft gehört zu den mehr maskulin geprägten Gemeinschaften, in denen die Rollen der Geschlechter festgelegt sind: Männer verfolgen eher materielle Werte und sollen „Stärke“ ausstrahlen, während Frauen für den häuslichen Bereich und die Kindererziehung zuständig sind. Mit den zunehmenden Einflüssen moderner kultureller Entwicklungen aus dem Ausland, wozu auch Fragen der Gleichberechtigung gehören, relativiert sich die Ausprägung der kongolesischen Gesellschaft in dem Bereich allmählich. Allerdings ist die DR Kongo für ein besonderes, den Kriegsfolgen zugerechnetes Problem berüchtigt: das extreme Ausmaß sexueller Gewalt gegen Frauen.

Langzeitorientierung – weniger ausgeprägt

Kongolesen sind bei ihren wirtschaftlichen Aktivitäten generell auf kurzfristige Ergebnisse fokussiert – gepaart mit relativ großzügigem Ausgabeverhalten und geringer Sparneigung sowie der Bevorzugung von Freizeit gegenüber Arbeit. Dies sind die für Afrikaner allgemein typischen Kennzeichen einer wenig ausgeprägten Langzeitorientierung als Kulturfaktor.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Die lokale Geschäftswelt ist ein buntes Gemisch aus Kongolesen, Indern, Libanesen, Portugiesen, Belgiern, Israelis und Südafrikanern. Nach der Erfahrung ausländischer Besucher und Experten orientierten sich jene Kongolesen, die Kontakt zu internationalen Geschäftspartnern pflegen, stark an europäischen, insbesondere französischen Gepflogenheiten. Daher empfinden gewöhnlich Unternehmensvertreter aus Europa das Zusammentreffen mit kongolesischen und anderen örtlichen Partnern vor allem aus der Privatwirtschaft als relativ unkompliziert. Demgegenüber läuft es bei Besuchen in Ministerien etwas formeller ab, wobei man es hier ausschließlich mit Kongolesen zu tun hat. Jedoch machen ausländische Gäste häufig die Erfahrung, dass sie hier besonders zuvorkommend empfangen werden und oft sogar kurzfristig einen Termin mit vergleichsweise hochrangigen Beamten bekommen. Hintergrund ist, dass Minister häufig nur ein kleines Budget haben und sich gegebenenfalls von ausländischen Geschäftsleuten vorteilhafte Projektabsprachen oder Ähnliches versprechen. Folgende Grundregeln gelten für formale Treffen: Geschäftssprache ist in aller Regel Französisch. Zur Begrüßung sowie beim Abschied gibt man sich die (rechte) Hand. Geeignete Anrede ist „Monsieur“, „Madame“ oder auch „Mademoiselle“. Hochrangige Regierungsvertreter sollten mit ihrem formalen Titel („Excellence“/Monsieur le Ministre usw.) angesprochen werden; Treffen mit Regierungsbeamten sollten möglichst im Vorhinein mit formalem Brief beantragt werden. Beim Begrüßungszeremoniell sind auch Erkundigungen nach dem Befinden, der Familie, der Anreise und Ähnlichem üblich.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Geschäftliche Treffen beginnen nur selten pünktlich, vor allem bei staatlichen Institutionen muss man auf Verzögerungen oder unter Umständen sogar Absagen und Verschiebungen eingerichtet sein. Jedoch sollte der ausländische Besucher selbst immer auf Pünktlichkeit bedacht sein. Kleidung sollte klassisch-formal, dabei praktisch (für Tropen geeignete Naturmaterialien) sein. Wichtig sind saubere, gut gebügelte Kleidung und blank geputzte Schuhe. Meetings werden auch im Kreis von Kollegen auf Unternehmensebene sehr wichtig genommen und nehmen gewöhnlich viel Zeit in Anspruch. Kollegen sollten bei diesen Gelegenheiten immer formell und professionell angesprochen werden. Begrüßt werden in der Hierarchie höher gestellte Personen als erste, mit korrektem Titel oder ggf. auch. „Monsieur Le Directeur“ bei Firmenchefs. Beim Austausch von Visitenkarten ist ausschließlich die rechte Hand zu benutzen. Ausländische Geschäftspartner müssen in wichtigen geschäftlichen Verhandlungen vor allem Geduld mitbringen. Die endgültigen Entscheidungen werden entsprechend der stark hierarchischen Kultur immer „von oben“ gefällt, wobei die Entscheidungsprozesse generell wenig transparent sind. Daher sollte ein westlicher Verhandlungspartner grundsätzlich Zeit mitbringen, da in aller Regel mehrere Sitzungen erforderlich sind, bevor ein Verhandlungsergebnis erzielt werden kann.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



In beiden Ländern wird die französische Esskultur gepflegt, und beide Hauptstädte verfügen über eine große Zahl hervorragender Restaurants. Dies gibt dem Besucher gute Möglichkeiten, Geschäftsfreunde einzuladen. Üblicherweise zahlt in Restaurants derjenige, der einlädt (Trinkgeld 10 Prozent). Beachten sollte man, dass Kellner nur per Handzeichen und nicht etwa verbal „gerufen“ werden sollten. Kongolesen sind generell gastfreundlich, und eine Einladung in ein privates Heim sollte vom ausländischen Besucher unbedingt angenommen werden. Hier sind einige Regeln der Etikette zu beachten: Beim Eintritt in ein privates Heim zieht der Gast die Schuhe aus, bei Tisch ist der „ehrenvollste“ Platz neben dem Hausherrn, das Essen wird in einer bestimmten Reihenfolge serviert (Ehregast, ältester männlicher Teilnehmer, übrige Männer, Kinder und Frauen). Man sollte nie mit dem Essen anfangen, bevor dem ältesten Mann am Tisch serviert wurde. Und eine Regel zur Geschäftsbesprechung beim Essen: Man sollte als Besucher immer warten, bis die kongolesischen Teilnehmer geschäftliche Themen ansprechen. Und noch eine Regel für den Aufenthalt in einer privaten Residenz: Beim Eintritt in ein Zimmer sollte man immer den höherrangigen Teilnehmer der Gesellschaft den Vortritt lassen.

Pflege von Beziehungen



Auch und gerade in den Kongo-Staaten gehört die Pflege persönlicher Beziehungen wie in praktisch allen afrikanischen Ländern zu den wichtigsten Voraussetzungen für geschäftliche Erfolge. Hierzu sind immer auch Ausdauer und Geduld erforderlich, denn die hierarchischen Strukturen in Wirtschaft und Verwaltung machen Entscheidungsprozesse langwierig. Daher sollten ausländische Geschäftspartner, die selbst nicht im Land ansässig sind, regelmäßige Reisen einplanen. Wichtig ist gerade in einem so schwierigen Geschäftsumfeld wie den beiden Kongo-Staaten ein geeigneter Kooperationspartner oder Agent vor Ort, der zuverlässig, ehrlich und gut vernetzt ist. Je nach Niveau der eigenen Sprachkenntnisse kann ein lokaler Vertreter auch Dolmetscherfunktion in wichtigen Geschäftsverhandlungen übernehmen. Auf Dauer sollte sich ein in der Region engagierter deutscher Geschäftsmann/–frau jedoch möglichst fließende Französisch-Kenntnisse aneignen.

Profil



Botschafter Klaus Peter Schick ist seit 1976 im Auswärtigen Dienst der Bundesrepublik Deutschland. Seine außereuropäischen Einsatz-

länder waren unter anderem Trinidad und Tobago, Haiti, Indien und Thailand. In Afrika war er bereits in Abidjan / Côte d'Ivoire (ständiger Vertreter des Botschafters) sowie in Asmara / Eritrea (Botschafter) stationiert.

www.brazzaville.diplo.de

Stand: September 2019

Praxispiegel: Interview

„Deutsche Unternehmen können in der Republik Kongo auf einem Vertrauensvorschuss aufbauen“

S.E. Klaus Peter Schick ist seit August 2016 Botschafter der Bundesrepublik Deutschland in Brazzaville (Republik Kongo). Er gibt Einblick in seine umfassende Kenntnis und Erfahrung mit der Geschäftskultur der Region, vor allem mit Blick auf die in der Republik Kongo zu beachtenden Besonderheiten.

Sehr geehrter Herr Botschafter, warum gibt es – im Vergleich mit den westafrikanischen Ländern Nigeria und Ghana – so wenig Präsenz deutscher Firmen in der Republik Kongo?

Aus meiner Sicht ist die Republik Kongo in Deutschland und in deutschen Wirtschaftskreisen relativ unbekannt und wird zudem ständig mit dem großen Nachbarn, der Demokratischen Republik Kongo, verwechselt. Hinzu kommt, dass deutsche Firmen, die früher in der Republik Kongo vor allem im Holzsektor gute Geschäfte gemacht haben, im Bürgerkrieg von 1997 fast alles durch Plünderungen verloren haben, nie entschädigt wurden und seither nicht wiedergekommen sind. Dabei ist das Land seit dem Ende des Bürgerkriegs im Vergleich mit seinen zentralafrikanischen Nachbarstaaten ein relativ stabiles Land und bietet vielfältige Investitionsmöglichkeiten. Als ehemalige französische Kolonie nehmen viele deutsche Firmen die Republik Kongo zudem als „chasse gardée“, als Revier Frankreichs wahr und scheuen davor zurück, sich anzusiedeln und im Land zu investieren. Ein weiterer Grund ist sicher auch die anhaltende Wirtschafts- und Finanzkrise, deren Hauptgründe im Verfall des Ölpreises, aber auch der schlechten Regierungsführung und der weit verbreiteten Korruption zu suchen sind. Mithilfe des Internationalen Währungsfonds, der Weltbank und der Afrikanischen Entwicklungsbank hofft die Regierung, die Krise in den Griff zu bekommen.

Warum sollten sich deutsche Unternehmen ihr Gastland dennoch genauer anschauen? Welche positiven Entwicklungen gibt es?

Die kongolesische Regierung hat erkannt, dass sie die Wirtschaft diversifizieren muss und nicht länger allein auf Öl und Tropenholz als Einnahmequellen setzen kann. Das sehr dünn besiedelte Land (nur ca. 5 Mio. Einwohner) bietet aufgrund fruchtbarer Böden und ausreichender Regenfälle sehr gute Voraussetzungen für Investitionen in der

Landwirtschaft. Auch in der Umwelttechnik und anderen Bereichen gibt es gute Chancen. Außerdem gibt es nahe der Wirtschaftsmetropole Pointe Noire mit dem größten Tiefseehafen des Landes mehrere Freihandelszonen, die auch für deutsche Firmen interessant sind. Die Infrastruktur des Landes ist dank großzügiger Investitionen in moderne Flughäfen, Straßen und den permanenten Ausbau des Tiefseehafens in Pointe Noire vergleichsweise gut. Zudem ist von der Regierung die „Gängelung“ der Privatwirtschaft durch den Staat sowie die verbreitete Korruption als Investitionshindernis erkannt worden, und ihre Beseitigung wird derzeit aktiver als früher betrieben. Von der Regierung höre ich immer wieder, dass man mehr deutsches wirtschaftliches Engagement sehr begrüßen würde.

Sie erwähnen die französische Konkurrenz. Auf welchen weiteren internationalen Wettbewerb trifft man in der Republik Kongo?

Die Präsenz französischer Unternehmen im Land, allen voran der Erdölkonzern „Total“, ist auch historisch bedingt relativ stark. Inzwischen ist aber China der größte Investor in der Republik Kongo, gefolgt von eben Frankreich, Italien und der Türkei. Nicht zu unterschätzen ist auch der Anteil der Libanesen und Marokkaner im Geschäftsleben der Republik Kongo. Hinzu kommen zahlreiche Kleingewerbetreibende aus den Staaten Westafrikas. Das sind aber nicht nur Konkurrenten. Vielmehr denke ich, dass sich daraus vielfache Exportbeziehungen für deutsche Unternehmen, aber auch als Subunternehmer oder für Drittgeschäfte ergeben können. Deutsche Unternehmen sind in der Republik Kongo sehr willkommen und würden sicher nicht anders behandelt werden als andere Firmen.

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



Kontakte



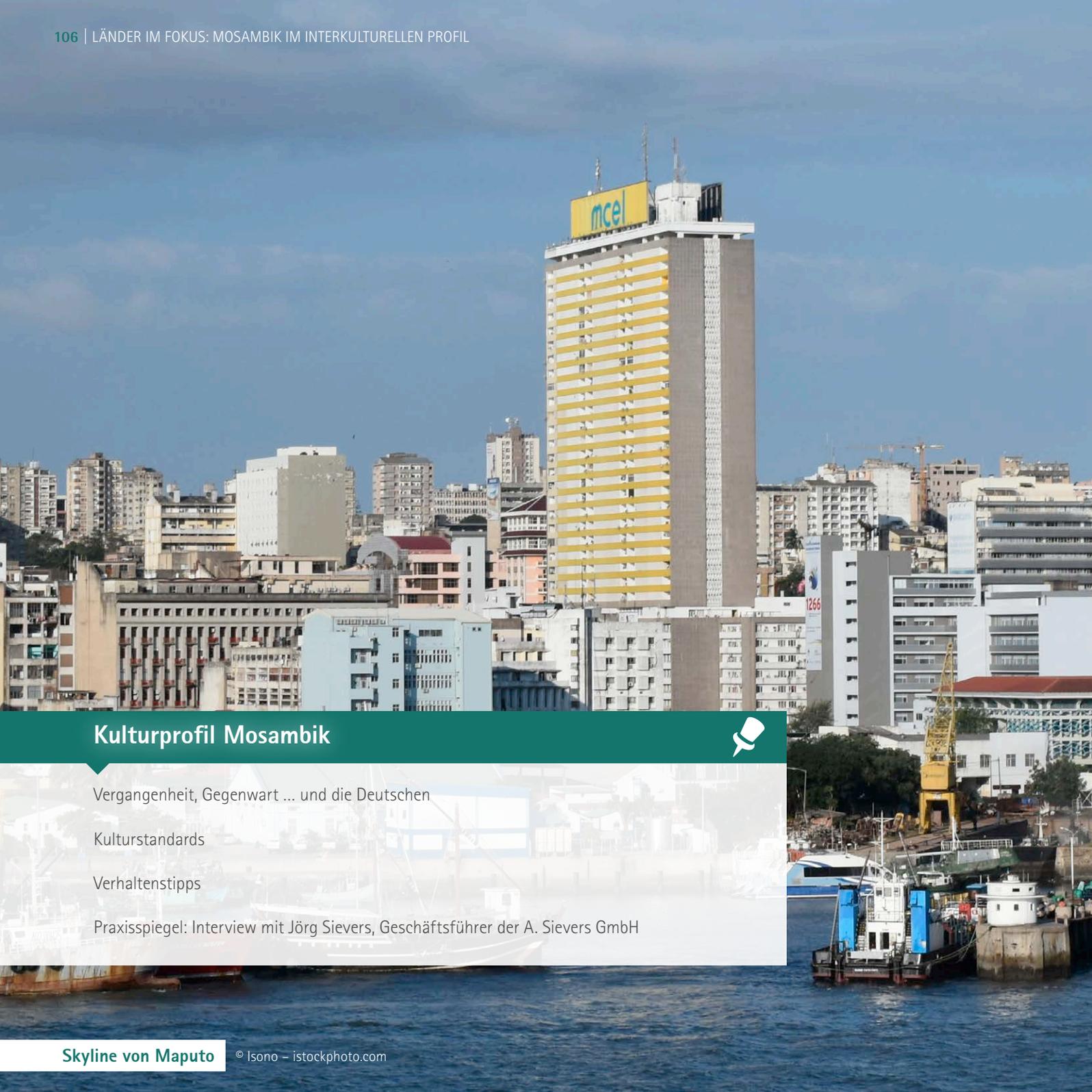
Deutsche Industrie- und Handelskammer für das südliche Afrika
www.suedafrika.ahk.de

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Kinshasa und in Brazzaville
www.kinshasa.diplo.de
www.brazzaville.diplo.de

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH - Büro Kinshasa
www.giz.de/de/weltweit/348.html

Federation des Entreprises du Congo (FES)
www.fec-rdc.com

Goethe-Institut Kinshasa
www.goethe.de/ins/cd/de/index.html?wt_sc=kinshasa



Kulturprofil Mosambik



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxisspiegel: Interview mit Jörg Sievers, Geschäftsführer der A. Sievers GmbH

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Was Mosambiks Kultur geprägt hat

Frühe Besiedlung und arabischer Einfluss

Mosambik im südlichen Afrika ist ein Land mit einer vielfältigen und komplexen Geschichte, die nicht zuletzt von zwei langwierigen Kriegen geprägt wurde. Die ersten Bewohner der Region an der südöstlichen Küste Afrikas, die heute der Staat Mosambik ist, waren die San, ein Volk der Jäger und Sammler, auch als „Buschmänner“ bekannt. Ab dem fünften Jahrhundert v. Chr. begann eine Zuwanderungswelle von Bantu-Völkern von Norden über den Sambesi-Fluss. Diese waren Bauern und Handwerker, die mit Eisenwerkzeugen arbeiteten und sich im Lauf von fünf Jahrhunderten bis auf die Hochebene und die Küstenregionen ausbreiteten.

Vor der Ankunft der Portugiesen Ende des 15. Jahrhunderts hatten sich bereits arabische Handelszentren seit mehreren Jahrhunderten auf den Inseln vor der langen Küste des heutigen Mosambik („Swahili Coast“ nach der dort entstandenen Suaheli-Kultur, wie an den Küsten Tansanias und Kenias) etabliert. Die politische Kontrolle dieses Gebiets wurde durch lokale Sultanate ausgeübt. Der berühmte arabische Historiker und Geograf Al-Ma-

sudi berichtete Mitte des 10. Jahrhunderts erstmals über die muslimischen Einwohner neben der afrikanischen Bevölkerung in diesem Gebiet.

Es gilt auch als historisch erwiesen, dass der Name Mosambik/Mozambique von dem Namen des arabischen Scheichs abgeleitet ist, der das Gebiet zur Zeit der Ankunft der Portugiesen regierte:

Musa bin Ba'ik. Damals war der Islam die vorherrschende Religion in diesem Landstreifen, der das südlichste Ende der traditionellen Handelsrouten bildete: Diese umfassten das Rote Meer, die arabische Küste (Hadramout of Arabia) und die Küste Indiens.



Die Kolonisierung – das portugiesische „Moçambique“

Portugals Einfluss in dem Gebiet des heutigen Mosambik begann mit der Schiffsreise des portugiesischen Entdeckers Vasco da Gama um das Kap der guten Hoffnung im Jahr 1498. Etwa um 1500 gelang es den Portugiesen, den Arabern die Kontrolle über die Insel Mosambik und die Hafenstadt Sofala abzunehmen. Ab 1530 zogen kleine Gruppen portugiesischer Händler und Prospektoren auf der Suche nach Gold in das Landesinnere. Sie errichteten Garnisonen und Handelsstationen bei Sena und Tete am Sambesi und strebten die exklusive Kontrolle über den Goldhandel an. Die portugiesische Besiedlung wurde konsolidiert – und „legitimiert“ – durch die Schaffung von Landrechten, sogenannten „prazos“, die an portugiesische Besiedlung und Verwaltung gebunden waren. Durch Vermischung und Einheirat mit der afrikanischen Bevölkerung entwickelten sich die prazos zu afrikanisch-portugiesischen Eigentumsrechten. Die Eigentümer (prazeiros) befehligten eine bewaffnete Armee von sogenannten Militärsklaven (genannt „Chikunda“, deutsch „Eroberer“) zur Bewachung und Verteidigung ihrer Ländereien gegen Übergriffe von außen. Das Phänomen von „Militärsklaven“, die sogar eine eigene Kultur und Identität zur Unterscheidung von der afrikanischen „Bauernklasse“ entwickelten, kannte man in Afrika auch schon in vorkolonialer Zeit

(etwa in Mali). Traditionell verankert, war Sklaverei bereits in der Region des heutigen Mosambik, an der sich nun die arabischen, portugiesischen und andere europäische Händler beteiligten.

Es kam häufig vor, dass Angehörige verfeindeter Volksstämme gefangen genommen und von Stammeshäuptlingen an die Grundbesitzer („prazeiros“) verkauft wurden.

Zwischen 1500 und 1700 gelang es den Portugiesen, ihren Einfluss in dem Gebiet stetig auszuweiten und anstelle der Araber die dominierende Kraft im Handel zu werden. Dann begann das Pendel wieder in die andere Richtung zu schwingen, nachdem arabische Muslime Portugals wichtigen Standort Fort Jesus auf der Insel Mombasa (im heutigen Kenia) einnehmen konnten. Die portugiesische Kolonisierung des Gebiets von Mosambik geriet ins Stocken, da Portugal sich stattdessen stärker dem lukrativen Handel mit Indien und den Fernostländern sowie der Kolonisierung Brasiliens widmete. Bis Mitte des 19. Jahrhunderts ging die Macht der „prazeiros“ zurück, während arabische Händler wieder stärker Handel trieben und gleichzeitig andere europäische Kolonialmächte (Franzosen und Briten) um das Gebiet der Portugiesen herum an Macht gewannen.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatten die Portugiesen die Verwaltung der Region zum größten Teil per Konzession an

private Unternehmen übertragen, wie der Mozambique Company, der Zambezia Company und der Niassa Company, die weitgehend von den Briten finanziert und kontrolliert wurden. Zwar war die Sklaverei offiziell abgeschafft worden, doch wurden stattdessen afrikanische Arbeiter als Billig- oder gar Zwangsarbeiter in den Bergwerken und auf den Plantagen beschäftigt. Im Ersten Weltkrieg rekrutierten die Portugiesen zwangsweise Tausende Mosambikaner in ihre Alliiertenarmee, was 1917 zu einem gewalttätigen Aufstand führte. Über 130.000 Afrikaner aus Mosambik fielen auf den Schlachtfeldern.

Die portugiesischen Konzessionsunternehmen bauten in Mosambik Straßen und Häfen sowie eine Eisenbahn (zwischen dem Hafen Beira und dem heutigen Simbabwe), um ihre Waren zu vermarkten. Mit dem Erlass des neuen Kolonialgesetzes in Portugal 1930 wurde die portugiesische Administration in den Kolonialgebieten zentralisiert. Nach dem Umsturz in Portugal und Machtübernahme des Salazar-Regimes (1932) wurden die Konzessionen der Unternehmen nicht mehr verlängert und schließlich 1951 die portugiesischen Kolonien weltweit zu Überseeprovinzen Portugals deklariert.

Zehn Jahre Krieg für die Unabhängigkeit

Die Mehrheit der afrikanischen Bevölkerung im portugiesischen Mosambik litt unter staatlich verordneter Diskriminierung sowie einem enormen sozialen Druck, weil sie keine mit den europäischen Siedlern vergleichbare Ausbildung und Förderung erhielten. Im Lauf der 1950er-Jahre versuchte Portugal, die weiße Bevölkerung Mosambiks systematisch zu verstärken. Da dies begleitet wurde von besonders grausamer Behandlung der afrikanischen Bevölkerung, kam es zu einer stetigen Auswanderung der Afrikaner in benachbarte Länder. In Mosambik entstand gleichzeitig eine Guerilla-Bewegung gegen die Unterdrücker. Als Reaktion auf diese Entwicklungen erließ die portugiesische Regierung sukzessive Veränderungen in Richtung verbesserter sozioökonomischer Entwicklungen und allmählicher Gleichstellung zwischen den Bevölkerungsgruppen.

In den 1960er-Jahren geriet Mosambiks Guerilla in den Sog der panafrikanischen Unabhängigkeitsbewegung. Die Guerillaführer wurden von der Geheimpolizei verfolgt und aus dem Land getrieben. In Tansania gründeten die Exilführer 1962 offiziell die Befreiungsbewegung Frelimo (Frente de Libertação de Moçambique), angeführt von Eduardo Mondlane, der seine stärkste Militärbasis im Norden Mosambiks hatte. Nach dem Ausbruch der

Kämpfe zwischen Frelimo und portugiesischen Truppen im Jahr 1964 schickte Lissabon über 70.000 Soldaten, um den Aufstand niederzuschlagen. Es war ein langer und kostspieliger Krieg, der nach einer Revolte portugiesischer Offiziere Mitte 1974 mit dem Zusammenbruch der Kolonialregierung endete.

Von der neuen portugiesischen Linkregierung, die 1974 die Militärjunta Salazars ablöste („Nelkenrevolution“), erhielt Mosambik seine Unabhängigkeit am 25. Juni 1975. Mit dem Beginn der Unabhängigkeitsbewegung hatte der Auszug der Portugiesen aus ihrer Kolonie begonnen, deren weiße Bevölkerung in der Folge von 200.000 auf 30.000 schrumpfte. Der bis dahin relativ unbekanntere Frelimoführer Armando Guebuza hatte einen gesetzlichen Erlass initiiert, nach welchem die Portugiesen aufgerufen wurden, das Land in 24 Stunden zu verlassen, mit höchstens 20 kg Gepäck. So mussten die meisten von ihnen völlig besitzlos in ihre Heimat zurückkehren.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
3. Feb.	Heldengedenktag
7. April	Tag der mosambikanischen Frauen
1. Mai	Tag der Arbeit
25. Juni	Unabhängigkeitstag
7. Sep.	Tag des Sieges (Lusaka Agreement Day)
25. Sep.	Tag der Streitkräfte
4. Okt.	Tag des Friedens und der Versöhnung
25. Dez.	Tag der Familie/Weihnachten

Fällt ein Feiertag auf einen Sonntag, wird üblicherweise der darauffolgende Montag ebenfalls zum Feiertag erklärt. Religiöse Feiertage gibt es offiziell nicht, jedoch wurde in der Vergangenheit bereits der Karfreitag als Feiertag im öffentlichen Dienst deklariert.

Quelle: Germany Trade & Invest
(www.gtai.de)

Unabhängig und zerstritten – Bürgerkrieg auf dem Weg zur Demokratie

Die Frelimo übernahm die Macht im neuen Staat und errichtete eine Regierung nach marxistisch-leninistischer Ideologie. Doch waren Konflikte innerhalb der Frelimo-Führung – sowohl politische als auch ethnische – weit verbreitet und hatten bereits in den späten 60er-Jahren zur Ermordung Mondlanes geführt. Außerdem gab es eine externe Opposition zur Frelimo, vor allem von der Widerstandsbewegung Renamo (Resistência Nacional Moçambicana) – einer anti-kommunistischen Gruppe, die von dem damaligen Geheimdienst Rhodesien Intelligence Service finanziert und aktiv von der südafrikanischen Apartheidsregierung unterstützt wurde.

Der resultierende Bürgerkrieg dauerte insgesamt 15 Jahre (1977 – 1992) und war auf beiden Seiten von schwerwiegenden Menschenrechtsverletzungen begleitet. Der Krieg wurde offiziell beendet mit dem Friedensvertrag zwischen den Führern der Frelimo und Renamo am 4. Oktober 1992. Bereits 1990 hatte die Regierung eine neue Verfassung erlassen, die den Weg für ein Mehrparteiensystem freigab. Zuvor hatte die Frelimo ihre marxistische Ideologie offiziell widerrufen, um den Weg für dringend benötigte ausländische Finanzhilfe vom Internationalen Währungsfonds (IWF) freizumachen.

Mehrparteienwahlen, Wiederaufbau und wirtschaftliche Erholung

Die ersten Mehrparteienwahlen wurden 1994 abgehalten, galten weitgehend als frei und fair und wurden gewonnen von der Frelimo unter Staatspräsident Joaquim Chissano. Im darauffolgenden Jahr trat Mosambik dem Commonwealth of Nations, als einziges Mitgliedsland, das niemals Teil des britischen Empire gewesen war, bei. In der Folge kehrten über 1,7 Mio. Flüchtlinge, die während des Krieges in den umliegenden Staaten Asyl gesucht hatten, zurück. Damit vollzog Mosambik das größte Repatriierungsprogramm, das jemals in Subsahara-Afrika erlebt worden war. Zusätzlich kehrten auch rund 4 Mio. Inlandsflüchtlinge – sogenannte Internally Displaced Persons/IDP – in ihre Heimatorte zurück.

Bis heute konnte die Frelimo sich bei jeder Wahl behaupten, wobei es regelmäßig zu Protesten der Frelimo-Opposition wegen Vorwürfen der Manipulation kam und einmal fast ein neuer Bürgerkrieg ausgebrochen wäre. Die wirtschaftliche Erholung seit Ende des Bürgerkriegs wird zu einem erheblichen Teil Investoren und Touristen aus dem benachbarten Südafrika sowie aus Fernost zugeschrieben. Außerdem haben eine Anzahl zurückgekehrter Portugiesen in das Land investiert sowie ebenfalls einige italienische Orga-

nisationen, wobei Kohle und Gasförderung führende Wirtschaftssektoren geworden sind. 2015 ist Mosambik offiziell als frei von Landminen erklärt worden, nach Beendigung eines 22-jährigen Minenräumprogramms.

Mosambik und die Deutschen

Kriegslasten – Zwangsrekruten im Ersten Weltkrieg

Historisch dürften Afrikaner aus Mosambik erstmals auf Deutsche im Ersten Weltkrieg gestoßen sein, in dem 130.000 von ihnen als Soldaten für die portugiesische Alliiertenarmee zwangsrekrutiert wurden. Damit gehören die Mosambikaner – wie auch andere Afrikaner – zu den einheimischen Völkern der damaligen Kolonialgebiete, die erheblich unter dem Ersten Weltkrieg leiden mussten.

Mosambik und die DDR – Ostalgie und „Madgermanes“

Das Thema „Mosambik und die DDR“ ist ein ganz besonderes und sogar besonders heikel. Denn es gibt Altlasten, die auch heute noch nicht beglichen sind. Die DDR gehörte zu den ersten Staaten, die Mosambik nach der Unabhängigkeit anerkannten. Die beiderseitigen Beziehungen waren intensiv. Viele Mosambikaner haben in der DDR studiert, und rund 22.000 waren nach Angaben des Auswärtigen Amtes in Berlin dort als sogenannte Vertragsarbeiter tätig.

Beim Zusammenbruch der DDR befanden sich nach Recherchen von Journalisten rund 16.000 Mosambikaner als Vertragsarbeiter in der DDR, aufgrund eines Staatsvertrags zwischen Mosambik und

der DDR-Regierung. Die Arbeiter wurden in ihre Heimat ausgewiesen, wo sie jedoch von ihrer Regierung nur umgerechnet 270 Euro pro Person erhielten, obwohl die Löhne von der DDR nach Mosambik überwiesen worden waren. Bis heute sind die ausstehenden Zahlungen von der Regierung Mosambiks nicht geleistet worden, weshalb die sogenannten „Madgermanes“ (Verballhornung für „Made in Germany“) dort als Unruhestifter (daher auch gelegentlich: „Madgermans“) gelten – weil sie häufig für ihre Rechte, bislang vergeblich, demonstrieren. Daher werden diese Arbeiter auch trotz ihrer guten Ausbildung und Berufserfahrung auf dem mosambikanischen Arbeitsmarkt diskriminiert. Die ehemaligen Vertragsarbeiter haben sich in der „Vereinigung Madgermanes“ zusammengeschlossen, der heute auch die Kinder der zweiten Generation angehören. In diesen Kreisen findet man, wie deutsche Besucher berichten, noch viel „Ostalgie“ – Menschen, die dem Leben in der damaligen DDR nachtrauern. Das Pikante an der Geschichte ist auch: Es gibt Hinweise, dass die mosambikanischen Arbeiter damals in den 80er-Jahren tatsächlich von ihrer Regierung in die DDR geschickt wurden, um mit ihren Löhnen die Schulden ihrer Regierung für Waffenlieferungen zu begleichen. Zuletzt gab es 2010 nach heftigen Ausschreitungen in Maputo (bis heute nicht eingelöste) Versprechungen des Arbeitsministers, ausstehende Löhne auszuzahlen.

Medien



Jornal Notícias (Tageszeitung)

www.jornalnoticias.co.mz

Agência de Informação de Moçambique (Nachrichtenportal)

www.aim.org.mz

O País (Tageszeitung)

www.opais.co.mz

@Verdade (Wochenzeitung)

www.verdade.co.mz

AllAfrica – Mosambik Spezial (Nachrichtenportal)

www.allafrica.com/mozambique/

Quelle: eigene Recherchen

Mosambik und die moderne Welt

Traditionen und Moderne in einer Mischkultur

Die vielfältigen Einflüsse im Lauf der abwechslungsreichen Geschichte des Landes haben sich zu einer farbigen und interessanten Kultur im heutigen Mosambik vermischt. Der Bevölkerung wird – trotz der vielen Schwierigkeiten und wirtschaftlichen Probleme des Alltags – generell eine offene, freundliche und heitere Mentalität zugesprochen, ergänzt durch verbreitete künstlerische Begabung und Einfallsreichtum. Wie in den meisten afrikanischen Ländern werden in den ländlichen Regionen traditionelle Sitten und Gebräuche stärker gepflegt als in den Städten. Im urbanen Umfeld sind dagegen die modernen westlichen kulturellen Einflüsse erheblich stärker, wenn auch nicht alle westlichen Gebräuche und Moden angenommen wurden (wie etwa Jeans oder Miniröcke).

So wird Portugiesisch, das als Sprache der Kolonialmacht auch weiterhin die Amtssprache geblieben ist und in den Schulen gelehrt wird, vor allem in den (zehn großen) Städten als Sprache der Geschäftsleute und gebildeten Schichten gesprochen, dies sogar als Muttersprache. Landesweit sind dagegen nur rund die Hälfte der Bevölkerung fließend in Portugiesisch in Schrift und Sprache (zumeist

als Zweitsprache neben dem eigenen – vorwiegend – Bantu-Dialekt). Dies ist vor allem auf das bewusst mangelhafte Bildungswesen für die Gesamtbevölkerung in der Kolonialzeit zurückzuführen sowie den auch heute unzureichenden Schulbesuch, trotz gesetzlicher Schulpflicht. Bis heute leben landesweit trotz des starken Wachstums der Städte noch immer nach vorliegenden Statistiken schätzungsweise auf dem Land.

Regionale Unterschiede im Gesellschaftssystem

Auf der positiven Seite: Mosambik gehört zu den afrikanischen Ländern, die selbst als Vielvölkerstaat – mit rund 60 ethnischen Gruppen, darunter neun größeren – nur geringe ethnische Konflikte aufweisen. Die stärksten kulturellen Unterschiede bestehen zwischen dem Norden und Süden des Landes: Nördlich des Sambesi gilt ein matrilineares – mütterlich bestimmtes – Vererbungs- und Sozialsystem, südlich ein patrilineares, vom Vater bestimmtes. Die Bewohner der nördlichen Regionen sind zum Teil Halbnomaden, die alle paar Jahre weiterziehen auf der Suche nach fruchtbareren Böden und wegen der Entfernung von der Hauptstadt weniger portugiesischem Einfluss ausgesetzt waren. Demgegenüber haben die Einwohner südlich des Sambesi (Zambesi Valley) in größerem Ausmaß

die Sprache, Kleidung sowie Religion der ehemaligen Kolonialmacht angenommen. Daher sind nach offiziellen Erhebungen über 50 % der Bevölkerung Christen, die meisten römisch-katholisch, gefolgt von Muslimen mit knapp 20 % vor allem entlang der Küste.

Reste einer Klassengesellschaft

Während der Kolonialherrschaft bildeten die portugiesischen Landbesitzer (prazeiros) die reichste und mächtigste Klasse, gefolgt von den sogenannten Mestizen mit gemischt afrikanisch-portugiesischer Abstammung und der afrikanischen Mehrheitsbevölkerung am unteren Ende der Skala. Seit dem Wegzug der meisten Portugiesen nach Erlangung der Unabhängigkeit Mosambiks sind fast alle Einwohner gleich arm, abgesehen von der kleinen regierenden Elite. So stammen die gebildeten Mosambikaner in den akademischen Berufsgruppen sowie die Regierungsbeamten generell aus einer kleinen Anzahl von Familien der Mittelklasse und Oberschicht. Traditionell wird jedes Jahr seit der Unabhängigkeit eine gewisse Zahl von Mosambikanern an den Universitäten in Portugal zugelassen. Die Universitäten in Mosambik verfügen dagegen über viel zu geringe Kapazitäten, um die jährlichen Schulabgänger der weiterführenden Schulen aufzunehmen. Insbesondere in der Hauptstadt Maputo sind auch des Englischen mächtige Einwohner zu finden, hauptsächlich durch die geschäft-

lichen Kontakte zu Kaufleuten und Touristen aus Südafrika.

Einfluss und Begrenzung moderner Medien

Mosambiks Medienlandwirtschaft steht generell stark unter staatlichem Einfluss. Die Verbreitung von Zeitungen ist im Wesentlichen beschränkt auf die Hauptstadt und wird begrenzt durch die landesweit hohe Analphabetenrate (nach letzten Schätzungen rund im Durchschnitt 54 % (Männer 30 %, Frauen fast 60 %)). Die Zahl der regierungskritischen Zeitungen ist deutlich gewachsen in den letzten Jahren. Das am weitesten verbreitete und einflussreichste Medium ist Radio, wobei die staatlich betriebenen Programme in der Bevölkerung beliebter sind als die privaten, das populärste der kurz nach der Unabhängigkeit errichtete Kanal „Radio Moçambique“. Die nationalen Fernsehstationen sind STV, TIM und TVM (Televisão Moçambique). Über Kabel und Satellitenschüsseln können Fernsehzuschauer in Mosambik noch Dutzende weiterer Kanäle aus Afrika, Asien, Brasilien und Europa empfangen.

Wie in allen afrikanischen Ländern hat die mobile Telekommunikation auch in Mosambik das Leben der Bevölkerung drastisch verändert und modernisiert. Die Handy-Durchdringung hat sich nach Liberalisierung des Telekom-Markts (2003) zusehends erhöht auf zuletzt rund

62 %, mit steigender Tendenz. Zum Vergleich: Die Festnetz-Durchdringungsrate beträgt winzige 0,3 %. Dagegen liegt der Internetzugang der Bevölkerung erst bei bescheidenen 8,2 %.

Kulturstandards

Zeit – für Geselligkeit hat man immer

Mosambikaner sind von Natur aus gesellige Leute und verbringen am liebsten ihre Zeit mit anderen. Allein zu sein gilt als traurig – selbst wenn man dabei sinnvollen Beschäftigungen, wie Lesen und Ähnlichem, nachgeht. Pünktlichkeit ist bei Verabredungen im sozialen Bereich nicht zwingend, wird dagegen bei beruflichen Verabredungen durchaus erwartet. Doch etwa im öffentlichen Nahverkehr wird kein strikter Zeitplan eingehalten: Züge und Busse fahren erst ab, wenn sie voll sind.

Raum – besser etwas Abstand halten

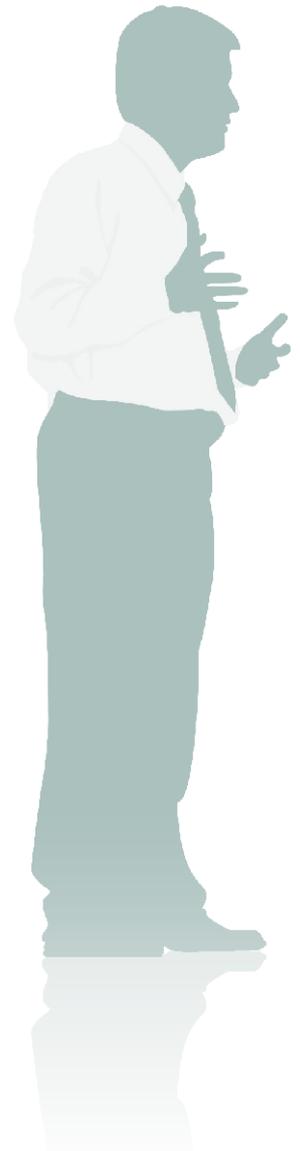
Etwa eine Armeslänge Abstand ist bei Begegnungen im öffentlichen Raum einzuhalten, bei Personen desselben Geschlechts kann es auch ein bisschen weniger sein. In dem Fall werden auch leichte Berührungen wie Schulterklopfen oder Ähnliches für akzeptabel gehalten. Frauen sollten sich unbedingt mit Berührungen männlicher Gesprächspartner zurückhalten, da dies sonst als „Interesse“ ausgelegt wird. Wenn im öffentlichen Raum Schlange gestanden werden muss, so neigen Mosambikaner schon mal zum Drängeln und rücken anderen recht nahe auf die Pelle, ohne sich etwas dabei zu denken.

Kontext – keine Scheu vor klaren Kommentaren

Zwar sind auch Mosambikaner – wie generell alle Afrikaner – immer bemüht, andere nicht vor den Kopf zu stoßen, und drücken sich gern verbindlich und eher indirekt aus. Jedoch haben sie im Allgemeinen keine Scheu davor, äußere Merkmale und Erscheinungsformen (Kleidung, Aussehen etc.) betont ehrlich und direkt zu kommentieren. Dies erstreckt sich nicht auf Bereiche wie Verabredungen, Einladungen, Versprechungen usw. Hierbei wird immer das gesagt, was man meint, dass der andere es hören möchte.

Individualität/Kollektiv – Loyalität zur Gruppe ist Pflicht

Mosambik gehört wie die meisten afrikanischen Länder zu den kollektivistischen Gesellschaften. Dies drückt sich aus in engen, langfristigen Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe, wie vor allem Familie oder Großfamilie. Innerhalb der Gruppe besteht die Verpflichtung zu gegenseitiger Fürsorge. Die Loyalität gegenüber den Gruppenmitgliedern ist für den Einzelnen wichtiger als alle sonstigen gesellschaftlichen Regeln und Gesetze. Verstöße gegen Loyalität haben Scham und Gesichtsverlust zur Folge.



Machtdistanz – Hierarchie wird nicht infrage gestellt

Auch Mosambik ist wie die meisten afrikanischen Länder eine stark hierarchische Gesellschaft. Diese Hierarchie wird von allen akzeptiert, sodass jede Person ihren festen Platz in der Gesellschaft hat. Die inhärenten sozialen Ungleichheiten werden akzeptiert. Untergebene erwarten von ihren Vorgesetzten klare Anweisungen, weshalb der ideale Chef ein „wohlwollender Autokrat“ ist.

Unsicherheitsvermeidung – auch Neues gern ausprobieren

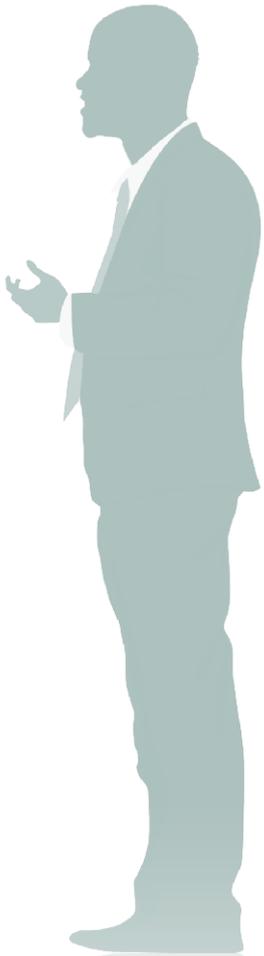
Mosambik ist bei einer soziologischen Vergleichsstudie zu dem Ausmaß, in dem eine Gesellschaft sich durch zukünftige Ungewissheiten und Gefahren bedroht fühlt und Mechanismen zu deren Kontrolle einführt, auf den unteren Rängen gelandet. Dies bedeutet, dass die Menschen generell pragmatisch in Bezug auf Planung und Zukunftserwartung sind und auch bei Bedarf kurzfristig improvisieren können. Bezüglich zukünftiger Unsicherheitsfaktoren ist eine eher gelassene Haltung verbreitet, mit der Bereitschaft, gegebenenfalls auch Risiken in Kauf zu nehmen. Mit einer solchen Einstellung werden zum Beispiel neue Ideen und Innovationen in allen möglichen Bereichen leichter akzeptiert als in stark zukunfts kontrollierten Gesellschaften.

Maskulinität/Femininität – Lebensqualität vor Statussymbolen

Mosambik wird wie viele andere afrikanische Länder als tendenziell eher „feminine“ Gesellschaft eingestuft: Im Fokus steht „Arbeiten, um zu leben“, die Menschen schätzen Werte wie Solidarität und Lebensqualität höher als Statussymbole. Auch heute noch sehen die meisten Frauen ihre Rolle im häuslichen Bereich und weniger im Arbeitsleben, selbst in den urbanen Zentren. Ein besonderes Problem für die Gesellschaft ist ferner die schwache Rolle der Frau bei Entscheidungen über Familienplanung (Stichworte: hohes HIV-Infektionsrisiko/männliche Ablehnung der Kondombenutzung).

Langzeitorientierung – lieber schnelle Erfolge

Die Kultur Mosambiks wird von Soziologen als stark normativ bewertet. Kennzeichen sind großer Respekt vor den überkommenen Sitten sowie Gebräuchen und wenig Neigung zu langfristigen Planungen, wie etwa Sparen für die Zukunft. Höher ist dagegen das Interesse an schnellen Erfolgen.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Die Begrüßung mit Handschlag (rechte Hand oder mit beiden Händen, die linke als Unterstützung des rechten Ellenbogens) ist üblich bei Treffen zwischen Männern. Zwischen guten Freunden können auch leichte Berührungen, wie Schulterklopfen oder lockere Umarmungen, ausgetauscht werden. Zwischen Frauen ist ein Handschlag oder nur ein Begrüßungsnicken üblich, ebenso bei Treffen zwischen Frauen und Männern – hierbei sind weitere Berührungen unbedingt zu vermeiden. Direkter Augenkontakt ist nur akzeptabel zwischen Personen desselben Geschlechts und der gleichen sozialen Stellung. Gegenüber Höhergestellten ist ein respektvolles Niederschauen angebracht. Auch Frauen, die Männern begegnen, schlagen im Gespräch gern die Augen nieder.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Geschäftliche Treffen beginnen selten pünktlich, dennoch ist vor allem ausländischen Teilnehmern pünktliches Erscheinen anzuraten. Es ist wichtig, in der Hierarchie höher-gestellte Personen als erste zu begrüßen. Falls der korrekte Titel nicht bekannt ist, sollte „O Senhor“ (Mr.) oder „A Senhora“ (Mrs./Ms.) verwendet werden. Visitenkarten werden ausschließlich mit der rechten Hand übergeben und entgegengenommen. Als Bekleidungsregel genügt für Männer – außer bei hochoffiziellen Anlässen – normalerweise Anzughose mit Hemd und Krawatte, während bei Frauen Anzug oder Kleid mit Blazer als angemessen gilt. Unbedingt zu achten ist immer auf saubere, gut gebügelte Kleidung (und auch blank geputzte Schuhe).

Vor den geschäftlichen Verhandlungen ist ausgiebiger Smalltalk angesagt, mit Erkundigungen nach der Familie, Gesundheit usw. Die Überleitung zum formellen Teil wird gewöhnlich von dem vorgenommen, der das Treffen initiiert hat. Beendet wird es üblicherweise von dem in der Hierarchie führenden Teilnehmer. Bei erstmaligen Geschäftstreffen ist der Austausch von Geschenken im Allgemeinen unüblich.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



Die Bevölkerung Mosambiks ist generell sehr gesellig und immer offen für private Treffen und Besuche. Hierbei sollte man unbedingt beachten, dass es als ausgesprochen unhöflich angesehen wird, bei einem Besuch nicht zum Tee zu bleiben. Selbst dringende andere Verpflichtungen werden nicht als Entschuldigung akzeptiert. Dagegen wird es nicht als unhöflich empfunden, eine Einladung anzunehmen und dann doch nicht zu erscheinen. Dies ist nach der sozialen Etikette in Mosambik eher zu akzeptieren als direkte Ablehnung einer Einladung oder Absage. Für Geschäftsessen u. Ä. stehen in Maputo zahlreiche geeignete Restaurants mit lokaler und internationaler Küche zur Auswahl.

Pflege von Beziehungen



Die Pflege persönlicher Beziehungen und Verbindungen sind in Mosambik wie in den meisten afrikanischen Ländern wichtige Voraussetzung für erfolgreiche geschäftliche Aktivitäten. Leider ist Korruption ein allgegenwärtiges Problem, speziell in den Bereichen staatliche Beschaffungen sowie Zoll- und Steuerverwaltung. Trotz der relativ strikten gesetzlichen Rahmenbedingungen existieren nach Erfahrung von Landeskennern zahlreiche Schlupflöcher. Sogar das Gerichtswesen gilt als hochgradig korruptionsgefährdet und keineswegs unabhängig von politischer Einflussnahme.

Profil



Diplomingenieur Jörg Sievers ist Geschäftsführer der A. Sievers GmbH, ein mittelständisches Unternehmen der Kfz-Zulieferindustrie aus

Hannover. Vor einigen Jahren gründete die Firma in Mosambik mit lokalen Partnern ein Joint Venture. Sitz des Unternehmensverbands ist die mosambikanische Hauptstadt Maputo.

www.autoschilder-sievers.de

Stand: Februar 2019

Praxispiegel: Interview

„Viele Mosambikaner in Führungspositionen sind deutschsprachig“

Wenn die circa 20 in Mosambik tätigen Schilderpräger Kfz-Kennzeichen prägen, dann machen sie dies mit Rohlingen des Joint Ventures der A. Sievers GmbH. Aber nicht nur das Grundmaterial stammt vom deutsch-mosambikanischen Gemeinschaftsunternehmen. Es versorgt die Präger auch mit den notwendigen Maschinen, Werkzeugen und anderen Hilfsmitteln. Außerdem übernimmt es die Betreuung, Wartung und Reparatur der Prägeeinrichtungen. Jörg Sievers berichtet über seine Erfahrungen im Umgang mit Mitarbeitern und Partnern sowie über die lokalen Geschäftsgepflogenheiten.

Welche Erfahrungen haben Sie im Umgang mit lokalen Geschäftspartnern und Behördenvertretern gesammelt?

Die Gespräche mit Behördenvertretern oder den lokalen Geschäftspartnern sind grundsätzlich in der Vorbereitung und auch der Ausführung sehr schwierig, weil Terminabsprachen und vereinbarte Treffen oft nicht eingehalten oder zeitlich verschoben werden. Hierbei sind ein bis zwei Stunden Zeitverzögerung keine Seltenheit. Wir haben es auch schon erlebt, dass wir eine Stunde gewartet haben und dann gesagt bekamen, wir sollten doch bitte morgen wiederkommen. Eine weitere Schwierigkeit: Die Gespräche werden häufig in einem Mix aus Portugiesisch, Englisch und Deutsch geführt, sodass es manchmal für uns schwierig ist, dem Gespräch zu folgen. In der Regel sind die Gespräche zudem relativ unpräzise, und daher müssen wir selbst immer dafür sorgen, dass konkrete Vereinbarungen oder Verabredungen getroffen werden.

Wie erleben Sie die mosambikanische Arbeitskultur?

Der Arbeitseifer und das Arbeitstempo sind nicht sehr hoch. Den Mitarbeitern muss ganz genau gesagt werden, was sie zu tun haben. Eigeninitiative, insbesondere bei den einfachen Arbeitskräften, ist nicht zu erwarten.

Mosambik hatte früher langjährige spezielle Beziehungen zur DDR, mit umfangreichen Austauschprogrammen usw. Sind noch Nachwirkungen dieser Zeit im Arbeitsleben erkennbar?

Wir haben in dem Zusammenhang nur die Erfahrung gemacht, dass eine größere Anzahl Mosambikaner deutsch spricht, und dass Deutschland insgesamt sehr positiv gesehen wird bzw. über ein hohes Ansehen verfügt. Insbesondere in den Führungspositionen sitzen noch viele Mosambikaner, die in der früheren DDR ausgebildet wurden.

Was erwarten mosambikanische Arbeitnehmer von ihrem Vorgesetzten?

Dazu kann ich aus meiner persönlichen Beobachtung nur sagen, dass hier in jedem Fall die Bezahlung, also Entlohnung, sehr wichtig ist. Auch Nebenleistungen zur Bezahlung, wie Weiterbildung oder auch Unterstützung im Alltag, etwa bei familiären Problemen u. Ä., haben hier nach meinem Eindruck eine große Bedeutung. Eine persönliche Verbindung der Mitarbeiter zum Unternehmen konnte ich dagegen bisher kaum feststellen.

Die Verbindung der Mosambikaner zu ihren Großfamilien ist hingegen stark. Erleben Sie Konflikte zwischen den Verpflichtungen der Mitarbeiter gegenüber Arbeitgeber und Familie?

Wir haben durchaus schon die Erfahrung machen können, dass die Großfamilie eine hohe Bedeutung für den Einzelnen hat. So kommt es vor, dass Mitarbeiter aufgrund einer familiären Situation auch einmal ganz plötzlich im Betrieb fehlen können.

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



Kontakte



**Deutsche Industrie- und Handelskammer für das südliche Afrika
 Niederlassung Maputo**
www.suedafrika.ahk.de

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Maputo
www.maputo.diplo.de

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – Büro Mosambik
www.giz.de/de/weltweit/320.html

Investitionsförderagentur Mosambiks
www.mic.gov.mz

Goethe-Zentrum Mosambik
www.goethe-maputo.de

Quelle: eigene Recherchen



Kulturprofil Namibia



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxisspiegel: Interview mit Dr. Gerhard Dust, Geschäftsführer der PolyCare Research Technology GmbH & Co. KG aus Gehlberg

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

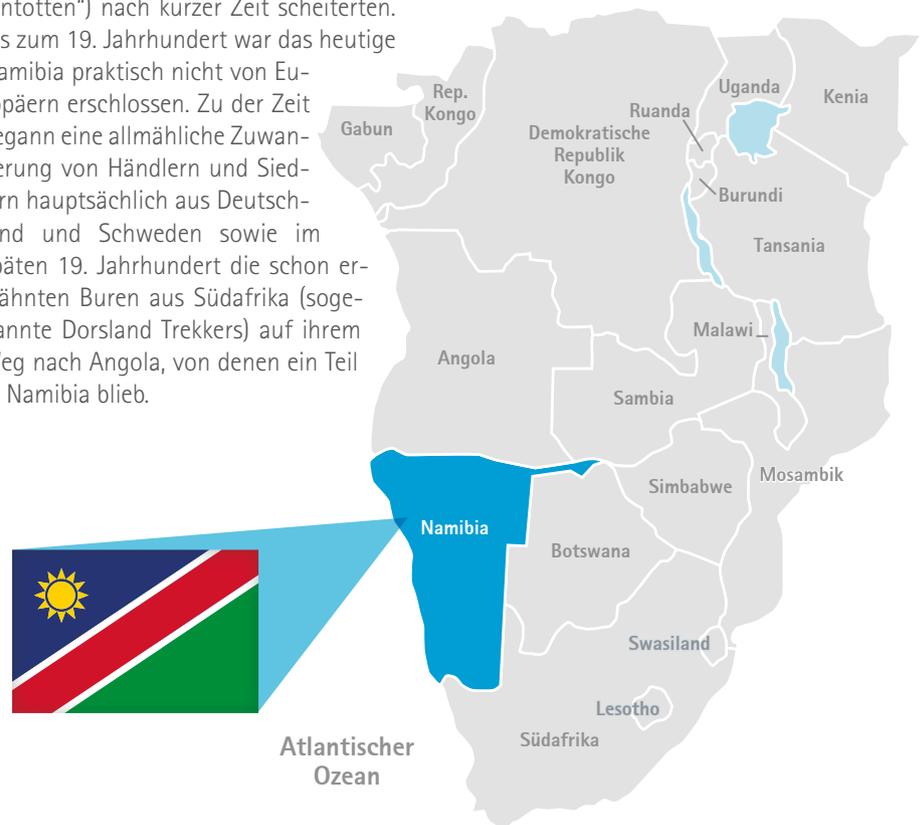
Was Namibias Kultur geprägt hat

Frühe Besiedlung und Völkerwanderungen – Ankunft der Europäer

Die erste nachgewiesene Besiedlung des heutigen Namibia, ein Trockengebiet an der Namib-Wüste im südwestlichen Afrika und bis heute einer der am dünnsten besiedelten Landstriche der Welt, fand vor etwa 2.000 bis 2.500 Jahren durch die San und Khoi Khoi („Buschmänner“) statt. Erst viel später, etwa ab dem 14. Jahrhundert, begann die Zuwanderung der Bantuvölker aus Zentralafrika. Zwischen dem 17. und 18. Jahrhundert wanderten die Herero aus dem heutigen Botswana (Betschuanaland) ein, im 19. Jahrhundert folgten aus der Kapprovinz die Nama sowie die sogenannten Afrikaaner (Buren). Diese weißen Kap-Niederländer betrachten sich als eigener afrikanischer Volksstamm. Aus der Vermischung der Afrikaaner mit den bei ihnen beschäftigten Nama-Frauen entstand wiederum die eigene Volksgruppe der Coloureds (Farbige). Ein Krieg zwischen Nama und Herero brach 1880 aus, der erst von deutschen Truppen zu Beginn der Kolonisierung durch das Deutsche Reich (1884) beendet wurde.

Die ersten Europäer, die an der Küste des heutigen Namibia an Land gingen, wa-

ren die Portugiesen im späten 14. Jahrhundert, deren Kolonisierungsversuche jedoch wegen Auseinandersetzungen mit den einheimischen Khoi Khoi („Hottentotten“) nach kurzer Zeit scheiterten. Bis zum 19. Jahrhundert war das heutige Namibia praktisch nicht von Europäern erschlossen. Zu der Zeit begann eine allmähliche Zuwanderung von Händlern und Siedlern hauptsächlich aus Deutschland und Schweden sowie im späten 19. Jahrhundert die schon erwähnten Buren aus Südafrika (sogenannte Dorsland Trekkers) auf ihrem Weg nach Angola, von denen ein Teil in Namibia blieb.



„Deutsch-Südwestafrika“ – erster Genozid des 20. Jahrhunderts

Deutsche Kolonie wurde das Gebiet im Jahr 1884 unter dem Reichskanzler Otto von Bismarck. Nach dem Abschluss von Verträgen mit einheimischen Stammesführern durch den deutschen Kaufmann Franz Adolf Eduard Lüderitz wurde das Land zwischen Oranje- und Kunene-Fluss zum „Schutzgebiet“ Deutsch-Südwestafrika und schließlich zur deutschen Kolonie erklärt. Die Nachricht von Diamantentfunden löste im kaiserlichen Deutschen Reich eine Art „Goldgräberstimmung“ aus und führte zu einem vermehrten Zuzug von Händlern und Bauern aus Deutschland, der zusehends auf Widerstand bei den einheimischen Herero und Nama stieß. Die rüden deutschen Kolonisierungsmethoden waren berüchtigt und gipfelten in dem deutschen Kolonialkrieg (1904 – 1908). Die dabei durchgeführte systematische Dezimierung der Völker der Herero (fast 80 Prozent) und Nama (rund die Hälfte) ist als „erster Genozid des 20. Jahrhunderts“ in die Geschichte eingegangen und bis heute Streitpunkt zwischen beiden Ländern über Reparationsforderungen an Deutschland.

Die Überlebenden des Genozids wurden diversen Maßnahmen der Enteignung, Deportation, Zwangsarbeit in Lagern sowie Segregation und Diskriminierung unterzogen – diese zweite Phase des Völkermords überlebte erneut nur die Hälfte

der Betroffenen. Unter deutscher Kolonialherrschaft wurde die Mehrzahl der schwarzen Bevölkerung in sogenannte Eingeborenenreservate (native territories) verbannt – ein System, das in unheilvoller Weise das Jahrzehnte später errichtete Apartheidsregime Südafrikas antizipierte.

Der deutsche Kolonialtraum fand sein Ende zu Beginn des 1. Weltkriegs: Nach der allgemeinen Mobilmachung durch den Gouverneur Theodor Seitz im August 1914 mussten die deutschen Truppen nach einigen Erfolgen gegen die Unions-truppen Südafrikas schließlich ein Jahr später kapitulieren. Im Juli 1915 wurde zwischen dem Kommandeur der deutschen Schutztruppe, dem kaiserlichen Gouverneur und dem Generaloberkommandeur der Südafrikanischen Union, Louis Botha, ein Waffenstillstandsvertrag unterzeichnet. Während des 1. Weltkriegs wurde Deutsch-Südwestafrika von Südafrika besetzt und 1920 vom Völkerbund der Südafrikanischen Union als Mandatsgebiet zugeteilt.

„Südafrikanisierung“ von Deutsch-Südwest – der Befreiungskrieg

Das Verwaltungsmandat für Südafrika enthielt gleichzeitig den Auftrag des Völkerbunds, das Gebiet für die spätere Entlassung in die Unabhängigkeit vorzubereiten. In der Praxis kam es jedoch zu einer Annexion durch Südafrika und einer „Südafrikanisierung“, die eine nachhalti-

ge Rückführung des deutschen Einflusses sowie die Ausdehnung der südafrikanischen Apartheidspolitik auf das Mandatsgebiet umfasste. Nach dem 2. Weltkrieg widersetzte sich die südafrikanische Regierung zunächst allen Versuchen, ihr das Mandat über Südwestafrika zu entziehen. Erst nach einem offiziellen Urteil des Internationalen Gerichtshofs in Den Haag über die Unrechtmäßigkeit der südafrikanischen Mandatsverwaltung erklärte sich Südafrika 1972 bereit, das Territorium nach einer Übergangszeit in die Unabhängigkeit zu entlassen.

Bereits im Folgejahr wurde der (unter anderem von der Sowjetunion finanzierten) Unabhängigkeitsbewegung SWAPO (South West African People's Organisation) von der UNO, Nachfolgeorganisation des Völkerbunds, das Alleinvertretungsrecht für Namibia zugesprochen. Die UN hatten schon 1968 eine Resolution über den neuen Namen „Namibia“ für das ehemalige „Südwestafrika“ verabschiedet und 1969 ihrerseits die Besetzung durch Südafrika für illegal erklärt. Daraufhin hatte die SWAPO ihren bewaffneten Flügel umbenannt in „People's Liberation Army of Namibia“ (PLAN), der von militärischer Hilfe aus der UdSSR, Kuba und Angola abhängig war. In der Folge positionierte sich die SWAPO offiziell als Mitglied im weltweiten sozialistischen Blockverbund.

Diese Entwicklung wiederum gab in der Zeit des „Kalten Krieges“ der südafrikanischen Apartheidsregierung den Grund, einen jahrzehntelangen Krieg gegen die Unabhängigkeitsbewegungen Namibias und Angolas zu führen, um die drohende Etablierung marxistisch-kommunistischer Regime in unmittelbarer Nachbarschaft zu verhindern. Der Krieg endete 1988 mit einem Waffenstillstand und der anschließenden Repatriierung von über 60.000 Flüchtlingen, die seit den 1960-er Jahren in SWAPO-Camps in Nachbarländern gelebt hatten.

Weg in die Unabhängigkeit – Demokratie und neue Identität

Die südafrikanische Regierung erklärte sich bereit zur Entlassung Namibias in die Unabhängigkeit, im Austausch gegen den Rückzug der kubanischen Truppen aus der Region und die Einstellung angolischer Militärlieferungen an die SWAPO. Die ersten demokratischen Wahlen in Namibia wurden unter internationalem Mandat im Jahr 1989 abgehalten und von der SWAPO gewonnen. Die neue Verfassung wurde 1990 verabschiedet und Namibia am 21.3.1991 offiziell ein unabhängiger Staat, mit Samuel Nujoma als erstem Staatspräsident, der das Land 15 Jahre lang regierte. Die nachfolgenden Amtsübergaben an die Nachfolger verliefen friedlich, zuletzt 2015 an Präsident Hage Geingob.

Geschichte gemacht hat der inzwischen 86-jährige Namibier Mburumba Kerina, Mitglied der SWAPO, der in den Zeiten des Umbruchs nicht nur für sich selbst, sondern auch für sein Land einen neuen Namen (Namibia) anstelle der alten Kolonialnamen suchte und fand. Er selbst war im damaligen „Südwestafrika“ von Missionaren als Eric William Getzen getauft worden und machte später als Student den Namensvorschlag für sein Land – um die eigene Identität des Volkes in der Wüste „Namib“ zu betonen und damit auch der drohenden Annexion durch Südafrika zu begegnen.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
21. Mrz.	Unabhängigkeitstag
19. Apr.	Karfreitag
22. Apr.	Ostermontag
1. Mai	Tag der Arbeit
4. Mai	Cassinga-Tag
25. Mai	Afrika-Tag
Mai/Juni	Christi Himmelfahrt
26. Aug.	Heldengedenktag
10. Dez.	Internationaler Tag der Menschenrechte, Tag der Frauen
24./25. Dez.	Weihnachten

Fällt ein Feiertag auf einen Sonntag oder einen anderen freien Tag, so wird in der Regel auch der darauffolgende Tag zum Feiertag erklärt.

Quelle: GTal

Namibia und die Deutschen

Windhoek wie eine typisch deutsche Stadt – „Deutschnamibier“ noch prägend

Die deutsche Prägung des Landes ist auch mehr als 100 Jahre nach Ende der deutschen Kolonialzeit nicht zu übersehen – gepflegt vor allem von der rund 20.000 Kopf starken deutschstämmigen Minderheit, deren wirtschaftliche Bedeutung immer noch überproportional groß ist. Insgesamt entfallen auf die weißen Namibier – hauptsächlich Nachkommen der zugewanderten Buren („Afrikaaner“), Engländer und deutschen Siedler – nach dem letzten Zensus von 2011 rund 7 Prozent der Gesamtbevölkerung (2017: geschätzte 2,6 Mio.). Die rund 100.000 weißen Namibier besitzen und bewirtschaften bis heute etwa die Hälfte der Landesfläche. Seit der Unabhängigkeit leben die Großgrundbesitzer in der Sorge um Enteignung und Vertreibung nach dem Muster der gewaltsamen Vertreibung weißer Farmer im nahegelegenen Simbabwe unter dem berüchtigten Mugabe-Regime. Jedoch hatte Namibias zweiter Staatspräsident, Hifikepunye Pohamba, radikale Maßnahmen wie Landenteignung als Mittel der Umverteilung ausdrücklich als ungesetzlich ausgeschlossen. Die Regierung hatte schon einen Prozess gegen einen Landbesitzer

verloren und setzt seit der Unabhängigkeit bei der Landreform auf das Prinzip „williger Käufer – williger Verkäufer“.

Die sogenannten „Deutschnamibier“ (früher: „Südwester“), wie sie sich selbst als eigene ethnische Gruppe bezeichnen, leben bereits in der fünften Generation in Namibia und haben neben der namibischen auch die deutsche Staatsangehörigkeit, sind daher nach deutschem Recht „Auslandsdeutsche“. Die heute in Namibia lebenden Deutschnamibier sind überwiegend Nachfahren von Farmern, Kolonialbeamten, Handwerkern und Soldaten der sogenannten Schutztruppen aus der Kolonialzeit sowie der Zuwanderer aus Deutschland nach den beiden Weltkriegen. Heutzutage bewirtschaften die Deutschnamibier vorzugsweise große Farmen unter anderem für den Jagd- und Safaritourismus und verteilen sich auf fast alle Teile des Landes. Die Deutschnamibier machen insgesamt nur rund 1 Prozent der Haushalte Namibias aus, doch gelten als eng verschworene, wirtschaftlich mächtige Gemeinschaft mit eigenen Schulen und eigener deutschen Tageszeitung.

Deutsch wichtig in Sprache, Kultur, Gesellschaft und Wirtschaft

Deutsch war in der rund 30-jährigen Kolonialzeit während des Deutschen Kaiserreichs Amtssprache in Deutsch-Südwestafrika und anschließend bis 1920 akzeptierte Umgangssprache, dann wieder ab 1984 mit Englisch und Afrikaans gleichberechtigte Amtssprache. Heutzutage sprechen nur noch etwa 1 Prozent der Namibier Deutsch als Muttersprache, jedoch ein Großteil der weißen Namibier sowie ein kleiner Teil der schwarzen Bevölkerung sprechen Deutsch als Zweitsprache. Vor allem in den Städten Windhoek und Swakopmund an der Küste ist Deutsch wichtige Verkehrssprache, neben Afrikaans und der offiziellen Amtssprache Englisch. In Namibia operiert der einzige deutschsprachige Radiosender mit ganztägigem Programm außerhalb Europas.

Wichtig ist Deutsch im Alltag Namibias vor allem in der Wirtschaft und im Tourismus. Deutscher Einfluss ist erwartungsgemäß stark in der Esskultur des Landes. Die Pflege der deutschen Kultur zeigt sich ferner in dem aktiven Vereinsleben Namibias, das auf die Kolonialzeit zurückgeht, mit Schützenverein, Oktoberfest und Karnevals-gesellschaft, deren Feiern sich am Kölner und Mainzer Karneval orientieren. Es gibt auch eine offizielle kulturelle Interessenvertretung in Form des Deutschen Kulturrats in Namibia. Zudem existiert eine eigenständige deutschnamibische

Literatur, mit teilweise auch in Deutschland bekannten Autoren, sowie ein internationales Fest der Deutschnamibier-Jugend (Namibia-Südafrika-Fest/NamSA) von Deutschnamibiern in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Eine zunehmende Bedeutung hat Deutsch ferner im Bildungswesen: Vor allem in den Privatschulen des Landes lernen immer mehr Kinder von Afrikanern (Buren) und wohlhabenden Schwarzen Deutsch, denn in Namibia heißt es: „Wer Deutsch kann, der schafft es überall.“ Damit ist gleichzeitig die verbreitete Abwanderung der jungen Generation in Länder mit besseren Aussichten verbunden. Vor allem die jungen Deutschnamibier gehen überwiegend ins Ausland oder nach Deutschland zum Studium und kommen nicht zurück: „Wir sind die Letzten“, hört man daher häufig von der älteren Generation der Deutschnamibier.

Deutschland als Entwicklungshilfeger und Kulturpartner

Seit der Unabhängigkeit haben sich zwischen Deutschland und Namibia intensive bilaterale Beziehungen entwickelt. Integraler Bestandteil der besonderen Beziehungen ist die Entwicklungszusammenarbeit. Nach Angaben des Auswärtigen Amtes in Berlin wurden hierfür seit 1990 rund 1 Mrd. Euro zur Verfügung gestellt. Zusätzlich zu dem staatlichen Engagement gibt es eine Vielfalt privater Initiativen und Aktivitäten von Nichtregierungsorganisationen. Schwerpunkte der deutschen Entwicklungshilfe sind: Management natürlicher Ressourcen, Transportwesen sowie nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung, wobei jeweils auch Maßnahmen zur beruflichen Bildung miteinbezogen werden. Ziel des deutschen Engagements ist es generell, die namibische Regierung in ihren Bemühungen um Abbau der Ungleichheiten als Folge von Kolonialismus und Apartheid sowie bei der Bekämpfung der weit verbreiteten Armut in der Bevölkerung zu unterstützen.

Seit 1991 besteht ferner ein bilaterales Kulturabkommen, das Grundlage der deutschen auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik in Namibia ist. Seit 2016 gibt es in Windhoek ein offizielles Goethe-Institut, Nachfolger des bis dahin bestehenden Goethe-Zentrums als Initiative der Namibisch-Deutschen Stiftung. Das

Medien



Allgemeine Zeitung Namibia
(Tageszeitung)
www.az.com.na

The Namibian
(Tageszeitung)
www.namibian.com.na

The Namibian Sun
(Tageszeitung)
www.namibiansun.com

The Namib Independent
(Wochenzeitung)
www.namibindependent.com.na

Namibia Economist
(Wochenzeitung)
www.economist.com.na

AllAfrica – Namibia Spezial
(Nachrichtenportal)
www.allafrica.com/namibia

Goethe-Institut bietet gut frequentierte Deutschkurse an. Die Förderung der deutschen Sprache in Namibia erfolgt unter anderem durch eine Mitfinanzierung von Schüleraustauschprogrammen und -stipendien, Entsendung von Lektoren an die germanistische Abteilung der University of Namibia (UNAM) sowie Fortbildungen und Programmangeboten der Deutschen Welle für das deutschsprachige Hörfunkprogramm der staatlichen Namibia Broadcasting Corporation. Sodann bestehen vielfältige Kooperationen zwischen Deutschland und den beiden namibischen Hochschulen, UNAM und Polytechnikum. Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) vergibt ferner Postgraduiertenstipendien für namibische Nachwuchskräfte in Deutschland sowie sogenannte Surplace-Stipendien für zukünftige Fach- und Führungskräfte in Namibia.

Erblasten aus der Kolonialzeit – Herero-Aufstand und die Folgen

Anfang 2017 wurde bei einem New Yorker Gericht eine Sammelklage der Herero- und Nama-Völker gegen die Bundesrepublik Deutschland eingereicht, die jedoch laut Standpunkt der Bundesregierung aus völkerrechtlichen Gründen der „Beklagten“ gar nicht zugestellt werden kann (völkerrechtlicher Grundsatz der Staatenimmunität, Unzuständigkeit des Gerichts). Die beiden Volksgruppen, die in den Massakern durch deutsche Kolo-

nialtruppen (Vergeltungsaktion für den Aufstand der Herero und Nama gegen unmenschliche Kolonialmethoden) zwischen 1904 und 1908 nahezu ausgelöscht oder dramatisch dezimiert wurden, verlangen von der Bundesrepublik Deutschland eine Entschädigungszahlung von mehr als 30 Mrd. US\$. Die namibische Regierung hat sich inzwischen dieser Forderung angeschlossen. Bereits seit 2015 laufen bilaterale Verhandlungen auf Regierungsebene über eine offizielle deutsche Stellungnahme und Übernahme der Verantwortung für den Völkermord an den Herero und Nama, der von den meisten Historikern als erster Genozid des 20. Jahrhunderts eingeordnet wird. Bislang gibt es nur offizielle Entschuldigungen für das Kolonialverbrechen vonseiten einzelner hochrangiger deutscher Politiker, so Frank-Walter Steinmeier in seiner Zeit als Außenminister und Norbert Lammert als damaliger Bundestagspräsident.

Namibia und die moderne Welt

Traditionen und Moderne nah beieinander

Namibia ist eine multikulturelle Gesellschaft, in der in vielen Bevölkerungsschichten Traditionen und Moderne nah beieinander existieren. Dies ist besonders eindringlich zu sehen bei dem kleinen Himba-Volksstamm, den letzten Halbnomaden im Norden Namibias, die in ihren Dörfern noch praktisch wie in der Steinzeit leben, aber zum Teil auch moderne Einrichtungen wie Schule und Supermärkte nutzen. Auch das zahlenmäßig viel größere Volk der Herero, wie die Himba den Bantu zugehörig und traditionell Viehzüchter, pflegen ihre althergebrachten Sitten und Gebräuche, haben jedoch – dank Facebook – seit kurzem internationale Aufmerksamkeit in der Modewelt erhalten: Ein besonderer viktorianisch-inspirierter Modestil, der bewusst eine Brücke schlägt zwischen traditionellem Herero-Stil und der Mode der früheren Kolonialisten, hat 2017 weltweit Furore gemacht durch Posts auf Facebook mit rund 5 Mio. Followers. Im November 2017 fand in Windhoek zum zweiten Mal die Annual Fashion Week statt, bei der auch eine Reihe junger namibischer Modedesigner ihre Kreationen vorstellten.

Schnelles Internet für alle – Social-Media-Plan

Seit dem Anschluss an das westafrikanische Interkontinental-Glasfaserkabel (WACS) 2011/12 ist schnelles Internet über Breitbandanschluss auch für die breitere Bevölkerung zugänglich geworden. Durch ein umfassendes Infrastrukturprojekt der nationalen Mobiltelefongesellschaft MTC soll die landesweite Versorgung bis Ende 2019 sichergestellt sein. Der Telekommunikationssektor soll in näherer Zukunft liberalisiert werden und der Wettbewerb bei Telefondiensten und Datenübertragung durch neu zugelassene Player verstärkt werden. Die namibische Regierung hat ferner einen eigenen mittelfristigen Plan zur Nutzung sozialer Medien herausgebracht (2016 – 2020), in Übereinstimmung mit dem nationalen Entwicklungsplan „Vision 2030“. Die Regierung hat in dem Plan Richtlinien zur Nutzung sozialer Medien formuliert, unter Bewahrung der in der Verfassung garantierten Meinungs- und Pressefreiheit.



©Confidence – stock.adobe.com

Kulturstandards*

Zeit – immer flexibel bleiben

Namibia ist nach dem afrikanischen Zeitbegriff organisiert: Zeit wird immer flexibel gehandhabt und gerne mit anderen geteilt. Vor allem im gesellschaftlichen Umgang sind Verspätungen kein Problem, während jedoch bei beruflichen Terminen von allen Beteiligten Pünktlichkeit erwartet wird. Selbst im öffentlichen Personennahverkehr gibt es kaum feste An- und Abfahrtszeiten, Verspätungen können ein paar Stunden oder gar Tage dauern. Sogar Geschäfte halten sich nicht immer an feste Zeiten, weshalb Kunden gern vorab anrufen.

Raum – kein Problem mit Nähe

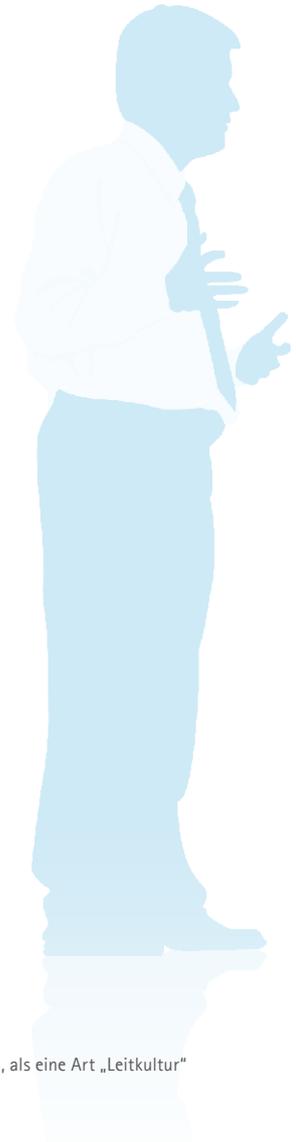
Grundsätzlich sollte bei persönlichen Gesprächen – wie in den meisten Ländern Afrikas – auch in Namibia die Regel der Armeslänge beachtet werden. Jedoch sind leichte Berührungen wie Schulterklopfen u. Ä. zumindest zwischen Männern durchaus üblich. Ansonsten ist in der Öffentlichkeit in vielen Situationen zu beobachten, dass Namibier – jedenfalls die afrikanischen – gern dicht zusammenstehen.

Kontext – lieber höflich bleiben

In Namibia wird wie in anderen afrikanischen Ländern ein eher indirekter Kommunikationsstil gepflegt und offene Kritik vermieden. Namibier vermeiden generell Konfrontationen und sind von Natur aus höflich. Offene kritische Äußerungen erlauben sie sich nur, wenn sie mit ihrem Gegenüber schon auf vertrautem Fuß stehen. Auch im Geschäftsleben ist es üblich, dem Partner zu sagen, was er hören möchte – selbst wenn dies kaum die Realität widerspiegelt.

Individualität/Kollektiv – Loyalität zur eigenen Gruppe wichtig

Auch Namibia ist wie praktisch alle afrikanischen Länder eine tendenziell kollektivistische Gesellschaft, in der sich die Einzelnen vor allem durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe identifizieren: Dies sind die enge oder erweiterte Familie, der Klan usw. In einer solchen Kultur steht Loyalität zur eigenen Gruppe / Familie an erster Stelle, vor anderen sozialen Regeln und Vorschriften. Auch die Beziehungen am Arbeitsplatz werden vor allem nach moralischen Kategorien beurteilt: Arbeitnehmer erwarten vom Arbeitgeber Fürsorge.



*) Bei den nachfolgenden Ausführungen zu den Kulturstandards steht die Mehrheit der indigenen Namibier, also die „schwarze“ Kultur, im Vordergrund, als eine Art „Leitkultur“ auch in „gemischten“ Konstellationen. Innerhalb der Gemeinschaft der Deutschnamibier spielen solche Kriterien keine Rolle.

Machtdistanz – Hierarchien sind zu beachten

Als eine relativ hierarchische Gesellschaft wird der Platz des Einzelnen in der sozialen Ordnung im Allgemeinen ohne weitere Rechtfertigung akzeptiert, auch wenn die Hierarchie Ungleichheiten wie etwa ungleiche Einkommens- und Vermögensverteilung widerspiegelt. Für die Arbeitswelt bedeutet dies, dass zentrale Entscheidungsfindung populär ist und Untergebene gern gesagt bekommen, was sie zu tun haben. Als ideale Führungsfigur gilt – wie allgemein in afrikanischen Gesellschaften – der „wohlwollende Autokrat“.

Unsicherheitsvermeidung – keine eindeutige Position

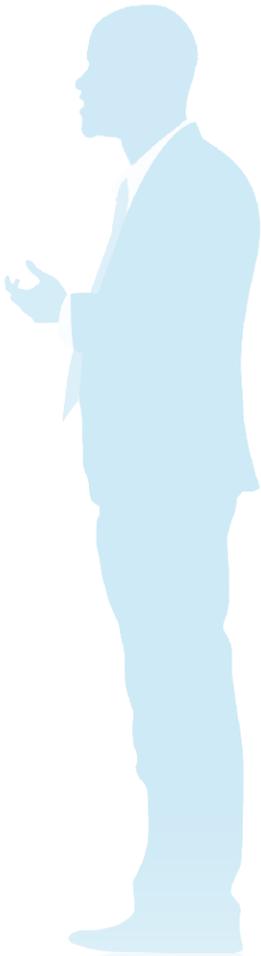
Diese kulturelle Dimension gibt Auskunft über das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft sich durch Unwägbarkeiten in der Zukunft bedroht fühlt und entsprechende Vorsorge trifft. Die in afrikanischen Kulturen häufige gegenteilige Einstellung ist ein „Laissez faire“, das heißt Gelassenheit hinsichtlich Dingen, die ohnehin nicht zu ändern sind. Namibia gibt in dieser Hinsicht in soziologischen Untersuchungen kein eindeutiges Bild in die eine oder andere Richtung.

Maskulinität/Femininität – keine Wettbewerbsgesellschaft

In soziologischen Vergleichsstudien gehört Namibia tendenziell zu den Ländern mit eher als „feminin“ eingestuft Werten, zu denen Lebensqualität und Fürsorge für andere gehören. In diesen Gesellschaften verfolgen Menschen das Prinzip „arbeiten, um zu leben“, und nicht „leben, um zu arbeiten“. Im beruflichen Leben motivieren sich die Menschen weniger durch Ehrgeiz und Wettbewerb, sondern wollen das, was sie tun, gerne tun. Dazu gehört auch, dass Führungspersonen nach einvernehmlichen Lösungen streben und in Konflikten um Kompromisse bemüht sind. Anreize für Mitarbeiter sind eher Freizeit oder flexible Arbeitszeiten als Geldleistungen. Hinsichtlich der Rolle der Geschlechter ist Namibia allerdings noch eine stark männlich dominierte Gesellschaft, obwohl die Gleichberechtigung in der Verfassung verankert ist.

Langzeitorientierung – wenig Vorsorge für die Zukunft

Die Bewahrung althergebrachter Traditionen, Regeln und Gebräuche wird in der namibischen Gesellschaft hoch gehalten und Veränderungen eher mit Misstrauen betrachtet. Mit dem Respekt für Traditionen ist gleichzeitig eine geringe Neigung verbunden, sich mit zukünftigen Entwicklungen zu beschäftigen und etwa für die Zukunft zu sparen. Stattdessen wird bei allen Engagements und Aktivitäten eher Wert auf schnelle Ergebnisse gelegt. Die Namibier gehören damit zu den eher kurzzeitorientierten Gesellschaften.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Bei ersten Begegnungen liegt der Schwerpunkt gewöhnlich auf dem Austausch persönlicher Daten und Umstände, wie Name und Herkunft, berufliche Tätigkeit usw. Das Alter spielt eine Rolle für das Ansehen der Person, Namibier betrachten Alter sowie vor allem auch Bildungsstand als ein Zeichen für Erfahrung und Autorität. Als Themen für „Small Talk“ eignen sich gut Familie, Wetter, Ausbildung oder auch Sport, da vor allem europäischer Fußball intensiv verfolgt wird. Jedoch sollten politische Fragen speziell zur Lokalpolitik besser vermieden werden. Interessante Gesprächsthemen sind auch immer die vielen Naturschönheiten des Landes als eines der touristischen Highlights in Afrika. Fragen zur ethnischen Herkunft sollten nicht direkt, sondern besser indirekt formuliert werden, etwa als Fragen nach der regionalen Herkunft, der Muttersprache oder auch der besuchten Schule.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Bei geschäftlichen Terminen wird Wert auf Pünktlichkeit gelegt – dabei sind Verspätungen auf namibischer Seite einzukalkulieren. Als Gastgeber sollte man etwas früher erscheinen. Die Bekleidungsordnung ist generell konservativ, vor allem bei Meetings mit hochrangigen Regierungsvertretern sind Anzug mit Krawatte – ggf. in der heißen Jahreszeit nur Hemd mit Krawatte – und Kostüm/Kleid bei den Damen angesagt, und möglichst geschlossene (saubere) Schuhe. Die Anrede sollte mit professionellem Titel oder Mr./Mrs. und Nachnamen erfolgen, Übergang zum Vornamen nur, wenn dies angeboten wird. Personen in Führungspositionen werden häufig mit „Director“ angesprochen. Es ist aber auch nicht ungewöhnlich, im Geschäftsleben den Vornamen zu verwenden (vor allem häufig im Umgang zwischen Europäern und weißen Namibiern).

Namibier „feilschen“ bekanntermaßen gern. Dies kann nicht nur in öffentlichen Situationen, wie Märkten usw., eine Rolle spielen, sondern auch in Verhandlungen auf Geschäftsebene zwischen Firmen. Zu empfehlen ist, die eigenen Präferenzen nicht zu deutlich zu zeigen („pokern“). Bei Verhandlungen über größere Projekte sollte einkalkuliert werden, dass – trotz der generell hierarchischen Struktur – bei wichtigen Entscheidungsprozessen in namibischen Firmen üblicherweise alle im Unternehmen einbezogen werden. Dies kann den Prozess verzögern. Gut zu wissen ist, dass gewisse Defizite der lokalen Arbeitskultur zu vielen Ineffizienzen und Einschränkungen der Wettbewerbsfähigkeit namibischer Institutionen, Organisationen und Unternehmen führen können.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



Bevor sich zwischen lokalem und ausländischem Geschäftspartner engere private Beziehungen entwickeln können, muss ein gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der besonderen Geschichte des Landes (Kolonialismus, Apartheid) ein anfängliches Misstrauen gegenüber Personen von außerhalb des Landes oder aus anderen Kulturen (Hautfarbe) verbreitet ist. Zu empfehlen ist, allen Gesprächspartnern offen und freundlich zu begegnen, doch etwa Einladungen nach Hause nicht zu bald zu erwarten. Einfacher dürfte generell die Entwicklung privater Beziehungen vor allem bei deutschen Besuchern mit den Deutschnamibiern sein, die im Geschäftsleben aufgrund ihres weiter bestehenden wirtschaftlichen Einflusses häufig anzutreffen sind. Kleine Gastgeschenke sind nicht obligatorisch, aber durchaus willkommen, wie etwa eine Flasche Wein o. Ä. oder ein Mitbringsel aus der Heimat. Für Geschäftsessen, vor allem Einladungen zum beliebten Mittagessen, gibt es in Windhoek wie auch etwa in Swakopmund eine große Auswahl an hervorragenden Restaurants mit europäischer oder internationaler Küche. Dies gibt dem ausländischen Besucher jederzeit eine gute Möglichkeit, selbst einzuladen oder sich für Einladungen beim Geschäftspartner zu revanchieren. Ebenso wie in Südafrika ist der Braai, ein nachmittägliches Grillen, in Namibia die beliebteste Freizeitbeschäftigung, und eine Einladung zum Braai von einem Geschäftspartner ist als eine große Ehre anzusehen.

Pflege von Beziehungen



Persönliche Beziehungen spielen im Geschäftsverkehr eine wesentliche Rolle und erfordern für den ausländischen Partner regelmäßige Besuche vor Ort. Diese sind vor allem wichtig, wenn der Geschäftspartner Afrikaner (weißer Namibier) ist. In dem Fall sollte elektronische Kommunikation nur unterstützend eingesetzt werden. Wenn es sich bei dem Gegenpart um Deutschnamibier handelt, sind ggf. auch Treffen zwischendurch in Deutschland möglich oder erwünscht. Der Reiseverkehr zwischen Deutschland und Namibia ist regelmäßig und in der Praxis unkompliziert, obwohl tatsächlich die offiziellen Regularien nicht klar sind und es selbst von der Botschaft in Berlin keine klaren Ansagen hierzu gibt. Deutschland gehört zu der Liste von Ländern, die im Reiseverkehr für die meisten Besuchszwecke von der Visapflicht ausgenommen sind. Bei der Ankunft in Namibia wird der Pass mit einem Einreisestempel für 90 Tage versehen. Zu den visafreien Besuchszwecken gehören auch geschäftliche Reisen etwa zu Besuchen von Messen und Ähnlichem oder zu Treffen mit lokalen Geschäftspartnern. „Geschäftsreise“ wird von den Behörden häufig so interpretiert, dass in Namibia eine Art lokale Anstellung erfolgt, zum Beispiel als Geschäftsführer einer namibischen Tochtergesellschaft, der regelmäßig einreist, um das Unternehmen zu leiten.

Profil



Dr. Gerhard Dust ist gelernter Industriekaufmann und Dipl.-Ökonom, promovierte an der Universität Bayreuth und wurde in seiner beruflichen

Laufbahn Experte für die Buchlogistik. Er war 25 Jahre in leitender Funktion im Buchgroßhandel tätig und ab 1999 Geschäftsführer des Buchlogistikunternehmens Libri GmbH. Dust gründete 2010 gemeinsam mit dem Erfinder Gunther Plötner in Thüringen die Polycare Research Technology GmbH & Co. KG für die marktreife Entwicklung einfacher Not- und Dauerunterkünfte aus Polymerbeton. Er ist stellvertretender Vorsitzender des Internationalen Wirtschaftsrats e.V.

<https://poly-care.de>

Stand: Juli 2019

Praxispiegel: Interview

„In Namibias Arbeitskultur wird immer nach Konsens gestrebt“

Dr. Gerhard Dust ist Geschäftsführer der Polycare Research Technology GmbH & Co. KG aus Gehlberg, die in Namibia ein Projekt zur Anfertigung von Bauteilen aus Wüstensand durchführt. Dr. Dust gibt Einblick in die Besonderheiten der namibischen Geschäftskultur und seine Erfahrungen als Investor in Namibia.

Herr Dr. Dust, wie ist es zu Ihrem Engagement in Namibia gekommen?

Unser Projekt im „affordable housing“ geht zurück auf meine eher zufällige Begegnung mit dem damals neuen namibischen Botschafter in Deutschland auf einer Veranstaltung in Berlin vor einigen Jahren. Er zeigte großes Interesse an unseren Produkten und empfahl diese an Ministerien und Organisationen in seiner Heimat weiter. Daraufhin wurde unsere Firma vom namibischen Bischof Kameeta besucht, der in Vorbereitung des Lutherjahres in Deutschland war, sowie im Anschluss auch von der für Wohnungsbau zuständigen namibischen Ministerin Shaningwa. So kam es 2016 zur Teilnahme unserer Firma an der Veranstaltung Invest in Namibia, wo wir ein Musterhaus präsentierten und vielfältige Kontakte zu namibischen Unternehmen und Organisationen knüpften. Und dort fanden wir schließlich auch unsere jetzigen Partner, zwei Bauunternehmen von Deutschnamibiern in der vierten Generation. Im August 2017 fiel dann der Startschuss für unser Vorhaben.

Namibia ist eine stark multikulturelle Gesellschaft. Wie macht sich dies nach Ihrer Erfahrung im Arbeitsleben bemerkbar?

Die Zusammenarbeit mit Namibiern mit deutschen bzw. europäischen Wurzeln funktioniert, ob im Rahmen einer Partnerschaft oder eines Angestelltenverhältnisses, reibungslos. Sie sind allgemein sehr verlässlich und auch bereit, im betrieblichen Ablauf selbst Verantwortung zu übernehmen. Bei afrikanischen Partnern bzw. Mitarbeitern, vor allem auf den unteren Hierarchieebenen, ist eigeninitiatives Handeln hingegen eher problematisch. Es gibt es aber. Zudem fällt in afrikanisch geführten Unternehmen ein im Vergleich mit deutschen Unternehmen stärker ausgeprägter Formalismus auf. Es gibt selbst in kleinen Firmen für alles und jedes ein „Board“, wie etwa ein Investment Board oder ein Administration Board. Diese dienen dazu, den in der namibischen Gesellschaft als überaus wichtig erachteten Konsens zu erreichen. Das ist oft sehr zeitintensiv, weil

immer nach Einstimmigkeit gestrebt wird und unter Umständen sogar nachträglich noch einmal eine Vereinbarung wieder umgestoßen werden kann: etwa, wenn ein Mitarbeiter, der wegen Abwesenheit nicht miteinbezogen wurde, ein Veto einlegt. Dann fängt der ganze Prozess noch einmal von vorne an, und es geht unter Umständen ein weiteres halbes Jahr verloren.

Was verlangt Führung von namibischen Arbeitnehmern nach Ihrer Einschätzung?

Arbeitnehmer in Namibia erwarten von ihrem Vorgesetzten vor allem drei Dinge: klare Ansagen über ihre Aufgaben im Arbeitsablauf, pünktliche Bezahlung und einen freundlichen Umgangston. Darüber hinaus sollten Vorgesetzte ihre namibischen Mitarbeiter auf Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Erfüllung von Qualitätsvorgaben kontrollieren.

Erleben Sie Konflikte zwischen Verpflichtungen des einzelnen Mitarbeiters gegenüber Arbeitgeber und (Groß-)Familie?

Derartige Konflikte haben wir selbst in unserer Firma vor Ort bisher nicht erlebt. Es ist jedoch zweifellos so, dass die Loyalität eines Afrikaners auch in Namibia zunächst der Großfamilie und dem Klan gilt. Wenn man einen afrikanischen Mitarbeiter beschäftigt, so muss man daher auch dessen große finanzielle Verpflichtungen gegenüber seiner Familie und Großfamilie berücksichtigen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen leider, dass diese Verpflichtungen im schlimmsten Fall sogar zum „Griff in die Kasse“ führen können. Die Loyalitätsfrage ist auch ein wichtiger Aspekt bei der Einstellung der oft exzellent ausgebildeten jungen Namibier, die häufig an besten und damit oft teuren Universitäten etwa in Südafrika oder in Übersee studiert haben. Deren Großfamilien warten darauf, dass sich ihr teuer ausgebildeter Nachwuchs nun auch großzügig revanchiert. Daneben führt die beschriebene Loyalität dazu, dass etwa bei zu besetzenden Stellen die eigenen Familienangehörigen protegirt werden, was wiederum der Effizienz des Unternehmens zuwiderlaufen kann.

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



Kontakte



Deutsche Industrie- und Handelskammer für das südliche Afrika
www.suedafrika.ahk.de

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Windhoek
www.windhoek.diplo.de

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH - Büro Namibia
www.giz.de/de/weltweit/323.html

Investitionsförderungsgesellschaft Namibias
www.invest-namibia.de

Deutscher Akademischer Austauschdienst Namibia
www.daad.de/de/laenderinformationen/afrika/namibia/

Goethe-Institut Namibia
www.goethe.de/ins/na/de/index.html

Kulturprofil Nigeria



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxispiegel: Interview mit Neset Yildirim, PERI Formwork and Scaffolding Nigeria Ltd.

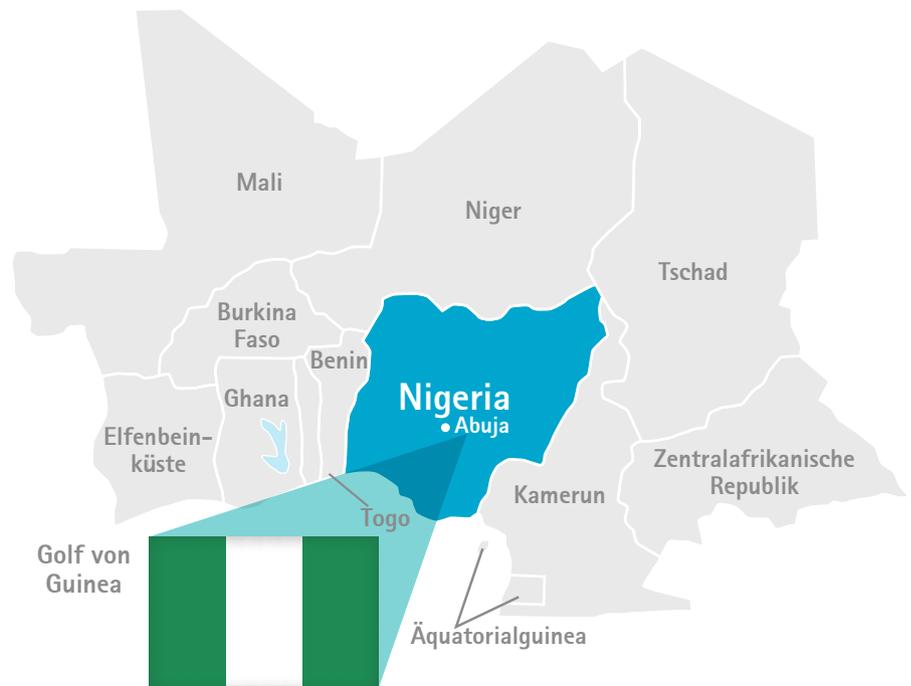
Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Was Nigerias Kultur geprägt hat

Ethnien und Religion – Abgrenzung und Zusammenleben

Die meisten Nigerianer identifizieren sich eher über ihre ethnische Herkunft als über ihre Staatsangehörigkeit. Mit rund 250 bis 400 geschätzten Ethnien ist Nigeria ein Vielvölkerstaat, in dem allerdings wenige Volksgruppen dominieren: Die Hausa (Norden), Yoruba (Westen/Südwesten), Igbo (Osten/Südosten) und Fulani stellen zusammen rund 70% der Bevölkerung. Es gibt auch einige kleine ausländische Minoritäten, wie Libanesen, Syrer, Griechen, (aufgenommene weiße) Simbabwe, Briten, Amerikaner, Inder, Chinesen und Japaner, außerdem Afro-Kubaner und Afro-Brasilianer (Nachkommen im 19. Jahrhundert befreiter Sklaven).

Nigeria ist der bevölkerungsreichste Staat Afrikas (180 Mio.), der im Norden die größte muslimische Bevölkerung in Subsahara-Afrika beherbergt. Die Völker im Süden waren traditionell Anhänger von Naturreligionen und sind seit der Kolonialzeit christlich.



Zwar lebten in allen Regionen jeweils ethnisch-religiöse Minderheiten in friedlichem Nebeneinander, doch gibt es eine stabile Trennung zwischen dem christlichen Süden und dem muslimischen Norden, wo in zwölf (der insgesamt 36) Bundesstaaten die Scharia, das islamische Recht, gilt. Das friedliche Nebeneinander von Christen und Muslimen ist mit dem Terror der islamistischen Sekte Boko Haram (in Hausa wörtlich: „Nicht-muslimische Lehren sind verboten“) seit 2009 erschwert worden.

Die Kolonisierung – der lange Weg zur Unabhängigkeit

Von 1800 bis 1960 war das Gebiet des heutigen Nigeria unter britischer Kontrolle, seit 1900 als Protektorat und Teil des britischen Empire und seit 1914 offiziell als „Colony and Protectorate of Nigeria“. Gleichzeitig blieb die administrative Teilung in ein nördliches und südliches Protektorat sowie die Kolonie Lagos bestehen, wobei die Einwohner im Süden aufgrund des Küstenverkehrs einen größeren wirtschaftlichen und kulturellen Austausch mit den Briten und anderen Europäern pflegten. Die christlichen Missionen etablierten westliche Bildungseinrichtungen im Süden, und die lokalen Eliten dort pflegten ihren Nachwuchs häufig auf höhere Bildungseinrichtungen nach Großbritannien zu schicken.

Gemäß dem britischen Grundsatz der „indirekten Regierung (indirect rule)“ und „Aufrechterhaltung islamischer Traditionen“ wurde in der Kolonialzeit ausdrücklich von einer – religiösen und kulturellen – Missionierung der Nordgebiete abgesehen. Dies gilt bis heute als eine der wichtigsten Ursachen für den noch immer sichtbaren Entwicklungsabstand zwischen dem traditionellen Norden und dem moderneren, besser entwickelten Süden.

Die Politik – aller Laster Anfang

Nigerias politische Geschichte ist eine der turbulentesten in Afrika. Seit Beginn der Unabhängigkeit (1960) waren die kulturellen und politischen Rivalitäten zwischen den drei führenden Volksgruppen – Hausa, Yoruba und Igbo – die wichtigste Ursache für die politischen Querelen. Nach dem nigerianischen Bürgerkrieg, dem sogenannten „Biafra-Krieg“ (1967 bis 1970), dem Abspaltungsversuch der südöstlichen Gebiete, wurde Nigeria noch knapp 30 Jahre lang von Militärjuntas regiert. Hierbei wird das Regime unter Präsident Ibrahim Babangida (1985 bis 1993) für die Begründung der Nigeria-spezifischen „Kultur der Korruption“ verantwortlich gemacht. Seit dem friedlichen Machtübergang an eine demokratisch gewählte Regierung (1999) hat Nigerias politische Kultur deutliche

Fortschritte gemacht. Dabei wurde von den regierenden Parteien der Beschluss gefasst, dass die Präsidentschaftskandidaten abwechselnd aus dem muslimischen Norden und dem christlichen Süden stammen sollten, um ein Machtgleichgewicht zwischen dem Süden und dem Norden des Landes herzustellen.

Nigeria und die Deutschen

Das weiß-blaue B – ein Staat im Staate

Seit Jahrzehnten prägt ein deutsches – oder besser deutschstämmiges – Unternehmen das Bild der Deutschen in Nigeria: die Julius Berger Plc, der nigerianische Bilfinger-Berger-Ableger. Das immer noch deutsch-geführte Bauunternehmen hat fast ganz Nigeria gebaut, ist der größte private Arbeitgeber im Land und beschäftigt unter seinen rund 20 000 Arbeitnehmern ständig auch mehr als 700 Fachkräfte aus Deutschland zum befristeten Einsatz in dem westafrikanischen Risikoland. Wer es als Nigerianer bis zum Berger-Mitarbeiter geschafft hat, ist auf der lokalen Karriereleiter ganz oben angekommen.

Und wer sich als Nigeria-Besucher über spezielle Verbindungen (oder einfach geschickte Kontaktaufnahme) unter den „Berger-Schirm“ begeben darf, bewegt sich ganz automatisch im VIP-Modus durch das Land: perfekter Abholservice am (chaotischen) Flughafen, Fahrt im klimatisierten Kleinbus, Wohnen in einem der sogenannten Berger-Camps – Kleinsiedlungen mit deutschen Steckdosen, deutscher Kneipe, deutscher Kantine und deutschem Satellitenfernsehen. Das Unternehmen ist jedenfalls ein Para-

debeispiel für einen gelungenen, dauerhaften und erfolgreichen Markteintritt eines deutschen Unternehmens in ein afrikanisches Land, das zu den schwierigsten weltweit zählt.

Deutscher Wohlstand für Nigerias Mittelklasse

Nigerianer schätzen besonders den in Deutschland herrschenden Wohlstand, die gute und vor allem kostenfrei zugängliche Ausbildung und die Qualität deutscher Arbeit – „Made in Germany“ steht auch hier für deutsche Wertarbeit und moderne Technologie. Junge Nigerianer, vor allem aus den begüterten Kreisen, gehen gern nach Deutschland, um hier Medizin, Informatik oder Ingenieurwissenschaften zu studieren.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
3. Jan.	Geburtstag des Propheten*
Mrz./Apr.	Karfreitag
Mrz./Apr.	Ostermontag
1. Mai	Tag der Arbeit
1. Juni	Madaraka-Tag (Nationalfeiertag)
17. Juli	Fest des Fastenbrechens*
24. Sep.	Islamisches Opferfest*
1. Okt.	Unabhängigkeitstag
24. Dez.	Geburtstag des Propheten*
25. Dez.	Weihnachten

* Datum nur annähernd

Feiertage, die auf einen Samstag oder Sonntag fallen, werden üblicherweise am darauffolgenden Montag nachgefeiert.

Quelle: *Germany Trade & Invest*
(www.gtai.de)

Deutsche (Un-)Tugenden – lieber mehr Humor

„You work like a German“, sagen Nigerianer oft. Mit Deutschland werden viele positive Eigenschaften verbunden, wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Genauigkeit, Fleiß und Ehrlichkeit. Auf der anderen Seite assoziiert man mit Deutschen aber auch negative Eigenschaften, wie Ungeduld, einen eingeschränkten Sinn für Humor, wenig Lebensfreude und einen direkten, zuweilen verletzenden Kommunikationsstil. Insgesamt überwiegen wohl die positiven Aspekte beim Deutschlandbild der Nigerianer.

Nigeria und die moderne Welt

Nicht ohne mein Handy – überall mobil und online

Der Siegeszug des Handys seit Ende der 90er Jahre hat auch vor Nigeria nicht Halt gemacht und das Land in Windeseile verändert. In der urbanen Bevölkerung bedeutet die permanente Erreichbarkeit die Einbindung in das persönliche soziale Netzwerk, ständige Kommunikation und ein Mehr an Sicherheit, und für die ländliche Bevölkerung ist es der Sprung in die Moderne und Anschluss an den Rest der Welt. In Nigeria wurde auch die neueste Errungenschaft der Mobiltechnologie aus Kenia, das „Mobile Banking“ (über Han-

dys), sofort umgesetzt und ebenfalls von der großen Masse der kontolosen Bevölkerung angenommen.

Nigerias Diaspora – international gut vernetzt

Nigerianer, die im Ausland studiert haben, nennt man in der Heimat „Been-tos“ – weil sie sich gern mit ihren Auslandserfahrungen brüsten („Have been to ...“). Millionen von Nigerianern sind vor allem in wirtschaftlichen Krisenzeiten nach Übersee, insbesondere Europa, Nordamerika und Australien, ausgewandert. Allein in den USA werden die Nigerianer auf über 1 Million geschätzt, die sich teilweise sogar zu ethnischen Gruppierungen zusammenschließen (nationale Vereinigung der Yoruba-Nachkommen in Nordamerika: Egbe Omo Yoruba Society). Es gibt auch eine globale Datenbank, in die sich Auslandsnigerianer eintragen können (www.nigeriandiaspora.org).

Nach dem Besuch des damaligen nigerianischen Präsidenten Obasanjo in den USA wurde eine Organisation der Auslandsnigerianer gegründet (NIDO – Nigerians in Diaspora Organisation (www.nidoamerica.org)), die regelmäßig Veranstaltungen zu Fragen wie Nigerias Entwicklung, Wirtschaft und Gesellschaft organisiert. Auch in Deutschland ist die nigerianische Auslandsgemeinde organisiert: Es gibt die NIDO für Deutschland (www.nidogermany.de) sowie die Nigerian Community Germany (www.nigeriancommunitygermany.com).

Die Verbände der Auslandsnigerianer wollen einen substanziellen Beitrag zur Entwicklung Nigerias durch den Austausch von Expertise, Know-how und Ressourcen leisten.

Das Geschäft mit „419“ – Exportschlager der besonderen Art

Nigerias berühmte Betrugsmasche „419“ – nach dem Paragraphen im Strafgesetzbuch – blüht seit Jahrzehnten und findet immer wieder neue Nachahmer in der ganzen Region. So flattern tagtäglich Tausenden von Firmen weltweit angebliche Auftragsvermittlungsangebote und Ähnliches per E-Mail auf den Tisch, die nur die Anweisung irgendeiner Art von Vorausgebühr bezwecken und die Unkenntnis der Empfänger über die kommerziellen Gepflogenheiten in den Absenderländern ausnutzen. Hier hilft nur ein Rat: Alle E-Mails mit nicht bekanntem Absender aus Nigeria sofort löschen. Die deutschen Vertretungen in den betroffenen Ländern haben eigene Merkblätter zu den Methoden des „Vorauszahlungs Betrugs“ veröffentlicht, die über die Homepage des Auswärtigen Amtes in Berlin zu finden sind (www.auswaertiges-amt.de).

Otedola Recalls IBB's Message to Jonathan

'Tell Him to Sit on the President's Chair'

• Salutes ex-military president on his 80th birthday

Obama China Otedola, has recalled the role played by former Military Ruler, General Ibrahim Babangida, in the political logjam caused by the prolonged absence of the late president Umaru Musa Yar'Adua in 2010 when he asked former speaker Cuffie's brother to ascend instead of their next Federal Executive Council (FEC) meeting by sitting on the president's seat. With Yar'Adua failing to formally transfer power to his deputy, Goodluck Jonathan, he was

Continued on page 11

Zulum: We're in 'Catch-22 Situation' With Boko Haram's Surrender...Page 8

THIS DAY

Monday 16 August, 2021
Vol 26, No 9625, Price: N250

www.thisdaylive.com

As Kabul Falls, Buhari Says Africa is New Frontline of Global Militancy

- We'll defeat them one highway, one rail link, one job at a time, president boasts
- States continent needs more than US Military aid to defeat terror
- Laments COVID-19 has been like oxygen for terrorism
- Declares building infrastructure, connecting remote regions, providing jobs will strengthen Africa's defences
- Justifies rail line to Niger Republic

Obama China with the United States pulled from Afghanistan and the subsequent fall of Kabul to the Taliban, that Africa has unfortunately become the new frontline of terror and global militancy. He stated that for Africa to defeat the growing terrorism on its soil, it would require more than the United States military aid but the entire world coming together for its sake. Buhari, who also believed that the outbreak of Covid-19 pandemic, had provided some form of oxygen for insurgents to sustain their hostilities globally, retorted that "Africa's fight against terror is the world's fight". In the article he expressed

Continued on page 11

VAT Collection: FIRS Appeals Federal Court's Historic Judgement

- Cash-strapped FG may lose N1.5tn revenue if ruling is upheld

Nabulungi Francis and James Emmanuel Akinjide The Federal Inland Revenue Service (FIRS) has appealed against a judgement by a Federal High Court in Port Harcourt, the Rivers State capital, on the issue of who has the constitutional mandate to collect Value Added Tax (VAT). The decision was widely lauded as a great landmark, important, the court had just struck a blow that Rivers State Government, not FIRS, should collect VAT and Federal Income Tax (FIT) in the state.

Continued on page 11



Secondus: We Met a Traumatized PDP Struggling With Opposition Life ... Page 10

OBASANJO COMMERATES WITH THE ABIODUNS...

Ogun State Governor, Dapo Abiodun (middle) introducing his younger brother, Seye Abiodun (right) to Chief Olusegun Obasanjo when the former President came to commiserate with the Abioduns on the transition of their patriarch, Dr Emmanuel Abiodun at Iperu... yesterday



Out of this world
MEGA DATA

1TB N100k

Valid for 1 Year

Dial *777* to subscribe

Terms and Conditions apply.



Unlimited

Medien



Vanguard (Tageszeitung)
www.vanguardngr.com

The Nation (Tageszeitung)
www.thenationonlineng.net

Punch (Tageszeitung)
www.punchng.com

Sahara Reporters
(Nachrichtenportal)
www.saharareporters.com

The Guardian (Tageszeitung)
www.nguardiannews.com

This Day (Tageszeitung)
www.thisdaylive.com

The Sun (Tageszeitung)
www.sunnewsonline.com

Kulturstandards

Zeit – immer flexibel bleiben

Deutsche Zeitplanung kennen Nigerianer nicht. Es werden meistens mehrere Dinge gleichzeitig erledigt. Die Verschiebung von Terminen ist an der Tagesordnung. Familienangelegenheiten haben immer Vorrang vor geschäftlichen Verabredungen. Außerdem gilt für Nigerianer: Je höher der Status, desto später erscheinen sie zum Meeting.

Raum – Leben in der Öffentlichkeit

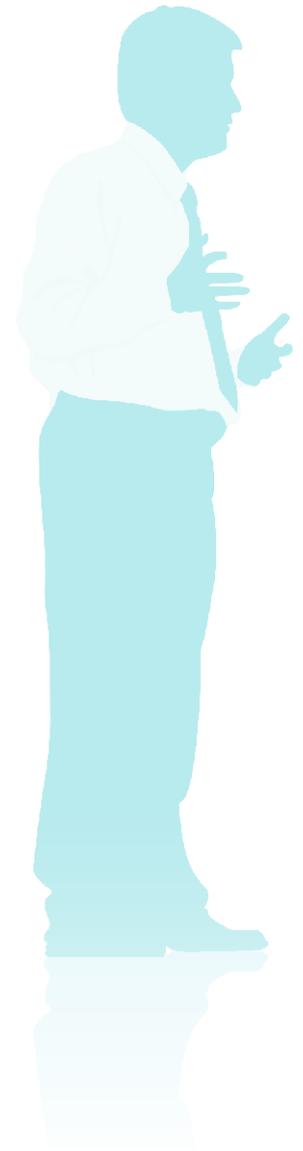
Das Leben spielt sich in Nigeria wie in den meisten afrikanischen Ländern zum großen Teil im öffentlichen Raum ab. Ein individualisierter Rückzugsbereich wie in der westlichen Kultur wird kaum beansprucht. Bei den traditionell lebenden muslimischen Bevölkerungsgruppen gilt ein besonderes Raumkonzept (unterschiedliche Bedeutung von Innen- und Außenraum für die getrennten Geschlechter).

Kontext – Gesichtswahrung oberstes Gebot

Die deutsche Art, Dinge (explizit) beim Namen zu nennen, ist Afrikanern generell fremd. Eine direkte Verneinung gilt als unhöflich, wie auch offene Kritik. Jeder ist um Gesichtswahrung auf allen Seiten bemüht.

Individualität/Kollektiv – im Zentrum die Großfamilie

Die nigerianische Gesellschaft gilt als kollektivistisch – zentrale Einheit ist die Großfamilie, die Schutz und Fürsorge bietet und dafür dem Einzelnen Verpflichtungen abverlangt. Dahinter müssen individuelle Wünsche und Vorstellungen zurücktreten.



Machtdistanz – die da oben, wir hier unten

Nigeria ist eine hierarchisch strukturierte Gesellschaft mit einer großen Kluft zwischen Arm und Reich, Entscheidungsfindung von „oben nach unten“ und hoher Machtdistanz. Von Untergebenen wird vor allem Loyalität verlangt und im Gegenzug „Fürsorge“ geboten („Senioritätsprinzip“).

Unsicherheitsvermeidung – kreativ und flexibel reagieren

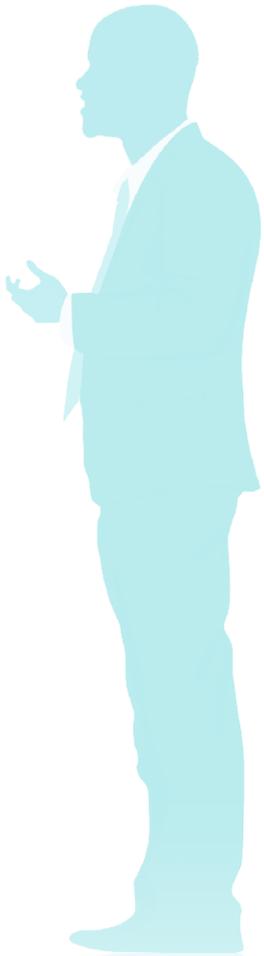
Das den Deutschen innewohnende Sicherheitsstreben ist Nigerianern fremd. Vielmehr wird den vielen Gefährdungen des täglichen Lebens mit Fatalismus begegnet und auf unvorhergesehene Ereignisse mit Kreativität und Improvisationstalent reagiert.

Maskulinität/Femininität – ambivalente Ausprägung

Nigerias Gesellschaft ist – vor allem in den muslimischen Regionen – stark autoritär-patriarchalisch ausgerichtet. Jedoch wird das männliche Leistungsprinzip verwässert durch den Vorrang von zwischenmenschlichen Beziehungen. Das generelle Credo ist: „Arbeiten, um zu leben“.

Langzeitorientierung – Leben im Hier und Jetzt

Langfristige Lebensplanungen sind unüblich, man lebt im „Hier und Jetzt“ mit Kurzzeitorientierung. Investition in die Altersvorsorge wird nicht betrieben, eher in die Großfamilie, etwa in kostspielige Ausbildung des Nachwuchses. Im Gegenzug wird die Versorgung der Senioren im Alter erwartet.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Vor allem beim ersten Meeting ist die hierarchische Etikette einzuhalten, mit korrekter Anrede wie etwa „Honourable ...“ bei Parlamentsabgeordneten, „Your Excellency ...“ bei Botschaftern/Ministern. Handschlag und Austausch von Visitenkarten stehen immer am Anfang. Wichtig ist einleitende Konversation mit lockerem „Smalltalk“, der gern humorvoll sein darf. Es sollten unverfängliche Themen gewählt werden, also keine sensiblen politischen oder ethnischen/religiösen Themen. Bei Gelegenheit Kenntnisse der lokalen Verhältnisse zu zeigen, zeugt jedoch von Respekt und Interesse.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Auch hier steht immer der Smalltalk am Anfang und kann auch länger dauern. Eine zielorientierte thematische und zeitliche Strukturierung der Gespräche funktioniert bei Nigerianern eher selten. Vor allem beim Zeitfaktor sollte man flexibel bleiben und sich auf langwierige Entscheidungsprozesse einstellen. Wichtig ist immer die Beachtung der „Gesichtswahrung“ bei Verhandlungen.

Privater Umgang/ Geschäftsessen



Für Einladungen nigerianischer Geschäftspartner stehen die vorhandenen Luxushotels und Restaurants zur Verfügung. Einladungen in die private Residenz sind eher bei Diplomaten mit entsprechenden Repräsentationspflichten und -budgets üblich. Gelegentlich werden auch private Parties und Dinnereinladungen in kleinerem Rahmen von „Expatriates“ veranstaltet. Generell ist der private Umgang zwischen Europäern und Nigerianern meist auf wenige persönliche Kontakte mit ausgewählten Persönlichkeiten aus den gehobenen Schichten beschränkt. Bei Einladungen in Restaurants zahlt normalerweise der Europäer (mit gelegentlichen Ausnahmen bei hochkarätigen Vertretern der nigerianischen Elite).

Pflege von Beziehungen



Für die Pflege von Beziehungen mit nigerianischen Geschäftspartnern sind unbedingt regelmäßige persönliche Treffen erforderlich. Dies bedeutet für Europäer in Übersee einen entsprechenden Reiseaufwand, der kostenmäßig einzukalkulieren ist. Kommunikation per E-Mail oder Telefon ist nur ein Mittel zum Austausch dringender Mitteilungen. Ein besonderes Problem kann die – oft von nigerianischen Partnern gewünschte – Einladung nach Deutschland bedeuten. Diese sollte nur bei wichtigem Anlass erwogen werden, weil neben erheblichen Kosten auch Visarestriktionen des Auswärtigen Amtes in Berlin zu berücksichtigen sind.

Profil



Der türkisch-stämmige Ingenieur Neset Yildirim war in mehreren Ländern, unter anderem in den Golfstaaten, für die deutsche

Bauengineeringfirma PERI International tätig und ist seit 2014 Leiter der neu gegründeten PERI Formwork and Scaffolding Nigeria Ltd.

www.peri.ng

Stand: Mai 2015

Praxispiegel: Interview

„Nigerianer haben hohe Erwartungen an europäische Arbeitgeber“

Neset Yildirim ist Leiter der Nigeria-Niederlassung des deutschen Gerüstbauers und Bauengineering-Unternehmens PERI. Er verfügt über viele Jahre Erfahrung im Nigeria- und Westafrika-Geschäft und gibt Empfehlungen für Newcomer aus Deutschland.

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

Sowohl lokale Geschäftspartner als auch Behördenvertreter sind sehr interessiert an Geschäftsbeziehungen mit europäischen und vornehmlich deutschen Unternehmen. Dementsprechend zeigen sie sich höflich, beflissen und zuvorkommend. Für unser Unternehmen bedeuten lokale Partner große Vorteile, allerdings gab es in der Vergangenheit vereinzelte Unstimmigkeiten, weil sie ihre persönlichen Gewinnmargen zu hoch angesetzt haben. Genaue schriftliche Vereinbarungen haben sich als hilfreich erwiesen.

Wie würden Sie die nigerianische Arbeitskultur – im Vergleich zu der deutschen Arbeitskultur – beschreiben?

Unsere Erfahrungen mit der nigerianischen Arbeitskultur beschränken sich auf die Baubranche. Auf diesem Gebiet ist zu beobachten, dass der Arbeitsalltag insgesamt weniger stark reglementiert und wesentlich lockerer ist als in Deutschland. Das hat Vor- und Nachteile: Einerseits sind die nigerianischen Arbeitnehmer viel flexibler, selbstständiger und lernwilliger, andererseits unpünktlicher und weniger verlässlich. Dieser Punkt betrifft auch Bildungs- und Kenntnisstandards.

Was erwarten nigerianische Arbeitnehmer von ihrem Vorgesetzten bzw. Arbeitgeber?

Bezogen auf europäische Arbeitgeber sind die Erwartungen sehr hoch. Nigerianische Arbeitnehmer versprechen sich hohe Gehälter, Vergünstigungen, Kranken- und Rentenversicherung sowie Ausbildungs- und Fortbildungsmaßnahmen. Besonderes Interesse zeigen sie an möglichen Aufenthalten in Europa. Leider lassen einige Arbeitnehmer Firmentreue vermissen und stellen ihr erworbenes Know-how anderen Firmen zur Verfügung.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit lokalen Mitarbeitern?**Erleben Sie Konflikte zwischen Verpflichtungen des einzelnen Mitarbeiters gegenüber Arbeitgeber und Familie?**

Der Stellenwert familiärer Verpflichtungen ist in Nigeria ähnlich hoch wie in Deutschland; familiäre Notfälle, zum Beispiel Erkrankungen und Unfälle, haben normalerweise Vorrang vor beruflichen Pflichten. Es ist allerdings zu beobachten, dass nigerianische Arbeitnehmer unverhältnismäßig oft familiäre Notfälle benennen, wenn sie beruflichen Pflichten nicht nachkommen. Den Grund dafür vermute ich aber weniger beim Stellenwert der Familie als bei dem ungenügend geregelten Urlaubsrecht. Da europäische Arbeitgeber bezahlten Urlaub gewähren, scheinen familiäre Notfälle dort seltener genannt zu werden als bei lokalen Arbeitgebern, die sich häufig nicht an das lokale Urlaubsrecht halten.

Wie intensiv sind Ihre privaten Beziehungen zu Ihren Geschäftspartnern?

Die Beziehungen sind kollegial oder sogar herzlich. Bemerkenswert ist die hohe Kontaktfreudigkeit von Angestellten und Geschäftspartnern. Soweit es das professionelle Verhältnis erlaubt, intensiviere ich die Beziehungen gerne.

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

**Kontakte**

**Delegation der Deutschen
Wirtschaft in Nigeria**
www.nigeria.ahk.de

**Botschaft der Bundesrepublik
Deutschland in Abuja**
www.nigeria.diplo.de

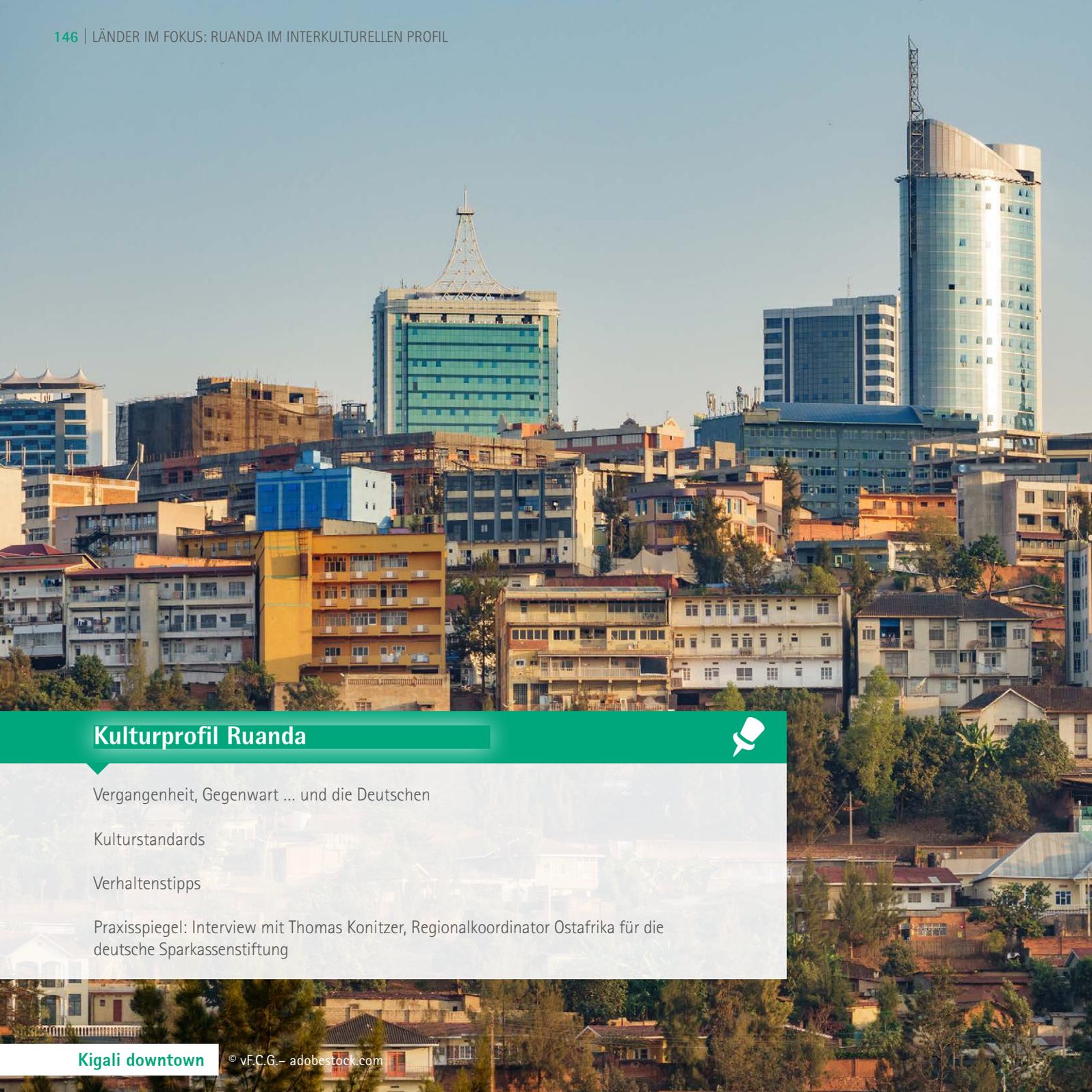
**Botschaft der Bundesrepublik
Nigeria in Deutschland**
www.nigeriaembassygermany.org

**IHK Mittlerer Niederrhein –
Schwerpunktkammer für
Nigeria in NRW**
www.mittlerer-niederrhein.ihk.de

**IHK Gießen–Friedberg –
Kompetenzzentrum Nigeria**
www.giessen-friedberg.ihk.de

**Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit
(GIZ) GmbH – Büro Nigeria**
www.giz.de

Quelle: eigene Recherchen



Kulturprofil Ruanda



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxisspiegel: Interview mit Thomas Konitzer, Regionalkoordinator Ostafrika für die deutsche Sparkassenstiftung

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

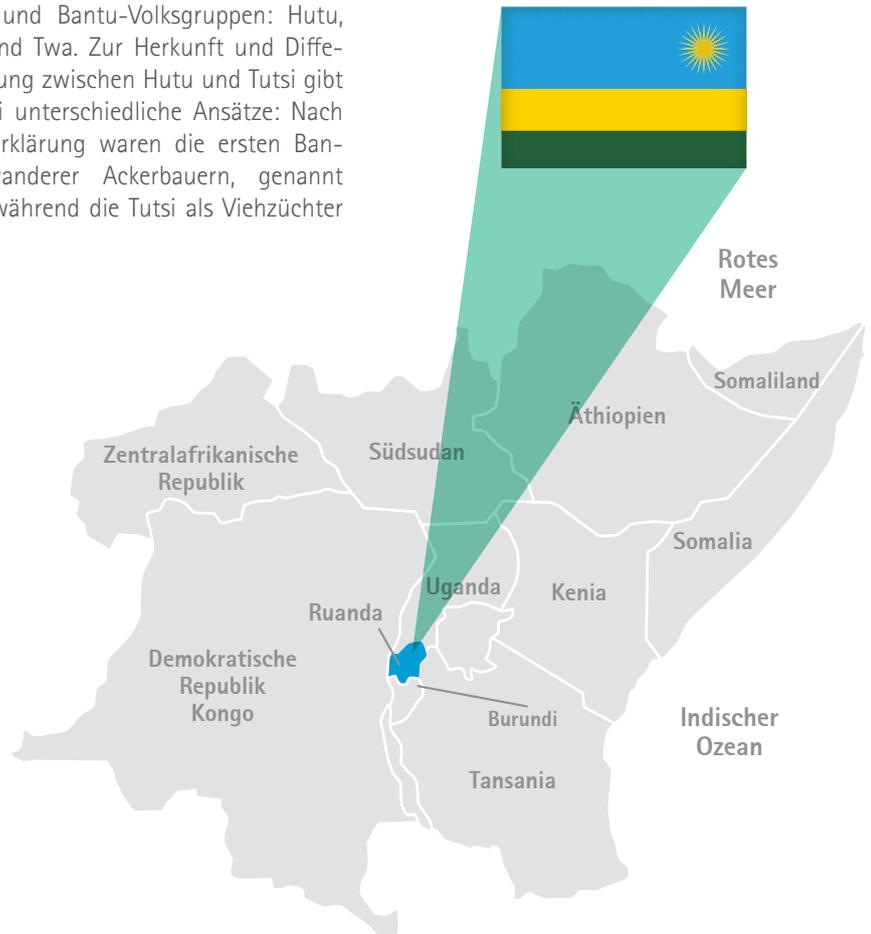
Was Ruandas Kultur geprägt hat

Frühe Besiedlung – Klans und Königreiche

Die Republik Ruanda ist ein kleines, dicht besiedeltes, gebirgiges Binnenland („land of thousand hills“) am äußersten westlichen Rand des Ostafrikanischen Grabenbruchs (Rift Valley). Ruanda ist – nach dem Nachbarland Burundi – das kleinste Land Ostafrikas, das jedoch als Schauplatz des wohl größten Genozids der Moderne nach dem Holocaust eine traurige Berühmtheit erlangt hat. Die Besiedlung der Region wird von Archäologen auf die Zeit zwischen 8000 und 3000 v. Chr. angesetzt, hauptsächlich aufgrund verstreuter archäologischer Zeugnisse von Jägern und Sammlern in der späten Steinzeit sowie von größeren Siedlungsgruppen in der frühen Eisenzeit. Diese alten Siedlergruppen gelten als Vorfahren der noch heute im Land lebenden Ureinwohner, der Twa. Zwischen 700 v. Chr. und 1500 n. Chr. fand dann die Zuwanderung von Bantu-Stämmen statt, die umfangreiche Waldbestände für den Ackerbau rodeten und den Twa damit einen Großteil ihres Lebensraums nahmen.

Die erste Form gesellschaftlicher Organisation waren Klans. Diese waren jedoch nicht auf bestimmte genealogische Linien

oder regionale Herkunft der Mitglieder beschränkt, sondern umfassten zumeist Angehörige aller dort lebenden indigenen und Bantu-Volksgruppen: Hutu, Tutsi und Twa. Zur Herkunft und Differenzierung zwischen Hutu und Tutsi gibt es zwei unterschiedliche Ansätze: Nach einer Erklärung waren die ersten Bantu-Zuwanderer Ackerbauern, genannt Hutu, während die Tutsi als Viehzüchter



später aus dem Norden einwanderten und von nilotisch-hamitischem Ursprung waren. Nach einer anderen Theorie erfolgte die Besiedlung durch verschiedene Bantu-Völker sukzessive, während die Differenzierung zwischen Hutu und Tutsi erst später aufgrund von sozialen Klassenmerkmalen vorgenommen wurde.

Etwa ab dem 15. Jahrhundert begannen die Klans mit der Bildung von Königreichen. Am Beginn des 18. Jahrhunderts gab es davon rund acht auf dem Gebiet des heutigen Ruanda. Ab etwa Mitte des 18. Jahrhunderts wurde eines dieser Königreiche zunehmend dominant, das von einem Tutsi-Klan (Nyiginya) regierte „Königreich von Ruanda“, das im 19. Jahrhundert nach Eroberung einiger kleinerer Gemeinwesen im Westen und Norden seine größten Ausmaße erreichte. In dieser Zeit wurden wichtige Verwaltungsreformen durchgeführt, insbesondere die Einführung eines „ubuhake“ genannten Systems, wonach Tutsi-Häuptlinge bestimmte Viehbestände und damit einhergehend höheren sozialen Status an andere Tutsi oder auch an Hutu abgaben, im Austausch für bestimmte persönliche oder wirtschaftliche Gegenleistungen. Ein weiteres neu eingeführtes Arbeitsdienstsystem („uburetwa“) umfasste Zwangsarbeit von Hutu für lokale Tutsi-Häuptlinge. Diese von dem damaligen König Rwabugiri eingeführten Maßnahmen, als „Reformen“ verkündet, werden für die im weiteren Verlauf zunehmende

gesellschaftliche Spaltung zwischen den Bevölkerungsgruppen der Hutu und Tutsi verantwortlich gemacht.

Kolonisierung unter Deutschen und Belgiern

Von 1885 bis 1919 war das Gebiet des heutigen Ruanda Teil der Kolonie „Deutsch-Ostafrika“. Das Territorium wurde dem Deutschen Kaiserreich auf der Berliner Konferenz von 1884 zugesprochen, nachdem als erster Deutscher der Forschungsreisende Graf Gustav Adolf von Götzen zwischen 1883 und 1884 eine Expedition in das Hinterland der damaligen deutschen Kolonie Tanganyika durchgeführt hatte. Deutsche Kolonialisten und Missionare trafen 1897 im heutigen Ruanda ein und nutzten die Spannungen zwischen den lokalen Bevölkerungsgruppen zu ihrem Vorteil, um in relativ kurzer Zeit eine zur Zusammenarbeit bereite lokale Regierung zu installieren.

Die Deutschen führten zwei gesellschaftlich bedeutende Veränderungen ein: zum einen die monetäre Steuererhebung anstelle des bis dahin praktizierten Naturalabgabensystems (Vieh und Agrargüter), womit eine Umstellung der Landwirtschaft auf marktgängige „Cash-Crops“ angestrebt und in der Folge eine Änderung des Wirtschaftssystems verursacht wurde. Zum anderen – was schwerwiegende Folgen hatte – wandten sie die da-

mals in Europa entwickelten „rassischen Merkmale“ auf die Differenzierung nach Bevölkerungsgruppen an. Dies führte die Kolonialisten dazu, die Minderheit der Tutsi (rund 15 Prozent der Bevölkerung) als den Hutu „überlegene“ Volksgruppe einzuordnen, da ihr „hamitischer“ Ursprung sie mehr „europäisch“ mache: Die Tutsi wurden daher von den Kolonialisten, einschließlich der Vertreter der römisch-katholischen Kirche, gegenüber den Hutu bevorzugt, aufgrund einer Zuschreibung verallgemeinerter äußerer Merkmale und angeblicher Persönlichkeitsmerkmale („angenehmer für die Kolonialisten“) und wohl nicht zuletzt wegen ihrer Bereitschaft, zum Christentum bzw. zur römisch-katholischen Kirche zu konvertieren. Damit wurde offiziell vonseiten der deutschen Kolonialherren die Dominanz der Tutsi, die bereits vor der Kolonisierung die Mehrheit der politischen Elite stellten, als Viehzüchter über die Hutu-Bauern festgeschrieben. Die Deutschen halfen den Tutsi zum Beispiel 1911 maßgeblich bei der Niederschlagung einer Hutu-Rebellion im nördlichen Landesteil.

Nach dem Ende des 1. Weltkriegs übernahm Belgien als neue Kolonialmacht das ihnen von der internationalen „League of Nations“ übertragene Mandat zur Regierung des Territoriums Ruanda-Urundi, das in unmittelbarer Nachbarschaft der bereits bestehenden belgischen Kolonie Kongo lag. Ein Teil des neuen Kolonial-

gebiets (außerhalb der Grenzen des alten „Königreichs Ruanda“) wurde der ehemaligen deutschen Kolonie Tanganyika zugeschlagen, die nach Kriegsende von den Briten als Kolonialmacht verwaltet wurde. Auch die neuen belgischen Kolonialherren hielten die bestehenden Machtstrukturen in Ruanda-Urundi intakt und blieben abhängig von den dominierenden Tutsi bei der Verwaltung des Landes, wobei sie sich jedoch stärker als die Deutschen um Belange von Bildung und Agrarwirtschaft kümmerten. So wurde zum Beispiel eine Vielzahl von neuen Anbauprodukten zur verbesserten Nahrungsmittelversorgung der Subsistenzbauern sowie der bis heute wichtige Kaffeeanbau eingeführt.

Unter belgischer Kolonialherrschaft wurde das System der rassischen Differenzierung zwischen Tutsi und Hutu noch einmal verstärkt, aufgrund der damals in Europa und den USA als neue „Wissenschaft“ zirkulierenden sogenannten „Eugenik-Bewegung“ (auch Eugenik / Erbgesundheitslehre, später Grundlage der nationalsozialistischen „Rassenhygiene“). Danach wurden Körpergröße, Kopfgröße und hellere Haut der Tutsi als Merkmale für „rassische Überlegenheit“ gedeutet und gleichzeitig ein System von „Rassenausweisen“ eingeführt, die jede Person nach dem Gesetz als „Hutu“, „Tutsi“ oder „Twa“ identifizierte. Die Belgier gaben den Tutsi den Großteil der politischen Kontrolle im Land, was diese

allmählich dazu brachte, den Mythos ihrer „rassischen Überlegenheit“ selbst zu glauben. Zur Bekräftigung dieser Ideologie wurde sogar die offizielle Geschichte Ruandas umgeschrieben, obwohl bis heute keinerlei historische, archäologische oder linguistische Belege für eine solche Rassendifferenzierung gefunden wurden. Sogar die römisch-katholische Kirche als Hauptträger des ruandischen Bildungswesens zu dieser Zeit akzeptierte die Rassentheorie und führte separate Schulsysteme für Hutu und Tutsi ein.

Unabhängigkeit und wachsende politische Spannungen

Nach dem 2. Weltkrieg wurde Ruanda-Urundi offiziell ein sogenanntes UN Trust Territory, für das die Belgier das Mandat zur Verwaltung und Vorbereitung des Landes auf die zukünftige Unabhängigkeit erhielten. Gleichzeitig begannen die Hutu, sich von der Tutsi-Herrschaft zu emanzipieren, was 1959 in einem Aufstand kulminierte, der als „Ruandische Revolution“ in die Geschichtsbücher einging und die Flucht von (nach Schätzungen) bis zu 150.000 Tutsi vor Hutu-Gewalt in die Nachbarländer auslöste. Nach einem Referendum, das von den Belgiern unterstützt wurde und die Abschaffung der Tutsi-Monarchie ergab, wurde Ruanda von Urundi, dem heutigen Burundi, getrennt und am 1. Juli 1962 unabhängig. Dies führte zu einer jahrelangen Serie von Gewaltausbrüchen mit Angriffen

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
2. Jan.	Zweiter Neujahrstag
1. Feb.	Tag der nationalen Helden
7. Apr.	Tutsi-Genozid-Gedenktag
19. Apr.	Karfreitag
22. Apr.	Ostermontag
1. Mai	Tag der Arbeit
5. Juni	Fest des Fastenbrechens Eid al-Fitr *)
1. Juli	Unabhängigkeitstag
4. Juli	Jahrestag der Befreiung
2. Aug.	Umuganura-Tag (Thanks Giving Day)
12. Aug.	Islamisches Opferfest lid Al-Adha *)
15. Aug.	Mariä Himmelfahrt
25.–26. Dez.	Weihnachten

*) nur annähernd. Die Beachtung religiöser Feiertage ist nicht einheitlich. Muslime arbeiten oft an christlichen Feiertagen, beachten dafür aber eine Reihe weiterer islamischer Feiertage. Bei Christen ist dies in Bezug auf islamische/christliche Feiertage vergleichbar.

Quelle: GTal

von Exil-Tutsis aus den Nachbarländern und Vergeltungsschlägen der Hutu gegen die im Land lebenden Tutsi, die von allen politischen Ämtern ausgeschlossen wurden. Ruanda wurde ein von Hutu regierter Einparteiensstaat, in dem die Tutsi in vielfältiger Form diskriminiert wurden (unter anderem durch Zulassungsquoten im Bildungswesen und öffentlichen Dienst). Gleichzeitig wurde das System der ethnische Ausweise beibehalten und generell von „Mischehen“ abgeraten.

Eine Zäsur gab es 1973 durch den Militärputsch des damaligen Verteidigungsministers, Generalmajor Juvénal Habyarimana, der die Verfassung außer Kraft setzte, das Parlament auflöste und ein Verbot jeglicher politischen Aktivität erließ. Er gründete die neue Partei „Nationale Revolutionäre Bewegung für Entwicklung“ (französisch MRND) und gab schließlich auf zunehmenden öffentlichen Druck 1990 die Absicht bekannt, ein demokratisches Mehrparteiensystem einzuführen.

Während der rund 20-jährigen Dauer des Habyarimana-Regimes gab es vielfältige Verwicklungen in die politisch-ethnischen Auseinandersetzungen im benachbarten Burundi, wo ebenfalls Hutu und Tutsi um die Macht in Politik und Armee kämpften. Dort hatte es 1972 einen Genozid an den lokalen Hutu durch die Tutsi-kontrollierte Armee mit fast 200.000 Toten gegeben. Aufgrund solcher Eskalation kam es zu umfangreichen Flüchtlingsbewegungen

sowohl von Hutu als auch Tutsi in der gesamten Region, die zu den wachsenden Spannungen beitrugen und immer wieder in gegenseitigen Massakern zwischen den verfeindeten Volksgruppen gipfelten.

Viele der in Uganda lebenden Exil-Tutsi schlossen sich den dort kämpfenden Rebellen von Yoweri Museveni, dem späteren Präsidenten Ugandas, an und wurden nach dessen Sieg 1986 Teil der ugandischen Armee. Darunter befand sich auch Paul Kagame, der spätere Führer der Tutsi-Rebellengruppe Rwandan Patriotic Front (RPF), die sich hauptsächlich aus Tutsi-Veteranen aus dem Bürgerkrieg in Uganda zusammensetzte. Am 1. Oktober 1990 fiel die RPF von ihrer Basis im benachbarten Uganda in Ruanda mit dem erklärten Ziel ein, die Regierung zu einer Demokratisierung des Landes und vor allem einer Lösung des Flüchtlingsproblems der Tutsi zu bewegen, die zu rund 500.000 als „Diaspora“ in der ganzen Welt verstreut waren. Da die Invasion jedoch von den Hutu als Versuch einer Machteroberung der Tutsi verstanden wurde, erhöhten sich die Spannungen im Land auf ein alarmierendes Niveau – trotz eines nach dreijährigen Kämpfen ausgehandelten Waffenstillstandsabkommens („Arusha Accords von 1993) mit dem Ziel der Bildung einer Koalitionsregierung.

Die Katastrophe und Ruandas Trauma: die „100 Tage“ vor 25 Jahren

Die Situation verschärfte sich nach der Ermordung des ersten gewählten Staatspräsidenten von Burundi, dem Hutu Melchior Ndadaye, durch die von Tutsi dominierte burundische Armee im Oktober 1993. Dies war der Beginn eines Bürgerkriegs in Burundi zwischen dortigen Hutu und Tutsi, der auch die Situation jenseits der Grenze in Ruanda weiter destabilisierte. Die von der UN geschickte Friedenstruppe UNAMIR (United Nations Assistance Mission for Ruanda) erwies sich als personell und finanziell unzureichend und wirkungslos. Dennoch wurde der Dringlichkeitsantrag des UNAMIR-Befehlshabers, Generalleutnant Roméo Dallaire, nach zusätzlichen Truppen und einer Verstärkung des Mandats (in ein „robustes“ Mandat zum bewaffneten Einsatz) von dem zuständigen UN-Beamten (späterer UN-Generalsekretär Kofi Annan) abgelehnt – dies, obwohl Dallaire in seiner Begründung ausdrücklich auf einen sich abzeichnenden Genozid in Ruanda hinwies. Zu den alarmierenden Warnungen, die aus Diplomatenkreisen in Kigali (ohne Erfolg) an die jeweiligen Entsenderegierungen geschickt wurden, gehörte auch ein entsprechender Bericht aus der deutschen Militärberater-Mission – wie erst 20 Jahre später bekannt wurde.

Am 6. April 1994 wurde ein Flugzeug mit den beiden Präsidenten von Ruanda und

Burundi, Juvénal Habyarimana und Cyprien Ntaryamira (beides Hutu), an Bord beim Landeanflug in Kigali abgeschossen und beide Staatsoberhäupter getötet – ein bis heute nicht aufgeklärtes Attentat. Dies gab den Startschuss für die – wie spätere Ermittlungen ergaben – bereits bis ins Detail geplante, systematische Ermordung von Tutsi und gemäßigten Hutu durch die organisierte Hutu-Miliz „Interahamwe“. Das Töten begann innerhalb von etwa drei Stunden nach dem Flugzeugabsturz in Kigali und breitete sich rasch und ungehindert auf das ganze Land aus. In begleitenden Hetzkampagnen vor allem im nationalen Radio wurde auch die Zivilbevölkerung dazu aufgerufen, ihre Tutsi-Nachbarn und alle, die nicht aktiv an den Ermordungen teilnahmen, zu töten.

Ein wichtiger Faktor war hierbei die systematische öffentliche „Entmenschlichung“ der Tutsi, die von den Interahamwe und ihren Unterstützern als „Kakerlaken“ beschimpft wurden. Wie später bekannt wurde, gab es Tötungslisten sowie über die kommunalen Verwaltungen eine großangelegte Verteilung von Macheten als Mordwaffen an die Bevölkerung. Diese waren in den Monaten vor dem Beginn des Genozids in ungewöhnlich großem Ausmaß importiert worden, wie Untersuchungen später feststellten. Selbst Kirchenvertreter beteiligten sich an den Hetzkampagnen und lieferten – statt Kirchenasyl zu gewähren – häufig

sogar Schutzsuchende an ihre Mörder aus. Nach Schätzungen wurden landesweit in den berüchtigten „100 Tagen“ zwischen April und Juli 1994 bis zu 1 Million Menschen – überwiegend Tutsi sowie auch gemäßigte Hutu – regelrecht abgeschlachtet, mit unvorstellbaren Grausamkeiten erstochen, verstümmelt oder mit Knüppeln erschlagen.

Die Rolle der internationalen Gemeinschaft in den furchtbaren „100 Tagen“ vor genau 25 Jahren muss als unrühmlich eingestuft werden. Weder die UN noch die USA oder die europäischen Partnerstaaten erkannten offenbar das Ausmaß der Massaker als Völkermord an und taten nichts, um diese einzudämmen. Die Hutu-Regierung saß damals sogar im UN-Sicherheitsrat als nicht-ständiges Mitglied und nahm – wie spätere Analysen von Menschenrechtsorganisationen zeigten – die offensichtliche Unwissenheit der internationalen Gemeinschaft zum Anlass, ihre Mordkampagnen unbehelligt fortzuführen. Diese internationale „Vogel-Strauß-Politik“ wird nicht zuletzt darauf zurückgeführt, dass Ruanda generell als Staat ohne strategischen Wert galt. Eine Ausnahme hierbei bildete Frankreich, das stark an dem Verbleib des Landes in der „Frankophonie“ interessiert war und daher grundsätzlich die (frankophone) Hutu-Regierung gegen die im anglophonen Ostafrika ausgebildete RPF unterstützte.

Medien



The New Times (Tageszeitung)
www.newtimes.co.rw

The Rwandan (Tageszeitung)
www.therwandan.com

KT Press (Nachrichtenportal)
<https://ktpress.rw>

Rwanda Broadcasting Agency
 (Nachrichtenagentur)
<https://rba.co.rw>

AllAfrica – Ruanda Spezial
 (Nachrichtenportal)
www.allafrica.com/rwanda

Neuanfang nach dem Genozid – die Folgen für Staat und Gesellschaft

Gleichzeitig mit der Tötungsmaschinerie tobte für rund zwei Monate im ganzen Land ein Bürgerkrieg: Denn die RPF unter Paul Kagame hatte nach Beginn der Mordkampagnen ihre methodische Offensive wieder aufgenommen und konnte bis Mitte Juli 1994 die Kontrolle über das ganze Land gewinnen. Nach der Machtübernahme der RPF flohen rund 2 Mio. Hutu aus Furcht vor Vergeltung in die Nachbarländer, wo sie unter anderem eine wesentliche Rolle bei dem Ausbruch des sogenannten Ersten Kongokriegs (1996/97) spielten. Die neue Führung Ruandas startete unverzüglich einen Prozess des Wiederaufbaus und der Versöhnung, mit der Errichtung eines internationalen Gerichtshofs für Ruanda (International Criminal Tribunal for Rwanda/ICTR) im tansanischen Arusha und die Wiedereinführung von „Gacaca“ genannten traditionellen dörflichen Gerichten. Die juristische Aufarbeitung des Genozids gilt als eher schleppend: Vor dem ICTR wurden in rund 20 Jahren (1995 bis 2014) nur 75 Verfahren verhandelt, mit rund 50 Verurteilungen, einigen Freisprüchen und Verweisungen an nationale Gerichte. Jedoch gab es nach Schätzungen über 200.000 Täter, größtenteils junge, ungebildete Männer.

Die neuen RPF-Machthaber bildeten 1994 eine „Regierung der nationalen

Einheit“ mit einem Hutu-Präsidenten als Staatsoberhaupt und Paul Kagame als Verteidigungsminister und Vizepräsident, der einige Jahre später selbst Präsident wurde und dies bis heute geblieben ist. Kagame wurde in den Wahlen von 2017 zum dritten Mal mit einer Quote von 99 Prozent im Präsidentenamt bestätigt. Das Land gilt bereits seit 1997 – nach umfangreichen Repatriierungsbewegungen vor allem von Tutsi-Flüchtigen aus den Nachbarländern – als sicher auch für Touristen aus dem Ausland. Der neuen Regierung gelang schon nach wenigen Jahren der Wiedereinstieg in eine langanhaltende wirtschaftliche Wachstumsphase, die praktisch seit der Jahrtausendwende anhält. Die Erfahrung aus dem Völkermord sowie die lange Jahre anhaltende Bedrohung durch Hutu-Extremisten aus der Kongoregion gelten als Ursache für das ausgeprägte Sicherheitsbedürfnis der ruandischen Bevölkerung und das weitgehende Fehlen von Demokratisierungsbestrebungen.

In Kagames autokratischem Regierungssystem wurden alle ethnischen Bezeichnungen sowie vor allem die Rasseneinträge in den Personalausweisen abgeschafft und offiziell verboten. Seit 20 Jahren werden landesweit sogenannte Aussöhnungsforen der Nationalen Kommission für Einheit und Versöhnung organisiert, die jedoch von der breiten Bevölkerung nur bedingt angenommen werden. Untersuchungen zeigen, dass die Ruander

nach wie vor in ethnischen Kategorien denken und Menschen danach differenzieren. Jedoch hat die Dominanz der RPF und des autokratischen Regierungssystems von Kagame zur Folge, dass die Menschen aus Furcht, gegen Gesetze zu verstoßen, sich zu solchen Fragen lieber gar nicht äußern. Gleichzeitig leiden große Teile der Bevölkerung unter den Folgen des Genozids, wie vor allem Vergewaltigungsoffer (nach Schätzungen bis zu 500.000 Frauen und Mädchen), die sozial geächtet werden und zum großen Teil HIV-infiziert sind. Die passive oder teilweise auch aktive Beteiligung des katholischen Klerus hat in der Bevölkerung zu einem Vertrauensverlust gegenüber den Kirchen geführt. Demgegenüber hat die Wertschätzung von Muslimen im Land deutlich zugenommen, da diese sich selten an den Massakern beteiligten, jedoch auffällig oft bedrohten Menschen in der Zeit des Genozids Schutz gewährten.

Ruanda und die Deutschen

Verhängnisvolles Erbe aus der Kolonialzeit

Die Rassendifferenzierung mit ihren katastrophalen Folgen war zum ersten Mal von den deutschen Kolonialisten in das spätere Ruanda gebracht worden – jedoch spielt diese verhängnisvolle Rolle Deutschlands für das heutige Ansehen der Deutschen in der ruandischen Bevölkerung keine Rolle mehr. Als Erklärung von Experten heißt es, diese Ereignisse lägen einfach viel zu lange zurück, um im Bewusstsein der Nation noch präsent zu sein. Vielmehr sind die bilateralen Beziehungen gut und das Ansehen der Deutschen und ihres Standards „Made in Germany“ in Wirtschaft und Gesellschaft hoch. Eine kurzzeitige Trübung der Beziehungen gab es vor gut zehn Jahren aufgrund eines internationalen Haftbefehls gegen eine ruandische Regierungsbeamtin, der in Deutschland vollstreckt wurde. In Kigali gibt es ein Museum zur gemeinsamen deutsch-ruandischen Kolonialgeschichte („Kandt-House“).

Deutschland als Entwicklungs- und Kulturpartner

Seit Beginn der deutsch-ruandischen Entwicklungszusammenarbeit 1962 hat Deutschland über 800 Mio. Euro hierfür zur Verfügung gestellt. Schwerpunktspektoren sind Dezentralisierung, „good

governance“, staatliches Finanzmanagement, nachhaltige Wirtschaftsentwicklung sowie berufliche Bildung, weitere Bereiche für Fördermittel sind unter anderem Energiegewinnung und -übertragung sowie auch die nach wie vor wichtige Friedens- und Versöhnungsarbeit in dem Land. Neben den Durchführungsorganisationen GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) und KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) sind ebenfalls die Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR), die Deutsche Welthungerhilfe, die Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation sowie seit 2017 als erste politische Stiftung die Friedrich-Ebert-Stiftung in Ruanda vertreten.

Als Teil des ruandischen Kulturlebens ist seit 2009 das Goethe-Institut vor Ort etabliert, zunächst mit einem Verbindungsbüro und seit 2014 mit einem eigenständigen Institut. Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) ist seit 2016 mit einem Lektor vor Ort vertreten und betreibt ein Doktoranden- beziehungsweise Phd-Programm für zunächst 20 Doktoranden im Jahr. Eine Schule in Kigali ist der deutschen Partnerschulinitiative (PASCH) angeschlossen und wird bei der Spracharbeit durch das Goethe-Institut unterstützt. Ferner gehören weitere Stipendienprogramme und zahlreiche Projekte in den Bereichen Sport, Musik und Film zum bilateralen Kulturaustausch. Ein ausgedehntes Städtepartnerschafts-

programm besteht außerdem zwischen Ruanda und Rheinland-Pfalz, wo über 50 Gemeinden oder Landkreise partnerschaftliche Beziehungen zu ruandischen Kommunen unterhalten und viele Schulen mit ruandischen Lehranstalten in Kontakt stehen (insgesamt über 250).

Ruanda und die moderne Welt

Anschluss an die anglophone Weltge- meinde

Mit dem Beitritt zum Commonwealth als 54. Mitglied und erst zweites Mitgliedsland (nach Mosambik) ohne historische Verbindungen zum alten Empire hatte das „neue Ruanda“ von Paul Kagame 2009 den Anschluss an die internationale Anglophonie – und damit Abkehr von der Frankophonie (zum Leidwesen Frankreichs) – endgültig vollzogen. Bereits 2007 war das Land der (anglophonen) Ostafrikanischen Wirtschaftsgemeinschaft (East African Community/ EAC) beigetreten, und 2008 führte die Regierung offiziell Englisch anstelle von Französisch als Lehrsprache an den Schulen ein (ab der dritten Grundschulklasse, vorher Landessprache Kinyarwanda). Die Bildungspolitik der Regierung legt vor allem den Fokus auf die modernen technischen Wissenschaften und die Informations- und Kommunikationstechnologie. In diesen Bereichen ist Ruanda seit 2016 Standort von vier sogenannten Exzellenzzentren, die mit Mitteln der Weltbank-Initiative Eastern and Southern Africa Higher Education Centers of Excellence unterstützt werden.

Aufstieg zum „Gateway“ nach Ostafrika – beliebtes Investitions- und Reiseziel

Seit Ruandas EAC-Beitritt hat sich das Land in kurzer Zeit zu einem der beliebtesten Investitions- und Reiseziele in der Region entwickelt. Die liberale Praxis hinsichtlich Freizügigkeit für Arbeitnehmer aus anderen EAC-Ländern sorgt zum Ausgleich des Facharbeitermangels in Ruanda. Eine Untersuchung der Weltbank listet zahlreiche exportorientierte Branchen als empfehlenswerte Investitionsziele auf, darunter neben Cash-Crops wie Tee und Gartenbau auch ICT, Gesundheitswesen sowie Tourismus. Nahezu 1 Mio. Touristen besuchen jährlich das kleine Land mit seinen besonderen Attraktionen, wie vor allem den Berggorillas. Für die zahlreichen an dem Land interessierten potenziellen Investoren aus der Region und von Übersee ist die jährlich abgehaltene internationale Ausstellung Expo – International Trade Fair in Kigali in den zurückliegenden 20 Jahren zu einer wichtigen Markteingangsveranstaltung geworden, mit (2018) über 500 Ausstellern aus 23 Ländern. Das Rwanda Development Board (RDB) vermarktet das Binnenland als Eingangstor – „gateway“ – in die großen Nachbarländer.

Internet und Soziale Medien – Lehren aus der Vergangenheit

Knapp die Hälfte der rund 12 Mio. Ruander (2018: 47,8 Prozent oder 5,6 Mio.) benutzen nach Angaben der zuständigen Behörde, Rwanda Utility Regulatory Authority (RURA), nach Stand von Mitte 2018 das Internet, was bis 2020 auf rund 60 Prozent steigen soll. Die meisten Neukunden (0,4 Mio. seit 3. Quartal 2017) benutzen zur Internetverbindung ein Smartphone. Rund 77 Prozent der Bevölkerung besitzen ein Mobiltelefon (März 2018). Die weiteste Verbreitung haben in Ruanda die traditionellen Medien Rundfunk und Fernsehen, wobei die Institutionen in Staatsbesitz überwiegen. Die unheilvolle Rolle, die diese Medien im Völkermord von 1994 spielten, gilt als Hauptgrund für die allgegenwärtige Zensur – überwiegend als Selbstzensur – in Ruandas Funk, Fernsehen und Printmedien. Vor allem in Zeiten von Wahlen wird eine staatliche Zensur ausgeübt, sowohl in den traditionellen Medien als auch für Online-Content, zum Beispiel durch den Einsatz von sogenannten Internet-Trollen sowie etwa eine Genehmigungspflicht für Social-Media-Veröffentlichungen von Oppositionskandidaten. Regierungskritische Webseiten etwa von der Opposition werden gelegentlich geblockt oder sind „aus technischen Gründen“ für eine Zeit lang nicht erreichbar. Jedoch alle populären internationalen Online-Medien (BBC, New York Times usw.) einschließlich der

Onlinepräsenz von Menschenrechtsorganisationen u. Ä. sind frei zugänglich, wie auch internationale Blogs sowie die bekannten Social Media. Ende 2017 gab es knapp eine halbe Million Facebook-User in Rwanda (3,9 Prozent der Bevölkerung). Die Regierung hat für die Verfolgung kritischer Journalisten eine gesetzliche Handhabe aufgrund des Verbots von Aufhetzung u. Ä., Verbreitung der „Völkermord-Ideologie“ oder Leugnung-des-Genozids-Gesetzen, die aufgrund eines Verfassungszusatzes die grundsätzlich dort verankerte Presse- und Meinungsfreiheit legal einschränken können.



Kulturstandards*

Zeit – ein dehnbare Begriff

Der Zeitbegriff ist flexibel – in privaten Verabredungen sind Verspätungen zwischen einer halben und einer Stunde an der Tagesordnung. Von Ausländern oder Expatriates wird dagegen Pünktlichkeit erwartet. Diese wird auch bei geschäftlichen Zusammenkünften eher eingehalten, insbesondere mit staatlichen Repräsentanten: Die Regierung hat Pünktlichkeit als Kardinaltugend verkündet. Allerdings werden im Geschäftsverkehr Fristen meist nicht eingehalten.

Raum – wenig Platz für den Einzelnen

Ruanda ist ein besonders dicht besiedeltes Land, in dem häufig entsprechend wenig Platz für den Einzelnen bleibt. So sind etwa überfüllte öffentliche Verkehrsmittel an der Tagesordnung. Bei eher formalen Begegnungen zwischen Personen ist die übliche Armeslänge Abstand zu empfehlen, wobei zwischen Vertretern desselben Geschlechts leichte Berührungen im Lauf des Gesprächs, etwa am Arm, akzeptabel sind.

Kontext – lieber feinfühlig als ehrlich

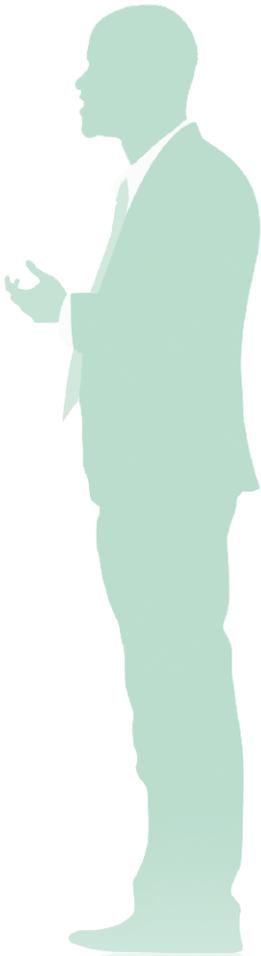
Ruander würden niemals etwas aussprechen, das ihr Gegenüber verletzen könnte, und ziehen „Feinfühligkeit“ der Ehrlichkeit im Gespräch vor. Die „ehrliche“ Meinung zu einem Sachverhalt muss also dem Kontext entnommen werden statt – wie in westlichen Kulturen üblich – der direkten Rede. Dabei ist es jedoch wichtig zu wissen, dass man zwar Gefühle wie Freude oder Glück in der Öffentlichkeit zum Ausdruck bringen darf, nicht jedoch Ärger oder Ablehnung. Auch bei etwaigen Diskussionen und Auseinandersetzungen mit erhobener Stimme zu sprechen, ist für Ruander nicht akzeptabel. Insofern ist für westliche Besucher tatsächlich Feingefühl erforderlich, um die wahre Meinung eines Gesprächspartners zu ergründen.

Individualität/Kollektiv – eher Familie als Klan

Die in afrikanischen Gesellschaften starke Bedeutung von Klans für die Gesellschaft hat in Ruanda im Lauf der letzten etwa hundert Jahre abgenommen. Dafür ist die Bedeutung der engen Familie stärker geworden, die in Ruanda nicht – wie im Westen – die typische „Kleinfamilie“, sondern eher eine Großfamilie ist. Ruanda gehört zu den Ländern weltweit mit hoher Fruchtbarkeitsrate, durchschnittlich knapp vier Geburten pro Frau. Die Großfamilie lebt traditionell nahe zusammen und hat eine wesentliche soziale Funktion mit Verpflichtungen und Rechten für jedes einzelne Mitglied. Insofern ist auch Ruanda wie praktisch alle afrikanischen Länder eine tendenziell kollektivistische Gesellschaft.



*) Hinweis: Die in der Vergangenheit wichtige ethnische Differenzierung zwischen Hutu, Tutsi und Twa basiert im Wesentlichen auf der historischen Entwicklung bestimmter Klassen (vergleichbar einem Kasten-System) und nicht auf kulturellen Unterschieden. Es gibt trotz tiefgreifender politischer Differenzen keine Unterschiede in Sprache, Religion, Sitten und Gebräuchen sowie keine regionale Abgrenzung der Siedlungsgebiete.



Machtdistanz – Hierarchien allgemein akzeptiert

Ruanda hat streng hierarchische Strukturen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die den Einzelnen ihren festen Platz zuweisen. Weisungsbefugnis von oben nach unten wird akzeptiert. Aus den hierarchischen Strukturen in Unternehmen ergibt sich, dass die einzelnen Mitarbeiter klare Anweisungen der Leitung oder ihrer Vorarbeiter benötigen, um effizient zu arbeiten. Die Nichtbeachtung von Hierarchien durch Einzelne wird von Ruandern als Zeichen von „Ungehorsam“ oder gar „Aufsässigkeit“ betrachtet.

Unsicherheitsvermeidung – Angst vor Neuem verbreitet

Dieses Kriterium zeigt das Ausmaß an, in dem eine Gesellschaft durch neue, unbekannte Entwicklungen verunsichert wird und bestimmte Mittel und Institutionen zur Vermeidung solcher Unsicherheiten schafft. Empirische Studien zeigen, dass Ruanda einen besonders hohen Grad von Unsicherheitsvermeidung ausübt, weil die Menschen eher ängstlich vor Neuentwicklungen sind und sich davor schützen wollen.

Maskulinität/Femininität – kein ausgeprägtes Erfolgsstreben

Diese Kulturdimension beschreibt das Ausmaß, in dem eine Gesellschaft entweder von Faktoren wie Erfolgsstreben und Ehrgeiz (als „maskulin“ angesehen) oder eher von Werten wie Lebensqualität, Fürsorge (als „feminin“ angesehen) angetrieben wird. Hier tendiert das Pendel in der ruandische Gesellschaft, wie empirische Untersuchungen zeigen, eher zur „femininen“ Seite. Was die Rollenverteilung der Geschlechter im modernen Ruanda angeht, so ist diese auf dem Land in dörflichen Gemeinden noch traditionell. Veränderungen gibt es jedoch allmählich in den urbanen Zentren, wo Frauen auch eine zunehmend größere Rolle außer Haus, im öffentlichen Leben und in der Wirtschaft spielen. In der Politik sind sie aufgrund einer Frauenquote und einer starken Frauenbewegung sogar überdurchschnittlich stark vertreten. So sind 61 % der Parlamentsabgeordneten Frauen.

Langzeitorientierung – eher gering ausgeprägt

Untersuchungen zu dieser Kulturdimension zeigen für Ruanda einen geringen Wert, was auf eher Kurzzeitorientierung hindeutet. Nach dieser soziologischen Einordnung bedeutet dies: Die Gesellschaft ist eher normativ – im Gegensatz zu pragmatisch – und hat allgemein großen Respekt für Traditionen. Damit verbunden ist üblicherweise eine relativ geringe Neigung, für die Zukunft zu sparen, sowie eine generelle Vorliebe für rasche Ergebnisse bei allen Aktivitäten.

Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Ein Treffen wird immer mit einem Händedruck eingeleitet, mit (kurzem) Augenkontakt. Bei einem ersten Zusammentreffen sollte sich das Gespräch auf eher allgemeine Themen beschränken und mehr persönliche Bereiche vermieden werden – obwohl Ruanda untereinander gern über Familienangelegenheiten reden. Bei diesem Thema sollte man jedoch darauf vorbereitet sein, über Verluste von Familienmitgliedern in Krieg oder Genozid zu hören. Darauf wäre die einzige korrekte Reaktion: „I am very sorry“. Ein beliebtes und eher unverfängliches Thema ist die Herkunft und die Frage an ausländische Besucher, wie ihnen Ruanda als Land gefällt. Absolutes Tabu ist die ethnische Herkunft von Ruändern, und auch (tages-)politische Themen werden höchstens „hinter vorgehaltener Hand“ besprochen oder diskutiert. Was die Anwendung von Humor angeht: Sarkasmus und Ironie werden selten verstanden und sind daher zu vermeiden – am „sichersten“ und unverfänglichsten sind „Witze über sich selbst“.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Bei geschäftlichen Meetings ist es üblich, zu Beginn allen Anwesenden die Hand zu geben, auch später Ankommenden, wobei man aufsteht. Dresscode ist konservativ, Herren im Anzug mit Krawatte, Damen am besten im kniebedeckten Kostüm, ggf. in moderner, städtischer Umgebung auch im gedeckten Hosenanzug. Auf geputzte oder zumindest saubere Schuhe sollte geachtet werden. Zu Beginn der Sitzung sollte grundsätzlich ein einleitender Smalltalk über unverfängliche allgemeine Themen stattfinden, um die Atmosphäre aufzulockern und sich persönlich näherzukommen. Dafür sollte man sich Zeit lassen, keinesfalls sollte vorschnell mit „harten“ Verhandlungsthemen begonnen werden, weil dies unter Umständen kontraproduktiv wäre und das Gegenüber im Verlauf der Verhandlung weniger kooperativ machen könnte.

Eine Agenda für das Meeting sollte man vorbereitet haben, insbesondere, wenn man selbst dazu eingeladen hat. Aber auch, wenn die Gegenseite einlädt, dürfte es nützlich sein, selbst einen Leitfaden für die Verhandlungen in petto zu haben für den Fall, dass dies von der anderen Seite eventuell versäumt wurde. Man sollte darauf vorbereitet sein, dass Entscheidungsprozesse in ruandischen Unternehmen und Organisationen Zeit brauchen, da die Hierarchien eingehalten werden müssen und gleichzeitig die Erzielung eines Gruppenkonsens angestrebt wird. Daher sollten sich ausländische Geschäftspartner in Geduld üben und bis zur endgültigen Entscheidungsfindung auf mehrere Meetings eingestellt sein.

Privater Umgang/ Geschäftsessen



Um den privaten Umgang mit ruandischen Partnern und Mitarbeitern zu erleichtern, sollten einige Besonderheiten berücksichtigt werden. So sind Ruander generell religiöse Menschen, und seit dem Genozid hat wegen des Vertrauensverlusts gegenüber der katholischen Kirche eine Reihe von christlichen Sekten starken Zulauf erhalten. Es ist üblich, auch Geschäftspartner aus dem Ausland, die auf der gleichen „gesellschaftlichen Stufe“ stehen, nach besserem Kennenlernen schon einmal in Diskussionen über religiöse Themen zu verwickeln und sie sogar öfter zu kirchlichen Veranstaltungen einzuladen. Im Sinne einer guten Verständigung und eines freundschaftlichen „interkulturellen“ Umgangs sollten solche Einladungen auch gern angenommen werden. Der Aufbau engerer persönlicher Beziehungen zwischen Geschäftspartnern beginnt in Ruanda gewöhnlich mit gegenseitigen privaten Besuchen in der Familie. Kleine Mitbringsel (Süßigkeiten o. Ä.) als Aufmerksamkeit für die Dame des Hauses sind immer willkommen.

Für Einladungen zum Geschäftsessen steht in Kigali eine große Zahl guter Restaurants mit europäischer, speziell mediterraner und französischer sowie auch asiatischer wie etwa vietnamesischer, chinesischer und indischer Küche zur Verfügung. Formelle Einladungen in private Residenzen gibt es gewöhnlich nur auf diplomatischer oder vergleichbarer Ebene.

Pflege von Beziehungen



Es ist nicht immer notwendig, enge persönliche Beziehungen zu ruandischen Kollegen oder Geschäftspartnern aufzubauen. Jedoch werden bestimmte Höflichkeiten, die in einem anderen kulturellen Umfeld nur zwischen engen Freunden üblich sind, in Ruanda auch unter Mitarbeitern und Geschäftspartnern erwartet: Dazu gehören wichtige Ereignisse im Umfeld der ruandischen Partner wie etwa Hochzeiten im engeren Familienkreis oder auch Begräbnisse beim Tod eines Angehörigen. In solchen Fällen ist es üblich, als Partner oder Kollege teilzunehmen. Als Geschäftspartner ohne Residenz in Ruanda sind zur Aufrechterhaltung der persönlichen Beziehungen regelmäßige Reisen mit mehrtägigem Aufenthalt vor Ort anzuraten.

Profil



Thomas Konitzer (45 Jahre) ist gelernter Bankkaufmann und besitzt ein MBA Banking & Management von der Wirtschaftsuniversität (WU) Wien. Er ist seit 1994 für die Sparkassen-Finanzgruppe tätig, davon 18 Jahre für die Bremer Landesbank – dort zuletzt als Direktor Organisation und IT und davor als stellv. Personalleiter. Seit 2012 ist Konitzer für die Sparkassenstiftung für internationale Kooperation in Ruanda tätig, seit 2017 als Regionalkoordinator Ostafrika (Projektländer: Burundi, Ruanda, Tansania, Uganda).

www.sparkassenstiftung.de

Stand: Juli 2019

Praxispiegel: Interview

„Eine Herausforderung ist die starke Hierarchieorientierung“

Thomas Konitzer ist als Regionalkoordinator Ostafrika für die deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation in der ruandischen Hauptstadt Kigali tätig. Er gibt Einblicke in seine Erfahrungen als Leiter einer deutschen Organisation in der ruandischen Arbeitswelt.

Herr Konitzer, was genau macht eine Sparkassenstiftung für internationale Kooperation?

Die Sparkassenstiftung für internationale Kooperation ist der entwicklungspolitische Arm der Sparkassen-Finanzgruppe. Mitglied sind weit über die Hälfte aller deutschen Sparkassen sowie Landesbanken, Regionalverbände und weitere Verbundpartner. Die Mitglieder entsenden hoch qualifizierte Mitarbeiter für Einsätze in Projekte der Stiftung, übernehmen die Partnerschaft für ein Projekt oder arbeiten anderweitig aktiv daran mit. In unserer Arbeit unterstützen wir weltweit Institute des Finanzsektors, die die wirtschaftliche und soziale Entwicklung nachhaltig fördern. Den Kunden, vor allem kleinsten, kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch Armen und sozialen Randgruppen soll ein dauerhafter Zugang zu Finanzdienstleistungen geboten werden. Finanziert werden unsere Projekte in Ostafrika größtenteils vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie vom Sparkassenverband Baden-Württemberg.

Wie ist es zu dem Engagement der Sparkassenstiftung in Ruanda gekommen?

Über den Partnerschaftsverein Rheinland-Pfalz/Ruanda wurde die Sparkassenstiftung 2008 darauf angesprochen, an der Mikrofinanzsektorentwicklung in Ruanda mitzuwirken. Seither ist die Sparkassenstiftung hier aktiv – zunächst mit kurzen Beraterinsätzen, seit 2009 mit einem eigenen Büro und in Partnerschaft mit dem Dachverband ruandischer Mikrofinanzinstitute (AMIR; Association of Microfinance Institutions in Rwanda). Später kamen weitere Partner hinzu: Gemeinsam mit dem Handelsministerium Ruandas gründeten wir 2014 das Rwanda Institute of Cooperatives, Entrepreneurship and Microfinance (RICEM), eine kaufmännische Berufsakademie, und seit 2015 arbeiten wir mit der Rwanda Cooperative Agency, der Aufsichtsbehörde für Genossenschaften, zusammen.

Was verfolgt die Stiftung in Ruanda ganz konkret?

Gemeinsam mit unseren Partnerorganisationen fördern wir die finanzielle Bildung der Bevölkerung, von Schulsparprogrammen über spezielle Spar- und Kreditprogramme für Frauen im ländlichen Bereich bis hin zu Coachings für Kleinunternehmer und Kleinbauern, um ihnen betriebswirtschaftliche Unternehmensführung näherzubringen. Der zweite Bereich ist die berufliche Bildung – zusammen mit unseren Partnern haben wir die duale Ausbildung für Mikrofinanzkaufleute in Ruanda eingeführt und ein umfangreiches Bildungsangebot für die Berufsakademie RICEM entwickelt. In der Zukunft wollen wir unser Programm auf die akademische Bildung in den Bereichen Mikrofinanz und Unternehmertum erweitern. Der dritte Programmbaustein ist die Stärkung von Institutionen im Mikrofinanzsektor. Hierzu gehört die Unterstützung unserer Partner dabei, Dienstleistungen und Produkte anzubieten, die Mikrofinanzinstitute benötigen, um ihren Kunden marktgerechte Serviceleistungen bieten zu können. So unterstützen wir eine Initiative zur Digitalisierung des Sektors, beraten bei der Fusion kleinster Mikrofinanzinstitute zu größeren, betriebswirtschaftlich nachhaltig aufgestellten Einheiten, oder auch die Gründung einer Art Girozentrale nach dem Vorbild der Landesbanken in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe.

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



Kontakte



Delegation der Deutschen
Wirtschaft in Kenia
www.kenia.ahk.de

Botschaft der Bundesrepublik
Deutschland in Kigali
www.kigali.diplo.de

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ)
GmbH – Büro Ruanda
www.giz.de/de/weltweit/332.html

KfW Entwicklungsbank –
Büro Ruanda
www.kfw-entwicklungsbank.de

Goethe-Institut Ruanda
www.goethe.de/ins/rw/de/index.html



Kulturprofil Sambia



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxisspiegel: Interview mit Eike Hupe, Geschäftsführer der BASF Zambia

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

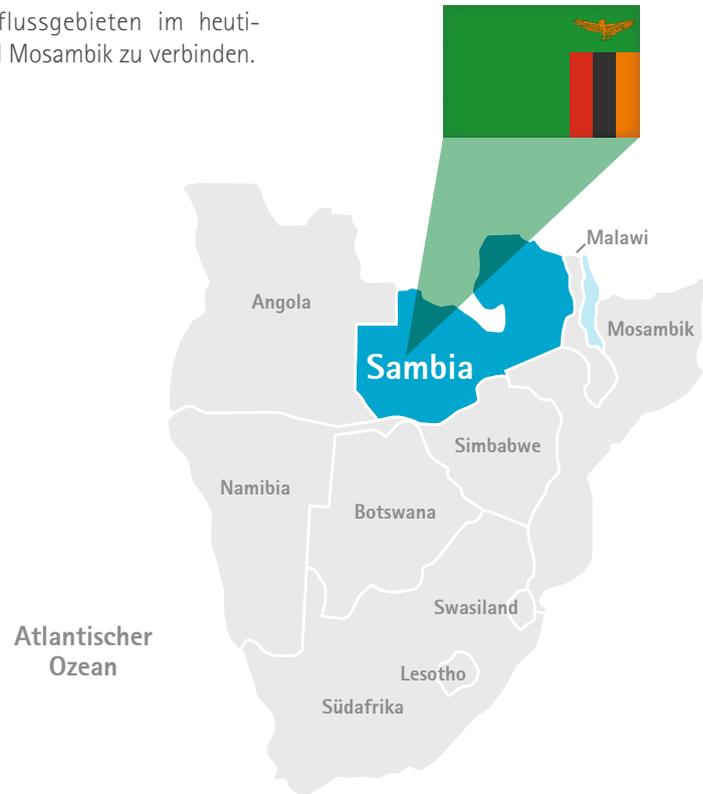
Was Sambias Kultur geprägt hat

Frühe Besiedlung, Völkerwanderung und erste Europäer

Das Binnenland Sambias im südlichen Zentralafrika gehört zur „Wiege der Menschheit“ (vor 3 Mio. Jahren) als Teil des nördlichen Rift Valley (ostafrikanischer Grabenbruch). Die heutige Besiedlung erfolgte durch regionale Völkerwanderung seit etwa 300 Jahren. Zwischen 1500 und 1800 wanderten Volksstämme der Lunda, Luba und Lozi aus dem Kongo zu. Mitte des 19. Jahrhunderts kamen die Ngoni aus Südafrika, die vor den Buren und Zulus flohen. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts hatten diese Völkerwanderungen auf dem Gebiet des heutigen Sambias eine komplexe Struktur von rd. 75 indigenen Ethnien gebildet, die untereinander durch Konflikte und Handelsbeziehungen verbunden waren.

Seit dem späten 19. Jahrhundert erreichten Portugiesen und arabische Händler das Gebiet und begannen mit den örtlichen Volksstämmen den Handel mit Gold und Elfenbein sowie den Sklavenhandel, der bereits in kleinerem Ausmaß von den Eingeborenen praktiziert wurde. Zur gleichen Zeit kamen die ersten europäischen Missionare, darunter als be-

rühmtester Missionar und Forscher der Briten David Livingstone. Dieser bemühte sich um die Abschaffung des Sklavenhandels und die Vertreibung der Portugiesen, die er davon abhalten wollte, das Land in Beschlag zu nehmen und mit ihren schon etablierten Einflussgebieten im heutigen Angola und Mosambik zu verbinden.



Die Kolonisierung – Cecil Rhodes und der „Kupfergürtel“

Livingstones Explorationen waren Teil des britischen Kolonialstrebens in Afrika („scramble for Africa“), das nach dessen frühem Tod in den Bangweulu-Sümpfen von Cecil Rhodes mit seiner British South Africa Company (BSAC) fortgeführt wurde. Rhodes strebte ein britisches Kolonialreich in ganz Afrika – „Cape to Cairo“ – an und wurde zu einem der reichsten Männer im südlichen Afrika. Ab 1929 nahm die britische Regierung das Gebiet unter ihre Kontrolle und errichtete das Protektorat Northern Rhodesia, mit der Hauptstadt Livingstone und ab 1935 Lusaka. Zu der Zeit waren große Vorkommen von Kupfer und anderen Mineralien, darunter auch Gold und Edelsteine, im sogenannten Kupfergürtel (Copperbelt) im Norden des Landes gefunden worden. Die Kupferminen wurden ab dann die treibende Kraft für die Besiedlung und das wirtschaftliche Wachstum Nordrhodesiens.

Nach der Entdeckung der Kupfervorkommen stieg die Zahl der weißen Siedler stark an, viele davon aus Südafrika. Ende der 30er-Jahre war Nordrhodesien der weltweit größte Kupferproduzent. In den Minen arbeiteten rd. 30.000 afrikanische Bergleute mit 4.000 Weißen als Facharbeiter und Führungspersonal. Die steigende Zahl von Bergarbeitern hatte einen wichtigen sozialen Effekt, da die ethni-

schen Bindungen tendenziell geschwächt wurden. Die Bergarbeiter begannen, sich mehr über ihren Beruf als ihre ethnische Herkunft zu identifizieren. Sie fingen an, sich zu organisieren und durch Streiks für bessere Arbeitsbedingungen zu kämpfen.

Der Weg zur Unabhängigkeit

Die Bildung regulärer Gewerkschaften (Bergarbeiter und Eisenbahnarbeiter) Ende der 40er-Jahre gilt als wichtiger Schritt auf dem Weg zur Unabhängigkeit Nordrhodesiens. Eine erste Maßnahme in diese Richtung war bereits die Politik der indirekten Regierungsführung durch die Kolonialregierung ab 1930. Zur gleichen Zeit organisierten sich die in Missions- und Kolonialschulen ausgebildeten Afrikaner in sogenannten Wohlfahrtsverbänden (Welfare associations). Nach Arbeiteraufständen im Kupfergürtel Mitte der 30er-Jahre wurden ferner städtische Beratungsgremien (advisory councils) gebildet, durch die die afrikanische Stadtbevölkerung eine gewisse Mitsprache bei der Verwaltung der Kommunen erhielt. Mitglieder waren hauptsächlich die traditionellen Chiefs sowie einige gewählte Vertreter. 1946 wurde ein African Representative Council gebildet, und 1948 wurden einige Afrikaner in die legislative Versammlung berufen.

Die erste richtige Unabhängigkeitsbewegung begann 1949 mit der Gründung des African Nationalist Congress (ANC), einem

Nachfolger der Welfare Associations. Als ein Kompromiss zwischen den Regierungswünschen der weißen Siedler und den Unabhängigkeitsbestrebungen der Afrikaner wurden 1953 die drei Kolonien Nord- und Südrhodesien (das spätere Simbabwe) sowie Nyasaland (das spätere Malawi) in einer Föderation zusammengefasst, mit einem föderalen Parlament und jeweils eigenen Verwaltungseinheiten, wobei den afrikanischen Abgeordneten ein Mitsprache- und Vetorecht gegeben wurde. In der Dekade bis 1963 wurden die Ressourcen des Landes weitgehend „abgeschöpft“ und die Mitspracherechte der Afrikaner durch administrative Tricks beschnitten. Das einzige größere Entwicklungsprojekt zur Förderung der Wirtschaft des Landes war in dieser Zeit das Wasserkraftwerk am Kariba-Staudamm. Der Kariba-See liegt zwischen Sambia und Simbabwe und ist einer der größten künstlich geschaffenen Binnenseen der Welt.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Unabhängigkeit waren die Spaltung des ANC wegen der Auseinandersetzungen über die Einführung einer neuen Kolonialverfassung und die Gründung der neuen United National Independence Party (UNIP). Deren Führer wurde 1961 Kenneth Kaunda, der 1964 der erste Präsident Sambias wurde. Der Kampf für die Unabhängigkeit bestand aus in Generalstreiks, friedlichen Demonstrationen, gewalttätigen Auseinandersetzungen und Aufständen (im Volksmund bekannt als „Cha-cha-

cha“). Schon seit 1960 hatte der britische Premierminister mit seinem berühmten Wort, es wehe ein „wind of change“ durch Afrika, den Rückzug der Kolonisatoren aus Afrika angekündigt. 1962 wurden Wahlen zu einer Übergangsregierung aus ANC und UNIP abgehalten und die Föderation zwischen den drei benachbarten Kolonialgebieten 1963 aufgelöst.

Kaundas Vermächtnis – Machtverzicht und Demokratisierung

Kaunda mit seiner UNIP wurde Anfang 1964 nach einer gewonnenen Wahl Premierminister und im Oktober 1964 der erste Staatspräsident des unabhängigen Sambias. In diesem Jahr hatte der neue Regierungschef noch eine Rebellion einer kirchlichen Gruppierung im Land gewaltsam niederschlagen müssen und sah sich auch weiteren erheblichen Problemen gegenüber: insbesondere dem Mangel an ausgebildeten und qualifizierten Kräften in der Bevölkerung, unzureichender Infrastruktur und mangelhaftem Bildungswesen sowie der fast ausschließlichen wirtschaftlichen Abhängigkeit vom Kupferbergbau. Ein Entwicklungsplan mit umfangreichen Investitionen in den öffentlichen Sektor brachte viele Verbesserungen bis in die 70er-Jahre, doch wurde die Wirtschaft stark geschädigt durch den Fall der Kupferpreise ab 1974.

Zu dieser Zeit hatte Kaunda mit seiner UNIP faktisch einen Einparteiensstaat errichtet und betrieb Machterhalt durch weitgehende

Vetternwirtschaft. Ein Austeritätsprogramm mit Unterstützung des Internationalen Währungsfonds wurde in den 80er-Jahren von heftigen politischen Widerstandsbewegungen in der Bevölkerung begleitet, und die neu gegründete Oppositionsbewegung Movement for Multi Party Democracy (MMD) gewann schließlich 1991 haushoch die ersten Mehrparteienwahlen. Kenneth Kaunda gebührt das Verdienst, als erster der „alten afrikanischen Potentaten“ seine Macht friedlich abgegeben zu haben – auch wenn das Demokratieverständnis der Nachfolgeregierung unter MMD-Führer Frederick Chiluba nach internationaler Einschätzung stark zu wünschen übrig ließ. Privatisierung der vielen Staatsbetriebe, Inflationsbekämpfung sowie Schuldenerlass durch die internationale Gebergemeinde legten in den 90er-Jahren den Grundstein für das wirtschaftliche Wachstum des Binnenlandes. Wechselnde Perioden von Dürre und Überflutungen gefährden auch weiterhin immer wieder die wirtschaftliche Entwicklung, wie auch die relativ hohe HIV-Infektionsrate in der Bevölkerung. Dennoch ist Sambia eines der Länder in der Region, das für seine politische Stabilität bekannt ist. Seit 1991 wurden inzwischen sieben Mehrparteienwahlen abgehalten, die weitgehend friedlich verliefen, auch wenn es im Vorfeld der letzten Wahlen vom August 2016 zu erheblichen Spannungen zwischen den politischen Lagern kam.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
8. Mrz.	Internationaler Frauentag
12. Mrz.	Tag der Jugend
Mrz./Apr.	Karfreitag
Mrz./Apr.	Heiliger Samstag
Mrz./Apr.	Ostermontag
1. Mai	Tag der Arbeit
25. Mai	Tag der afrikanischen Freiheit
5. Juli	Heldengedenktag
6. Juli	Tag der nationalen Einheit
2. Aug.	Tag der Bauern
18. Okt.	Nationaler Gebetstag
24./25. Okt.	Unabhängigkeitstag
25. Dez.	Weihnachten

Fällt ein Feiertag auf einen Sonntag oder einen anderen Feiertag, wird üblicherweise der darauffolgende Tag ebenfalls zum Feiertag erklärt.

Quelle: Germany Trade & Invest
(www.gtai.de)

Sambia und die Deutschen

Kriegslasten – der 1. Weltkrieg

Historisch erfolgte das erste Aufeinandertreffen zwischen Deutschen und den heutigen Sambiern im Ersten Weltkrieg, in dem rd. 3.500 von ihnen als Soldaten die britische Armee beim Kampf gegen die deutschen Truppen im damaligen Deutsch-Ostafrika Tanganjika (heutiges Tansania) unterstützten. Außerdem nahmen die Briten zwischen 50.000 und 100.000 der damaligen Nordrhodesier als Träger mit in das Kriegsgeschehen. Die heutigen Sambier gehören damit zu den einheimischen Völkern der damaligen Kolonialgebiete, die erheblich unter dem 1. Weltkrieg leiden mussten.

Entwicklungszusammenarbeit – „Hüben“ und „Drüben“

Sambia ist seit der Unabhängigkeit ein Schwerpunktland der deutschen Entwicklungshilfe, hauptsächlich in den Sektoren Wasser- und Sanitärversorgung, Landwirtschaft, Energieversorgung und Schutz der Biosphäre sowie im politischen Bereich bei „good governance“, Dezentralisierung und Armutsbekämpfung. In den 80er-Jahren gab es ebenfalls eine Zusammenarbeit zwischen Sambia und der DDR, wo damals 50 sambische Facharbeiter und Ingenieurtechniker vor allem in der Bunt- und Schwarzmetallurgie sowie im Maschinenbau ausgebildet wurden. Die Bundesregie-

rung unterstützt neben der offiziellen Entwicklungshilfe die Arbeit mehrerer Nichtregierungsorganisationen sowie bestimmte privatwirtschaftliche Akteure, wie u. a. Handwerkskammern. Die Schwerpunkte der kulturpolitischen Zusammenarbeit sind Unterstützung von Sportorganisationen, Fortbildungsmaßnahmen und Informationsreisen sambischer Vertreter aus Politik, Medien und Kultur sowie die Förderung sambischer Künstler.

Reiseland für Kenner – „The Real Africa“

Die berühmten Wasserfälle „Victoria Falls“, eines der sieben Weltwunder, sind eine der Hauptattraktionen des Landes und der ganze Stolz der Sambier, obwohl sie mit Simbabwe geteilt werden. Zwar ist Großbritannien als ehemalige Kolonialmacht mit den besten Verbindungen in das Land der wichtigste Tourismusmarkt Sambias, doch gehört auch Deutschland zu den Schwerpunktmärkten mit Wachstumspotenzial der sambischen Tourismusbranche (Zielgröße 10.000 Deutsche pro Jahr). Sambia wirbt mit dem Slogan „The Real Africa“ für eine authentische Afrika-Erfahrung im Gegensatz zu anderen stark frequentierten Safariländern der Region. Gleichzeitig profitiert das Land von der Nähe zu Südafrika, dem größten Reiseland des südlichen Afrika. Vor allem der sambische South Luangwa-Nationalpark ist bei Kennern für seinen Wildbestand berühmt.

Agrarinvestoren – die Landfrage

Der Erwerb von Agrarland durch ausländische Investoren zur Errichtung kommerzieller Großfarmen ist in Sambia wie in anderen afrikanischen Ländern ein umstrittenes Thema. Diesbezügliche Investitionen einer deutschen Großbank im Zeitraum 2007/08 waren einige Jahre später Gegenstand einer gemeinsamen Untersuchung durch die Zambia Land Alliance (ZLA) und die Caritas Zambia („Investigation into German Involvement in Land Grabbing in Zambia“). Dabei wurden unter anderem positive Auswirkungen solcher Projekte auf die Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Wiederbelebung der lokalen Tabakwirtschaft festgestellt. Als problematisch gelten dagegen Fragen der Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit sowie Abhängigkeit von schwankenden Weltmarktpreisen.

Sambia und die moderne Welt

Traditionen und Nationalbewusstsein

Sambias Gegenwartskultur ist eine Mischung aus Werten, Normen, Gewohnheiten und spirituellen Traditionen von über 70 verschiedenen Ethnien. In der Kolonialzeit fand ein Prozess der Industrialisierung und Urbanisierung statt, der unterschiedliche Volksgruppen durch gemeinsame wirtschaftliche Interessen zusammenführte. Hierdurch sowie durch den gleichzeitigen Einfluss westlicher

Standards entwickelte sich eine neue Kultur, die das heutige Sambia in den urbanen Zentren prägt. Amtssprache und „lingua franca“ im ganzen Land ist Englisch. Vorherrschende Religion ist das Christentum, mit geschätzt bis zu 75 % der Bevölkerung, der Rest verteilt sich auf Islam und Hinduismus.

Auf dem Land dagegen haben die verschiedenen Völker ihre eigenen, überlieferten Sitten und Gebräuche beibehalten, wie dies überall in Afrika zu beobachten ist. Sambia gehört jedoch zu den wenigen afrikanischen Staaten, in denen praktisch keine oder kaum Animositäten zwischen verschiedenen Ethnien bestehen. Dieser positive Tatbestand unterstützte die Entwicklung eines eigenen sambischen Nationalbewusstseins. Seit der Unabhängigkeit wurden Institutionen zum Schutz und zur Förderung der sambischen Kultur eingerichtet, darunter die National Heritage Conservation Commission sowie private Museen und sogenannte „cultural villages“.

Orientierung nach Fernost

Chinas Interesse als weltgrößter Kupferverbraucher an dem führenden Kupferproduzentenland Sambia ist naheliegend. Die Folge waren in den letzten zehn Jahren eine Reihe größerer Investitionen der Chinesen in Sambias Infrastruktur und Verarbeitungsindustrie.

Gleichzeitig wurden die Beziehungen zu den westlichen Geberländern immer mal wieder getrübt durch problematische innenpolitische Entwicklungen, die vor allem die harte Vorgehensweise der Regierung gegen Opposition, Regierungskritiker und freie Medien betreffen.

Aktive Teilnahme an regionaler Integration

Sambia ist Mitglied in zwei großen Wirtschaftsvereinigungen des Kontinents: Comesa - Common Market for Eastern and Southern Africa und SADC – Southern African Development Community. Für und Wider einer solchen überlappenden Mitgliedschaft sind häufig Gegenstand von öffentlichen Diskussionen, doch die Regierung nennt auch Argumente für die Beibehaltung: Lusaka beherbergt das Sekretariat der Comesa, und mit SADC ist das Land durch die Unterstützung des südafrikanischen Befreiungskampfes historisch verbunden. Seit 2012 hat Sambia die vollständige Zollbeseitigung im SADC-Binnenhandel vollzogen. Gleichzeitig wird die Mitgliedschaft in beiden Integrationsverbänden erleichtert durch die in Gang gekommene Harmonisierung der Handelsregime zwischen den beiden Blöcken.

Medien



Times of Zambia (Tageszeitung)

www.times.co.zm

The Sunday Mail (Wochenzeitung)

www.sundaymail.co.zw

The Zambian Observer (Nachrichtenportal)

www.zambianobserver.com

Zambia Daily Mail (Tageszeitung)

www.daily-mail.co.zm

Lusaka Times (Nachrichtenportal)

www.lusakatimes.com

AllAfrica – Sambia Spezial (Nachrichtenportal)

www.allafrica.com/zambia

Kulturstandards

Zeit – hat man und gibt man gern

Der bekannte Satz: „Europäer haben die Uhr, Afrikaner haben die Zeit“ trifft auf Sambier in besonderem Maß zu. Zeit hat man, und man gibt sie gern. Das bedeutet: Pünktlichkeit ist so gut wie unbekannt, mit der Einhaltung von Deadlines oder verabredeten Zeiten für Meetings ist nicht zu rechnen. Ein bis zwei Stunden Verspätung bei Geschäftstreffen sind keine Seltenheit. Selbst im öffentlichen Nahverkehr wird gern gewartet: Busse fahren nicht nach Fahrplan ab, sondern wenn sie voll sind.

Raum – eher auf Armeslänge

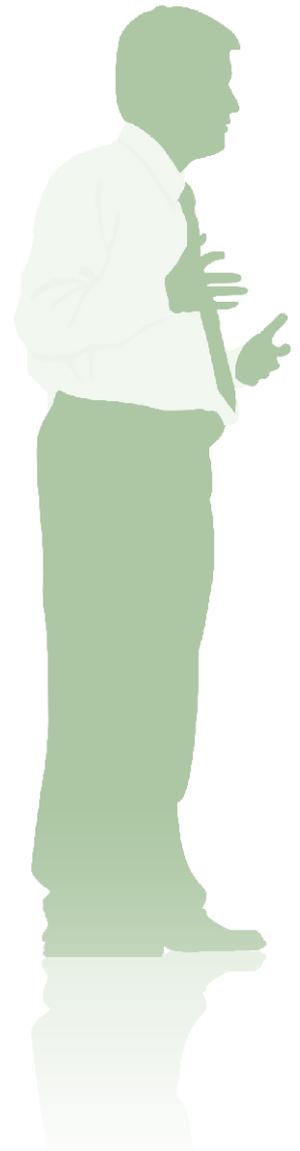
Eine Armeslänge Abstand gilt bei Begegnungen im öffentlichen Raum als angebracht, es sei denn, es handelt sich um gute Freunde oder Bekannte. In diesem Fall werden auch leichte Berührungen wie Schulterklopfen oder freundschaftliche Umarmungen für akzeptabel gehalten. Zwischen Personen unterschiedlichen Geschlechts sollten jegliche körperliche Kontakte in der Öffentlichkeit vermieden werden.

Kontext – immer verbindlich bleiben

Wie generell in Afrika, bevorzugen auch Sambier eine eher indirekte Form der Kommunikation, wobei vor allem eine direkte Verneinung unbedingt vermieden wird. Stattdessen kann etwa eine gewisse Pause vor der – immer verbindlichen – Antwort als Hinweis auf Ablehnung verstanden werden. Wenn sensible Themen angesprochen werden müssen, dann wird ein sambischer Gesprächspartner immer eine metaphorische Umschreibung oder eine Formulierung in der „dritten Person“ bevorzugen, um klare, harte Aussagen zu vermeiden.

Individualität/Kollektiv – Loyalität als oberstes Gebot

Sambia ist wie die meisten afrikanischen Länder eine kollektivistische Gesellschaft. Dies manifestiert sich in engen, langfristigen Beziehungen zwischen den Mitgliedern einer Gruppe, seien es Familie, Großfamilie, Clan oder Volksgruppe. Innerhalb der Gruppe besteht Verpflichtung zu gegenseitiger Fürsorge im Austausch zu „Loyalität“. Loyalität gilt als ein Wert, der sämtliche anderen gesellschaftlichen Regeln und Gesetze aufwiegt. Verstoß hiergegen führt zu Gesichtsverlust und Scham. Beziehungen zwischen Gruppenmitgliedern, auch etwa zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten, werden eher in „moralischen“ (oder ethischen) Kategorien, wie zwischen Familienmitgliedern, definiert als – wie in westlichen Kulturen üblich – in sachlichen, rationalen Kategorien.



Machtdistanz – fester Platz in der Gesellschaft

Sambia ist eine überwiegend hierarchisch organisierte Gesellschaft. Dies bedeutet, dass jede Person ihren Platz in der Gesellschaft akzeptiert, auch mit den sozialen Ungleichheiten, die einer solchen Gesellschaft inhärent sind. Untergebene erwarten, dass ihnen gesagt wird, was sie tun sollen. In der Arbeitswelt wird als Chef der „wohlwollende Autokrat“ geschätzt.

Unsicherheitsvermeidung – Gelassenheit angesagt

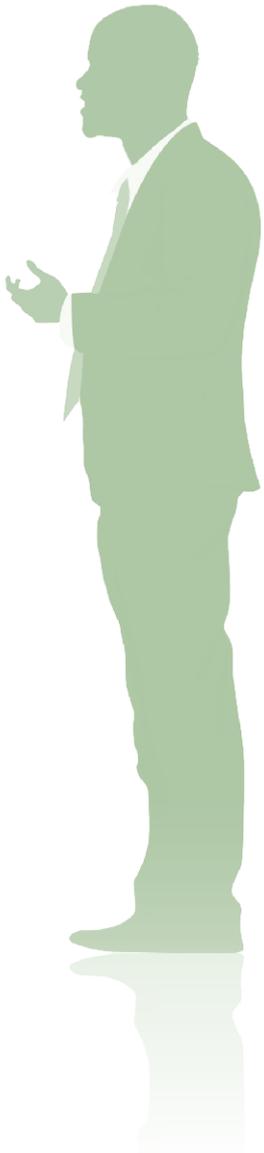
Bisherige soziologische Untersuchungen lassen keine eindeutigen Aussagen darüber zu, ob sich Sambier stärker oder schwächer durch zukünftige Ungewissheiten und Gefahren bedroht fühlen. In der Haltung der Sambier zum Phänomen Zeit ist jedenfalls erkennbar, dass die Menschen eher in der Gegenwart leben und weniger in der Zukunft. Dies deutet darauf hin, dass bezüglich zukünftiger Unsicherheiten tendenziell eine „Laissez-faire-Haltung“ angenommen wird und weniger das Bestreben, diese durch vorbeugende Maßnahmen zu kontrollieren.

Maskulinität/Femininität – Lebensqualität vorrangig

Sambia wird als tendenziell eher „feminine“ Gesellschaft eingestuft: Der Fokus liegt auf „Arbeiten, um zu leben“, bei Auseinandersetzungen wird Konsensus angestrebt, Konflikte werden durch Kompromisse und Verhandlung gelöst, bei Incentives werden Freizeit und Flexibilität bevorzugt, Lebensqualität wird höher als Status eingestuft. Hinsichtlich Gleichstellung der Geschlechter ist Sambia noch eher den traditionellen afrikanischen Gesellschaften zuzurechnen: Die Rolle der Frau wird selbst in den urbanen Zentren noch überwiegend in Haus, Hof und Feld sowie in Versorgung von Familie und Gemeinschaft gesehen. Zum traditionellen Erscheinungsbild passt, dass Frauen normalerweise keinen Alkohol trinken und selten Hosen tragen.

Langzeitorientierung – lieber schnelle Erfolge

Die sambische Kultur wird von Soziologen als tendenziell normativ und weniger pragmatisch eingestuft. Dies bedeutet, dass es einen großen Respekt für Traditionen gibt, jedoch wenig Neigung zu langfristigen Planungen, wie etwa Sparen für die Zukunft. Bei allen Tätigkeiten steht grundsätzlich das Interesse an schnellen Erfolgen im Vordergrund.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Die Begrüßung mit Handschlag (rechte Hand) ist üblich in den meisten Situationen, gelegentlich auch die (angedeutete) freundschaftliche zweiseitige Umarmung nach europäischer Manier. Jedoch bei Aufeinandertreffen zwischen verschiedenen Geschlechtern ist kein körperlicher Kontakt üblich, vielmehr stehen häufig auch die Gesprächspartner in einigem Abstand voneinander und schlagen die Hände vor der Brust zusammen, anstatt dem Gegenüber die Hand zu geben. Hierbei gibt es sogar regionale Unterschiede (die eventuell sogar in höflicher Form erfragt werden können). So ist traditionell im Landesosten (Eastern Province) der Handschlag mit rechts, bei Unterstützung des Ellbogens mit der linken Hand, üblich. In gleicher Weise ist der Austausch von Visitenkarten üblich. Wichtig ist ferner ein möglichst nur indirekter Augenkontakt, insbesondere vonseiten der Frau.

Dem Begrüßungszeremoniell kommt für die Atmosphäre des Gesprächs sehr große Bedeutung zu. So sollte man sich unbedingt angewöhnen, nicht nur „Hello, how are you“ zu fragen, sondern sich ausführlich nach dem persönlichen Befinden, der Gesundheit, der Familie, dem Verlauf des Tages (auch gern: wie man geschlafen hat) und so weiter zu erkundigen. Auch in Sambia ist Fußball ein großes Thema.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Bei geschäftlichen Verhandlungen werden die Teilnehmer einander formell vorgestellt und eine Person als Diskussionsleiter ausgewählt. In der Hierarchie höher stehende Persönlichkeiten werden als erste begrüßt. Die Anrede mit Titel, speziell bei Regierungsmitgliedern („Honorable ...“ oder „Your Excellency ...“) ist einzuhalten. Meetings beginnen so gut wie nie pünktlich, dennoch wird von europäischen Teilnehmern Pünktlichkeit erwartet. Bekleidungsregel ist nur für offizielle Anlässe Anzug/Kostüm, ansonsten genügt Anzughose/Kostümrock und Hemd/Bluse. Sambische Damen sind häufig in traditionellem Stil bekleidet (chitenje). Verhandlungen werden immer mit Smalltalk eingeleitet. Hierbei sollte man sich unbedingt Zeit lassen, denn schnell zum Verhandlungsthema zu kommen wird als unhöflich angesehen.

In Sambia sind grundsätzlich ausführliche Preisverhandlungen üblich. So ist das erste Angebot eines Verkäufers immer völlig überzogen, etwa doppelt so hoch wie der am Ende angestrebte Verhandlungspreis. Entscheidungen werden an der Spitze gefällt.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



Sambier sind umgänglich und gastfreundlich, und in dem dünn besiedelten Sambia – mit dem überwiegenden Teil der Bevölkerung in der Hauptstadt Lusaka – ist das lockere Zusammentreffen zwischen Einheimischen und Ausländern ungezwungener als in vielen anderen afrikanischen Ländern mit stärkerer Ghettoisierung etwa von Expatriate Communities. Sambier lieben es, auf einen Drink in eine der vielen Pubs und Clubs in Lusaka zu gehen, wo man überall eine bunte, gemischte Gesellschaft trifft und leicht mit Einheimischen ins Gespräch kommt. Für Geschäftsessen stehen in Lusaka zahlreiche gute Gaststätten oder Hotels mit Bar und Restaurant zur Auswahl. Die Einladung in private Residenzen ist wie überall hauptsächlich auf die ausländische und diplomatische Community mit entsprechenden Wohnverhältnissen und Bewirtungsbudgets beschränkt.

Pflege von Beziehungen



Die Pflege persönlicher Beziehungen und Verbindungen in Sambias Geschäftswelt und Administration (Networking) sind Voraussetzung für erfolgreiche geschäftliche Aktivitäten. Hierbei sind Ruhe und Geduld erforderlich, denn geschäftliche Entscheidungen vor allem im staatlichen Sektor, aber auch in der privaten Wirtschaft sind grundsätzlich langwierig. Leider hat nach Erfahrung von Landeskeennern auch das Problem der Korruption im Land seit geraumer Zeit an Bedeutung gewonnen. Solchen Forderungen ist im Einzelfall mit großer Vorsicht zu begegnen, denn es gibt ein Anti-Korruptionsgesetz, für dessen Durchsetzung die staatliche Anti-Corruption Commission zuständig ist. In dem Zusammenhang ist auch zum Beispiel von der Überreichung von Gastgeschenken an Regierungsbeamte abzuraten, da diese in Verlegenheit gebracht werden. Unproblematisch und gern entgegengenommen werden dagegen kleine Werbegeschenke etwa mit dem Firmenlogo.

Profil



Der promovierte Chemiker Eike Hupe war für den BASF-Konzern tätig, unter anderem in den Bereichen Agrarproduktion und Umwelt-

technik. Ab 2014 war er Geschäftsführer der BASF Zambia und verantwortete zusätzlich als Area Manager Southern Africa die Pflanzenschutz-Geschäfte des Unternehmens in neun Ländern südlich der Sahara.

www.basf.com

Stand: Februar 2019

Praxispiegel: Interview

„Gute Netzwerke sind in Sambia ein absolutes Muss“

Dr. Eike Hupe hat die BASF-Vertretung im sambischen Lusaka aufgebaut, die er als Managing Director leitete. Der Fokus des Unternehmens in Sambia liegt vor allem auf den Bereichen Bergbau und Landwirtschaft. Hupe berichtet über seine Erfahrungen mit der Geschäfts- und Arbeitskultur des südafrikanischen Landes.

Wie erleben Sie die sambische Arbeitskultur im Vergleich zur deutschen Arbeitskultur?

Es ist schwer, die sehr unterschiedlichen Arbeitskulturen zu beschreiben. Lassen sie mich ein Beispiel nennen: Wenn sie in Deutschland interne, aber auch externe Meetings haben, finden sie in der Regel recht schnell zum Anlass, diskutieren diesen pragmatisch und definieren einen klar strukturierten Weg vorwärts. Das ist in Sambia deutlich anders. In Besprechungen ist die Diskussion der Familie und des privaten Wohlergehens immens wichtig und nimmt einen guten Teil der Zeit ein; Meetings enden nicht immer mit einer Lösung; viele Themen werden bewusst offen gelassen und im folgenden Meeting wieder aufgenommen – oder sich selbst überlassen. Ein anderes Beispiel: Gemeinsame Geschäfts-Dinner finden quasi nicht statt. Man versucht vielmehr, in der Regel auch aus Gründen der Sicherheit, vor Einbruch der Dunkelheit zu Hause zu sein.

Wo erfahren Sie Unterschiede in der Führung von sambischen Mitarbeitern?

Die private Situation des einzelnen Mitarbeiters ist nicht immer einfach. Es kommt oft zu Notsituationen, auf die sie als Manager eingehen und die sie berücksichtigen müssen. Das ist in Sambia sicherlich extremer als in Deutschland. Auch müssen sie Ihre Mitarbeiter von ihren Ideen wirklich überzeugen, um den vollen persönlichen Einsatz zu erhalten. Die formale Berichtsstruktur an sich spielt hier eine deutlich weniger ausgeprägte Rolle.

Welche weiteren Erwartungen haben sambische Arbeitnehmer an ihren Vorgesetzten?

Sie erwarten vor allem Loyalität und Wertschätzung. Der aktive Aufbau eines partnerschaftlichen, ja zum Teil freundschaftlichen Vertrauensverhältnisses ist absolut wichtig. Dies kostet sicherlich Zeit auf beiden Seiten; es wird jedoch unbedingt erwartet, dass diese Zeit investiert wird. Dies ist oft wichtiger als „materielle“ Dinge wie zum Beispiel die angebotene Krankenversicherung oder Pensionskasse.

Die Loyalität der Sambier gegenüber ihrer Großfamilie steht vermutlich hin und wieder im Konflikt zu ihren Arbeitnehmerpflichten.

Absolut. Das ist sicherlich kulturell bedingt: Die Familie ist wichtiger als vieles andere – oft auch wichtiger als der Job. Der Verdienner in der Familie hilft in der Regel seiner Großfamilie, wo er nur kann – finanziell, aber auch die persönliche Anwesenheit wird in bestimmten Situationen erwartet. Hierbei ist es immens wichtig, als Manager diesen Freiraum für den Mitarbeiter zu schaffen und nicht zu blockieren. Vielmehr gilt es, in einer offenen Diskussion der speziellen Situation eine Lösung zu finden, die für alle Seiten akzeptabel ist.

Wie sind Ihre Erfahrungen im Umgang mit Behördenvertretern?

Im Großen und Ganzen gut. Natürlich gibt es immer Ausnahmen, etwa spezielle bürokratische Prozesse, die einfach Zeit kosten oder nicht wirklich transparent sind. Wenn man das im Vorfeld einkalkuliert, ist dies sicherlich von Vorteil. Am Ende des Tages ist jedoch allen Seiten daran gelegen, sich nicht gegenseitig zu behindern, sondern eine Lösung zu finden. Dies ist vor allem im Umgang mit den Behörden der Fall.

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



Kontakte



**Deutsche Industrie- und Handelskammer für das südliche Afrika
Niederlassung Lusaka**
www.suedafrika.ahk.de

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Lusaka
www.lusaka.diplo.de

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – Büro Lusaka
www.giz.de/de/weltweit/338.html

Zambia Development Agency
www.zda.org.zm

KfW Entwicklungsbank – Büro Lusaka
www.kfw-entwicklungsbank.de

Quelle: eigene Recherchen



Kulturprofil Südafrika



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxispiegel: Interview mit Hans-Jörg Hübner, GfG Gesellschaft für Gerätebau mbH

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Was Südafrikas Kultur geprägt hat

Völkerwanderung und Besiedlung – Kolonisierung und ethnische Konflikte

Die Geschichte Südafrikas wird wie in kaum einem anderen Land auf der Welt geprägt durch die Beziehungen und vor allem die Konflikte unterschiedlicher ethnischer Gruppen. Die ältesten Ureinwohner waren seit Jahrtausenden die San („Buschmänner“). Die anderen Volksgruppen der heutigen Republik Südafrika sind zugewandert: Die ersten Einwanderer waren afrikanische Völker aus weiter nördlich gelegenen Gebieten des Kontinents, die Khoikoi („Hottentotten“) vor rund 2 000 Jahren und Bantu-Ethnien vor rund 1 000 Jahren. Die ersten Europäer kamen im späten 15. Jahrhundert aus Portugal, dann ab dem 16. Jahrhundert vor allem aus den Niederlanden und Großbritannien. Weitere Zuwanderer kamen, zum Teil als Sklaven, aus Madagaskar, Ostafrika und Vorderasien (damals East Indies). Im 19. und 20. Jahrhundert kamen schließlich Tausende von Indern und auch viele Chinesen als Arbeitskräfte nach Südafrika.

Als erstes europäisches Kolonialgebiet wurde Mitte des 17. Jahrhunderts von dem Holländer Jan van Riebeck im Auf-

trag der Dutch East India Company die Cape Colony an der Südspitze des Kontinents, Table Bay, gegründet. Erst rund 150 Jahre später wurde die Kapkolonie von den Briten erobert und damit der „große Treck“ der holländischen Nachfahren weg von der Küste und den Engländern in das Hinterland ausgelöst: Damit waren die „Trekboers“ (Wanderbauern) geboren, später zu „Boers“ (Buren) abgekürzt.

Die Buren pflegten – wie andere europäische Pionier-völker mit christlichem Hintergrund (holländische Reformkirche) – einen autarken, individualistischen und isolierten Lebensstil unter harten Bedingungen, aber außerhalb offizieller staatlicher Kontrolle.



Die Buren stießen bei ihrer Ausbreitung auf harten Widerstand vor allem der Bantu-Völker und errichteten nach etlichen militärischen Scharmützeln die eigenen Staatsgebilde Orange Free State und Transvaal. Zu den Merkmalen der Buren-Siedlungspolitik gehörte nach Angaben von Historikern von Anfang an die Unterdrückung (einschließlich Versklavung) der dort lebenden schwarzen Bevölkerung.

Unter den afrikanischen Völkern waren die Zulu, ursprünglich ein größerer Clan der Nguni, eine führende Macht und errichteten Anfang des 18. Jahrhunderts ein Königreich auf dem Gebiet der heutigen Provinz KwaZulu-Natal. Unter dem Zulu-König Shaka entstand ein mächtiges Staatsgebilde, in dem mehrere Volksgruppen unter Führung der Zulu vereint waren. Zu Anfang des 19. Jahrhunderts formierte sich unter den anderen afrikanischen Ethnien jedoch Widerstand gegen die militärische Expansion des Zulu-Königreichs, dessen allmählicher Niedergang mit der Ermordung Shakas in einer Familienrevolte begann.

Beginn der Rassensegregation – die Errichtung des Apartheidstaates

Das 19. Jahrhundert war – beflügelt durch die Entdeckung von Diamanten und Gold – eine Zeit kriegerischer Auseinandersetzungen zwischen den dominierenden Volksgruppen Buren, Briten und Zulu. Obwohl die Briten 1834 gegen den Widerstand der Buren Sklaverei verboten, wurde die Rassensegregation gesetzlich verankert durch die „Masters and Servants Ordinance“ von 1841. Darin wurde die weiße Vorherrschaft („white supremacy“) in den Kolonien gesetzlich verankert und Schwarze von politischen Ämtern, dem Bildungssystem und qualifizierten Berufen ausgeschlossen. Aus dem britischen Krieg gegen die Zulus und den zwei Burenkriegen der Engländer gingen diese als Sieger hervor und erklärten 1910 die vormaligen britischen Kolonien am Kap und Natal sowie die Burenrepubliken Orange Free State und Transvaal offiziell zur Union von Südafrika.

Zwei Jahre nach der Unabhängigkeitserklärung wurde von den ethnisch-afrikanischen Völkern der Union eine eigene politische Vertretung, der Native National Congress, gegründet, der später zum African National Congress (ANC) umbenannt wurde. Ein Jahr später wurde von der Regierung das Landgesetz (Land Act) erlassen, wonach allen Schwarzen der Erwerb von Land außerhalb ihrer zugewiesenen Reservate verboten wurde, ausge-

nommen in der Kapprovinz. Wieder zwei Jahre später (1914) wurde die von den Buren dominierte National Party (NP) gegründet und vier Jahre später die berüchtigte Geheime Bruderschaft, „Secret Broederbond“, als eine Art verdeckter Interessenvertretung der Buren, die sich selbst bis heute „Afrikaaner“ nennen und das dem Holländischen verwandte „Afrikaans“ sprechen.

Nach der Machtübernahme der Regierung durch die NP wurde 1948 in der Union offiziell die „Apartheid“ (übersetzt Separatismus) gesetzlich verankert. Die Bevölkerung wurde nach Rassen unterschieden, Wahlrecht nur der weißen Minderheit gewährt, ein sogenannter Group Areas Act zur strikten Trennung der Siedlungen von Schwarzen und Weißen erlassen und die kommunistische Partei verboten. Der ANC antwortete zunächst mit Kampagnen zum friedlichen Widerstand unter Leitung seines Führers Nelson Mandela, der nach gewalttätiger Niederschlagung von Demonstrationen durch die Regierung und dem Verbot des ANC einen neuen militärischen Flügel des ANC schuf und mit Sabotageakten begann. Ergebnis war (1964) die Verurteilung Mandelas zu lebenslanger Haft, während der internationale Widerstand gegen das Apartheitsregime zunahm und das inzwischen zur Republik erklärte Südafrika aus dem Commonwealth austrat.

Der große Umbruch – Nelson Mandela und das neue Südafrika

Die ersten rund drei Jahrzehnte der neuen Republik waren gezeichnet von gewalttätigen Auseinandersetzungen zwischen der NP-Regierung und nationalen Widerstandsbewegungen der nicht-weißen Bevölkerungsmehrheit sowie der fast flächendeckenden internationalen Ächtung des Apartheidstaates. Die Wende wurde Ende der 80er Jahre durch die Präsidentschaft von Frederik Willem de Klerk eingeleitet, der Mandela nach 27 Jahren Haft 1991 freiließ, Mehrparteiengespräche begann und die Abschaffung der gesetzlichen Apartheid durchsetzte. Nach einem Referendum, in dem rund zwei Drittel der weißen Bevölkerung für die Abschaffung der Apartheid stimmten, und dem Erlass einer neuen Verfassung fanden 1994 die ersten demokratischen Wahlen statt, aus denen der ANC als Sieger hervorging.

Nelson Mandela aus dem Volk der Xhosa wurde der erste schwarze Präsident Südafrikas und war entscheidend verantwortlich für den friedlichen Übergang zu einem historischen Neubeginn in dem Vielvölkerstaat. Höhepunkt der Wendezeit in Südafrika war die Verleihung des Friedensnobelpreises an Mandela und de Klerk. Die Aufarbeitung der in der Apartheid-Ära begangenen Verbrechen auf allen Seiten wurde einer Truth and Reconciliation Commission unter Leitung des Erzbischofs Desmond Tutu übertragen.

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
21. Mrz.	Tag der Menschenrechte
Mrz./Apr.	Karfreitag
Mrz./Apr.	Ostermontag
27. Apr.	Freiheitstag
1. Mai	Tag der Arbeit
16. Juni	Tag der Jugend
9. Aug.	Tag der Frau
24. Sep.	Tag des nationalen Kulturerbes
16. Dez.	Tag der nationalen Versöhnung
25. Dez.	Weihnachten
26. Dez.	Tag des guten Willens

Fällt ein gesetzlicher Feiertag auf einen Sonntag, so wird er am nächsten Tag, Montag, nachgeholt.

Quelle: Germany Trade & Invest
(www.gtai.de)

Südafrika und die Deutschen

Deutsche Einwanderer auch Teil des Schmelztiegels – als Wirtschaftspartner geschätzt

Auch deutschstämmige Einwohner finden sich im Schmelztiegel Südafrika. Die ersten Siedler aus Deutschland kamen im 17. Jahrhundert in die Kapprovinz. Kapstadt und Umgebung sind noch heute ein beliebtes Ziel für deutsche Reisende und Käufer von Ferienwohnungen sowie von Auswanderern: Die deutschen Zuwanderer aus jüngerer Zeit werden dort auf mindestens 20000 geschätzt. Die zweite deutsche Siedlergruppe ließ sich Mitte des 19. Jahrhunderts in Natal, dem heutigen KwaZulu-Natal, mit der Gründung von „New Germany“ im Osten Südafrikas nieder. Dort wird ein eigener deutscher Dialekt gesprochen, mit vielen Lehnwörtern aus anderen im Land gesprochenen Sprachen, vor allem Englisch, Afrikaans und Zulu. Auch in Johannesburg gibt es noch heute eine aktive deutsche Community aus überwiegend Südafrikanern deutscher Abstammung, die Deutsch sprechen und die eigene Kultur pflegen.

Deutsche sind generell in Südafrika sehr angesehen und die Handels- und Wirtschaftsbeziehungen sind eng. Südafrika ist für Deutschland größter Handelspartner und Standort deutscher Unternehmen in Subsahara-Afrika. Die etwa

600 Firmen beschäftigen rund 90000 Menschen und betätigen sich auch mit sozialen Programmen vor allem in Bildung, Ausbildung und dem Gesundheitssektor.

Südafrika und die moderne Welt

Black Economic Empowerment – für Integration, Aufholung, Egalisierung

Die Gesellschaft Südafrikas wurde von Anfang ihrer Geschichte an von Rassenzugehörigkeit bestimmt, in der die große Mehrheit der nicht-weißen Bevölkerungsgruppen diskriminiert wurde. Aktuelle ethnische Struktur ist laut nationaler Statistik: Schwarze 80,2%, Farbige (Mischlinge) 8,6%, Weiße 8,4%, Asiaten 2,5%. Daher waren die dringendsten Probleme in der neuen „Regenbogennation“ die ungleiche Verteilung von Einkommen und Vermögen sowie die unter der Apartheidregierung völlig vernachlässigte Bildung der schwarzen Bevölkerung. Dem soll das als (Broad-Based) Black Economic Empowerment (B-BBEE) ins Leben gerufene Programm zur Förderung der benachteiligten Bevölkerungsgruppen abhelfen.

Der B-BBEE-Verhaltenscode enthält Richtlinien und Definitionen für die nun angeordnete Bevorzugung der nicht-weißen Südafrikaner vor allem in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt. Die Auswirkungen

dieser inzwischen noch verschärften Politik gelten vor allem als starke Belastung für kleine und mittelständische Unternehmen. Diese Politik ist ebenfalls verantwortlich für die zeitweise Abwanderung qualifizierter weißer Arbeitskräfte („brain drain“) bzw. deren „Abdrängung“ in die Selbstständigkeit. Die B-BBEE-Vorgaben stellen ferner vor allem im Bereich der staatlichen Auftragsvergabe für (ausländische) Unternehmen eine besondere Herausforderung dar.

Westliche Kultur in der Gesellschaft – Konservatismus und Moderne

Südafrika ist durch Kolonialvergangenheit und anschließende jahrzehntelange politisch-wirtschaftliche Dominanz der weißen Bevölkerung mit europäischen Wurzeln, die noch immer über relativ große wirtschaftliche Macht verfügt, das zumindest „optisch“ am stärksten westlich geprägte Land Afrikas. Dazu gehört vor allem eine ausgeprägte westliche Konsumkultur, deren treibende Kraft die mittlerweile signifikant angewachsene schwarze Mittelschicht ist. Zwar existieren elf offizielle Sprachen, doch vor allem im Geschäftsleben wird nach wie vor Englisch und Afrikaans gesprochen. Zwar wurden im Arbeitsleben sogenannte Ubuntu-Prinzipien – die Berücksichtigung traditioneller afrikanischer Wertvorstellungen und Gewohnheiten – eingeführt, doch insgesamt basiert die Geschäftskultur weiterhin auf westlichen Grundsätzen.

Für den sozialen Aufstieg schwarzer Südafrikaner gilt auch heute noch die Orientierung an eher westlich geprägten Vorstellungen und Verhaltensweisen als wichtig.

In der „Afrikaaner“-Bevölkerung, die von den Calvinisten abstammt und zum großen Teil auf dem Land lebt, findet sich häufig ein für „moderne“ Europäer ungewöhnlicher Konservatismus, der eher überkommene Wertvorstellungen pflegt (etwa zur traditionellen Rolle von Frau und Mann in der Familie). Andererseits hat vor allem der Einfluss der britisch-stämmigen Bevölkerung in bestimmten Bereichen der südafrikanischen Gesellschaft moderne liberale Wertvorstellungen eingeführt, im Unterschied zu den meisten anderen afrikanischen Ländern. Ein Beispiel hierfür ist etwa die Entkriminalisierung von Homosexualität.

Medien



Business Day (Tageszeitung)

www.bdlive.co.za

The Times (Tageszeitung)

www.timeslive.co.za

The Citizen (Tageszeitung)

www.citizen.co.za

The Sowetan (Tageszeitung)

www.sowetanlive.co.za

Daily Sun (Tageszeitung)

www.dailysun.co.za

IOL Independent

(Nachrichtenportal)

www.iol.co.za

Sunday Times (Wochenzeitung)

www.timeslive.co.za/sundaytimes

Mail&Guardian

(Wochenzeitung)

www.mg.co.za

Kulturstandards

Zeit – Flexibilität und Multitasking

Das Zeitverständnis der Südafrikaner entspricht, unabhängig von der ethnischen Herkunft, dem überall in Subsahara-Afrika praktizierten Grundsatz: lieber flexibel bleiben, statt sich an starre Vorgaben zu binden. Fristen werden eher als Richtlinien verstanden und mehrere Aufgaben gern parallel erledigt.

Raum – Unterschiede nach ethnischer Herkunft

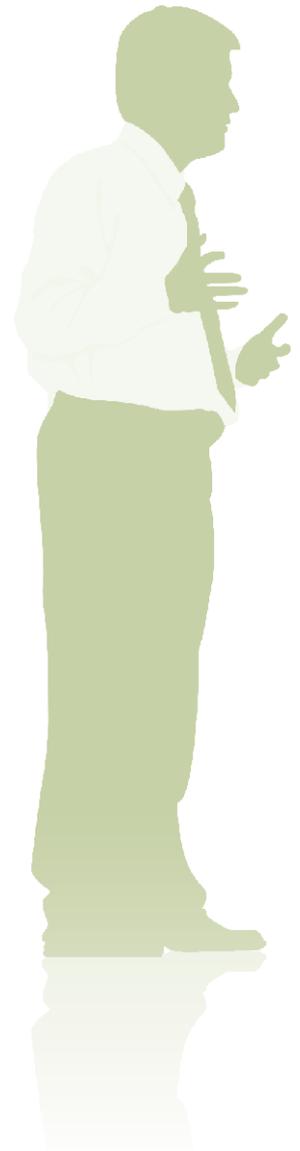
Dem Raumprinzip wird in der multikulturellen Gesellschaft Südafrikas unterschiedliche Bedeutung je nach ethnischer Herkunft beigemessen. Bei „Afrikanern“ ist im persönlichen Kontakt physische Nähe, wie Schulterklopfen oder Umarmung, verbreitet. Bei anderen Bevölkerungsgruppen bleibt es zumeist beim Händedruck oder Händeschütteln. Bei Vielen ist die Vermeidung von Blickkontakt, vor allem aus Respekt gegenüber Älteren, üblich (Xhosa, Zulu).

Kontext – auf Bedeutung zwischen den Zeilen achten

Auch in Südafrika wird, wie in praktisch allen afrikanischen Ländern, ein indirekter Kommunikationsstil gepflegt. Daher ist bei Botschaften immer auf die Bedeutung zwischen den Zeilen zu achten. Kommunikation wird durch die persönlichen Beziehungen bestimmt, die Wahrung von Harmonie ist oberstes Gebot.

Individualität/Kollektiv – beide Varianten in der Gesellschaft

Die Südafrikaner mit europäischen Wurzeln sind westlich-individualistisch ausgerichtet, mit der Wertschätzung von Unabhängigkeit und der Verfolgung persönlicher Ziele. Bei den afrikanischen Bevölkerungsgruppen identifiziert sich der Einzelne – wie im übrigen Afrika – über die Familien- und Clanzugehörigkeit und ist der Gemeinschaft gegenüber in jeder Situation zur Loyalität verpflichtet. Dies betrifft in besonderem Maße schwarze Einkommensbezieher, die den Aufstieg in die Mittelschicht geschafft haben und dann einen erweiterten Familienkreis unterstützen müssen.



Machtdistanz – Ungleichheit wird erwartet

Bei den afrikanischen Bevölkerungsgruppen und auch den „Afrikaanern“ ist die Machtdistanz hoch: Hierarchien werden akzeptiert, Ungleichheiten zwischen Menschen werden erwartet. Kritische Meinungsäußerungen speziell gegenüber Älteren werden vermieden. In Unternehmen erwarten die Mitarbeiter klare Anweisungen und strikte Führung.

Unsicherheitsvermeidung – das Leben ist Wandel

Angesichts der dramatischen Geschichte des Landes ist es nicht verwunderlich, dass bei allen Südafrikanern Unsicherheit und Wandel als Teil des Lebens hingenommen werden. Der Einzelne lässt sich bei der Bewältigung des Alltags am liebsten vom gesunden Menschenverstand leiten.

Maskulinität/Femininität – alle Facetten in der Multikulti-Gesellschaft

Die Befolgung maskuliner oder femininer Lebensprinzipien ist unterschiedlich bei den einzelnen Bevölkerungsgruppen. Eher maskuline, leistungs- und ergebnisorientierte Prinzipien werden bei den europäischstämmigen Südafrikanern verfolgt, bei den afrikanischen Volksgruppen die eher femininen Werte: Beziehungspflege, Fürsorge, gutes Betriebsklima, Entscheidungsfindung in der Gruppe.

Langzeitorientierung – Tradition und Gegenwart im Fokus

Südafrikaner denken generell kurzfristiger als Deutsche. Wichtig sind den Menschen die Vergangenheit und die Gegenwart, Traditionen werden geschätzt und gepflegt. Dem Einzelnen liegt viel daran, seinen sozialen Verpflichtungen nachzukommen.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Zur Begrüßung zwischen einem Südafrikaner und einem Ausländer gehört der Handschlag mit Augenkontakt und einem Lächeln. Der Austausch von Höflichkeiten und gemächlicher Smalltalk über unverfängliche Themen schließen sich an und sollten nicht abgekürzt werden. Hierbei sollten Ausländer kritische oder oberlehrerhafte Äußerungen zu Land und Leuten unbedingt vermeiden. Auch bei gelegentlich entstehenden politischen Diskussionen sollte Zurückhaltung geübt werden. Die Südafrikaner sind sehr stolz, und daher ist es wichtig, Respekt zu zeigen und die Menschen auf positive Weise für sich zu gewinnen. Dabei ist es immer empfehlenswert für ausländische Besucher, sich im Vorhinein gründlich über die außergewöhnliche Geschichte des Landes zu informieren, um im Gespräch dann interessierte Fragen stellen zu können. Man sollte umgekehrt auch vorbereitet sein auf viele interessierte, gelegentlich auch persönliche Fragen der Südafrikaner. Darauf sollten Besucher immer eingehen, um nicht förmlich oder reserviert zu wirken.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Bei Verhandlungen in Südafrika sollte man sich auf keinen Fall unter Zeitdruck setzen, sondern flexibel und anpassungsfähig bleiben. Man muss darauf vorbereitet sein, dass Termine oft verschoben werden, und darf dies nicht als Ausdruck mangelnder Wertschätzung verstehen. Bei Verhandlungen sollte der ausländische Partner auch nicht einen vergleichbaren Effizienzstil, wie etwa in Deutschland, erwarten, sondern Zeit und Geduld mitbringen, höflich bleiben und keinesfalls „drängeln“. Wichtig ist in allen Situationen die Wahrung von Harmonie (Gesichtswahrung). Man sollte auch berücksichtigen, dass Fristen in Südafrika eher als Richtlinien genommen werden und sich nicht auf feste Terminvorgaben verlassen.

Privater Umgang/ Geschäftsessen



Südafrikaner nehmen sich auch im Geschäftsleben immer viel Zeit für Aufbau und Pflege persönlicher Beziehungen. Dazu gehört oft etwa die Einladung zu einem „Braai“, der südafrikanischen Variante des Grillens. Diese sollten ausländische Besucher immer gern annehmen und für solche Gelegenheiten auch bei Geschäftsreisen genügend Zeit einplanen. Bei privaten Einladungen ist, wie in Deutschland, die Mitnahme von kleinen Mitbringseln für die Dame des Hauses (Blumen, Pralinen, Wein) üblich, Bekleidungsstil „smart casual“. Für Einladungen zu Geschäftsessen steht in südafrikanischen Städten die gleiche Infrastruktur wie in Europa oder den USA zur Verfügung. Der private Umgang miteinander ist generell locker und unkompliziert, vor allem im Verkehr mit den europäisch-stämmigen Südafrikanern.

Pflege von Beziehungen



Die Bedeutung der Beziehungspflege in Südafrika erfordert regelmäßige persönliche Treffen, dies auch für Geschäftspartner aus Übersee. Demgegenüber spielen elektronische und fernmündliche Kommunikation eine untergeordnete Rolle. Der Reiseverkehr zwischen Deutschland und Südafrika ist generell unkompliziert durch gute Flugmöglichkeiten und Visafreiheit, so dass bei Bedarf auch Besuchen von Südafrikanern in Deutschland prinzipiell nichts entgegensteht – ggf. einige bürokratische Hürden im Einzelfall.

Profil



Diplom-Kaufmann Hans-Jörg Hübner ist seit 1983 Geschäftsführer der GfG Gesellschaft für Gerätebau mbH aus Dortmund. Die GfG ist

konzernungebundener Weltmarktführer in der Gasmess- und Gaswartechnik und besitzt verschiedene Tochtergesellschaften weltweit, darunter seit 1984 eine Niederlassung in Südafrika. Hübner wurde 1998 von Präsident Nelson Mandela zum Honorarkonsul der Republik Südafrika für Nordrhein-Westfalen ernannt.

www.gasmessung.de

Stand: Mai 2015

Praxispiegel: Interview

„Mangels Kulturschock ist Südafrika für Newcomer ein guter Eingangsstandort“

Hans-Jörg Hübner ist seit Mitte der 80er Jahre mit seiner Gerätebaufirma in Südafrika ansässig. Hübner hat die tiefgreifenden Veränderungen vom „alten“ zum „neuen“ Südafrika intensiv miterlebt und gibt umfassende Einblicke in die Geschäftskultur am Kap.

Wie sind Ihre vielfältigen Beziehungen zu Südafrika entstanden?

Die GfG Gesellschaft für Gerätebau mbH ist seit über 30 Jahren in Südafrika ansässig und verfügt über ein gut entwickeltes Netz von Geschäftsbeziehungen vor Ort. Meine persönlichen Beziehungen in die Regierungsadministration sind gut und vielfältig, insbesondere seit ich noch unter der alten Apartheidregierung an einem neuen Gesetzgebungsvorhaben für die Bergbauindustrie mitgewirkt habe. Damals hat sich nach dem Regierungswechsel das Büro von Präsident Nelson Mandela bei mir gemeldet und mir die Funktion eines Honorarkonsuls für die Republik Südafrika angetragen. Danach habe ich plötzlich festgestellt, dass ich fünf Minister der neuen Regierungsmannschaft persönlich kenne.

Wie erleben Sie die Arbeitskultur in Südafrika im Vergleich zur deutschen Arbeitskultur?

In Deutschland meinen wir ja immer, die beste Arbeitskultur zu haben. Jedoch haben wir hier inzwischen mit den gleichen Kulturunterschieden zwischen verschiedenen Gruppen von Arbeitnehmern zu tun wie in anderen Ländern, so etwa auch in Südafrika. Dort bin ich immer beeindruckt, wie gut organisiert die Arbeitswelt ist, vor allem im Vergleich zu den umliegenden Ländern.

Wie läuft die Kommunikation mit südafrikanischen Geschäftspartnern ab?

Da der Postverkehr aufgrund des, wie in vermutlich allen afrikanischen Ländern, nicht existenten Zustelldienstes nicht gut funktioniert, läuft die Kommunikation mit südafrikanischen Geschäftspartnern über E-Mail, Telefon, eventuell Fax oder – bei wichtigen Dokumenten – über Kurier ab. Die Sprache ist grundsätzlich Englisch, was übrigens nach meiner Erfahrung manchen deutschen Firmen, die sich für Südafrika interessieren, nicht immer bekannt ist. Eine Randbemerkung: Immer noch gibt es in Südafrika eine ganze

Reihe deutscher Einwanderer, die auch in der zweiten Generation nicht so gut Englisch sprechen, wie man es erwarten könnte – etwa kleine Gewerbetreibende und Handwerker, die das gute deutsche Netzwerk nutzen. Mehr als 70 000 Deutsche leben heute in Südafrika.

Wie intensiv sind Ihre privaten Beziehungen zu Ihren Geschäftspartnern?

Meine privaten Beziehungen in Südafrika sind vielfältig und beschränken sich keineswegs auf weiße Südafrikaner. Zum Thema Beziehungen zwischen den Rassen im „neuen“ Südafrika ist anzumerken, dass die junge Generation zunehmend „farbenblind“ wird – so wie es der von allen in Südafrika und der ganzen Welt verehrte Nelson Mandela als erster schwarzer Präsident der Kaprepublik immer gewünscht hat.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Zahlungsmoral von Kunden und wie verhalten Sie sich bei Forderungsausfall?

Das Zahlungsverhalten der qualifizierten Unternehmen in Südafrika entspricht den Standards in Europa und der westlichen Welt. Unternehmen müssen adäquate Instrumente der Zahlungssicherung anwenden. Zu warnen ist vor bestimmten lokalen Praktiken, die nach einer gewissen Zeit zu Forderungsausfall führen: wenn nämlich Lieferungen gegen bestimmte Zahlungsvereinbarungen (auch Vorkasse) an einen Kunden mehrmals hintereinander reibungslos funktionieren, bis die Firma plötzlich verschwunden ist. Dagegen sollte man sich durch Bonitätsprüfung von Neukunden versuchen, abzusichern.

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



Kontakte



Deutsche Industrie- und Handelskammer für das südliche Afrika

www.germanchamber.co.za

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Pretoria

www.pretoria.diplo.de

Botschaft der Republik Südafrika in Deutschland

www.suedafrika.org

IHK Mittlerer Niederrhein – Schwerpunktkammer für Südafrika in NRW

www.mittlerer-niederrhein.ihk.de

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – Büro Südafrika

www.giz.de

Goethe-Institut Südafrika

www.goethe.de/suedafrika

Deutsche Internationale Schule Johannesburg (DSJ)

www.dsj.co.za

Quelle: eigene Recherchen



Kulturprofil Tansania



Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

Praxispiegel: Interview mit Johannes Puy, Mörk GmbH & Co. KG

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Was Tansanias Kultur geprägt hat

„Wiege der Menschheit“ – frühe Besiedlung und Völkerwanderung

Das Gebiet des heutigen Tansania ist bei Archäologen berühmt für einige der ältesten menschlichen Funde der Welt (rund 1,8 Mio. Jahre). Die „Wiege der Menschheit“ um die Olduvai-Schlucht im Norden Tansanias ist durch die britisch-stämmige Archäologen-Familie Leakey aus Kenia bekannt geworden. Seit etwa 100 000 Jahren wurde das Gebiet besiedelt von vermutlich Khoisan-sprechenden Jägern und Sammlervölkern, zu denen ein paar Tausend Jahre später agrartechnisch weiter entwickelte kuschitische Ethnien stießen. Vor 2 000 Jahren erreichten Bantu-Völker aus dem Norden des Kontinents und später auch nilotische Nomaden (Massai) das Gebiet und setzten die Besiedlung bis in das 18. Jahrhundert fort.

Die Küste des Indischen Ozeans – Suaheli-Kultur und arabischer Einfluss

Seit dem frühen ersten Jahrtausend erreichten Reisende und Kaufleute vom Persischen Golf und Westindien die ostafrikanische Küste. Schon vor der Ausbreitung des arabischen Einflusses brei-

tete sich von der nördlichen Küste aus die heutige Amtssprache Tansanias, Suaheli aus der Bantu-Sprachfamilie, aus. Vom 12. bis ins 15. Jahrhundert erstreckte sich die Blütezeit der afrikanischen Suaheli-Kultur.

Der Islam hatte sich dort schon seit etwa dem 8. oder 9. Jahrhundert verbreitet. Im 16. Jahrhundert eroberten die Portugiesen die Insel Sansibar und wurden erst im 18. Jahrhundert von den Oman-Arabern

vertrieben. Die Omani errichteten ihre Hauptstadt auf Sansibar, das in der Folge bis weit in das 20. Jahrhundert das Zentrum des arabischen Sklavenhandels wurde.



Die Kolonisierung – europäische Interessen und Widerstand

Tanganyika-Vorläufer des heutigen Tansania – entstand als geografische und politische Einheit erst in der Blütezeit des europäischen Imperialismus, der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Der deutsche Missionar Johannes Rebmann war der erste Europäer, der 1848 den höchsten Berg Afrikas, Mount Kilimanjaro, erreichte. Auf der Berliner Konferenz von 1884 wurden die regionalen Interessen der Kolonialmächte abgesteckt und Ostafrika zwischen den Briten und Deutschen aufgeteilt, während das Sultanat Sansibar – mit der Insel Pemba – unabhängig blieb. Das Gebiet östlich des Tanganyika-Sees wurde Deutsch-Ostafrika. Der Name Tanganyika wurde erst gebräuchlich nach der Übertragung des Kolonialmandats auf das Vereinigte Königreich nach dem Ersten Weltkrieg.

Die deutsche Kolonialregierung entwickelte Infrastruktur und Landwirtschaft in ihrem Gebiet (Straßen, Eisenbahn, Cash-Crops) und führte sogar ein fortschrittliches Schulsystem für die Bevölkerung ein. Allerdings war die deutsche Kolonialverwaltung nach Angaben von Historikern von brutaler Machtausübung unter Missachtung der (verachteten) lokalen Strukturen und Traditionen gekennzeichnet. Vor allem wurde unter aktiver Mithilfe der Missionare die für die Menschen wichtige Ahnenverehrung mit

ihren Riten und Zeremonien bekämpft. Dies rief zu Anfang des 20. Jahrhunderts den Widerstand der einheimischen Bevölkerung hervor, der im sogenannten Maji-Maji-Krieg kulminierte und blutig niedergeschlagen wurde.

Die Briten interessierten sich in der Zeit vor allem für die „Gewürzinsel“ Sansibar, die die Deutschen in einem berühmt gewordenen Vertrag von 1890 gegen Helgoland und einen Teil Namibias („Deutsch-Südwest“) „eintauschten“. Das Vereinigte Königreich übernahm nach dem Ersten Weltkrieg als Siegermacht Tanganyika als Protektorat und wurde als Kolonialmacht bekannt für ihre indirekte Regierungsführung mit begrenzter Autonomie lokaler Institutionen (Native Authority Ordinances von 1923). Unter britischer Verwaltung wurden das Schulsystem ausgeweitet und Strukturen der Gesundheitsversorgung geschaffen.

Der Weg zur Unabhängigkeit – Neubeginn und „Nyerere-Sozialismus“

Nach dem Zweiten Weltkrieg erhielt Tanganyika den Status als der Vereinten Nationen (VN) unter britischer Kontrolle. Das Gebiet galt sogar als das wichtigste aller VN Trust Territories und zudem als außergewöhnlich aufgrund seiner multi-kulturellen Bevölkerungsstruktur (Afrikaner, Asiaten unterschiedlicher Herkunft – Inder, Pakistanis, Araber –, Somalis, Europäer, weiße Südafrikaner und sogenannte Farbige).

Die entstehenden afrikanischen Nationalbewegungen in Tanganyika nutzten zunehmend das Forum der VN zur Verfolgung politischer Unabhängigkeit und konzentrierten sich auf die 1954 gebildete Tanganyika African National Union (TANU) unter Führung des späteren ersten Präsidenten Julius Nyerere. Im Mai 1961 wurde Tanganyika unabhängig und schloss sich 1964 mit Sansibar – nach erfolgreicher Revolte der Inselbevölkerung gegen das herrschende Sultanat – zur United Republic of Tanganyika and Zanzibar zusammen, woraus der neue Name „United Republic of Tanzania“ wurde.

Unter dem gelernten Lehrer Julius Nyerere schlossen sich die Regierungsparteien in beiden Teilen der Union zur Revolutionspartei CCM (Suaheli: Chama cha Mapinduzi) zusammen und errichteten ein Einparteiensystem, das als geeignet zur Regierung des Vielvölkerstaates angesehen wurde. Nyerere führte ein berühmt gewordenes System des „afrikanischen Sozialismus“ ein, das auf der Familie als Einheit basierte und eine Dekonzentration städtischer Ansiedlungen mit teilweise rigorosen Umsiedlungsprogrammen beinhaltete. Bis heute sind die Auswirkungen des „Nyerere-Sozialismus“ in der politischen Kultur des Landes sichtbar, unter anderem in der Dominanz staatlicher Institutionen und einem fest verwurzelten System von Korruption und Vetternwirtschaft.

Tansania und die Deutschen

Alte Verbindungen – Kolonialgeschichte und Sozialismus

Tansanias besondere Verbindungen zu Deutschland gehen zurück auf zwei historische Epochen: die Kolonialzeit als eine der wenigen Überseeprotektorate des deutschen Kaiserreichs und die Phase des „realen Sozialismus“ in der früheren DDR. In den fast drei Jahrzehnten des Nyerere-Sozialismus gehörte Tansania zu den zahlreichen sogenannten sozialistischen Bruderländern in Afrika, die einen regen Austausch von Fachkräften bzw. Beratern und Studenten mit der DDR unterhielten. Die deutsche Kolonialzeit hat vor allem an der Küste einige historische Gebäude hinterlassen, die DDR-Zeit eine gewisse Anzahl deutschsprachiger und mit dem Osten Deutschlands vertraute Tansanier.

Wirtschaftspartner im Wettbewerb – Standortwahl für Unternehmen

Vor dem Hintergrund der historisch gewachsenen besonderen Beziehungen gehörte Tansania auch für die Bundesrepublik und später für das vereinigte Deutschland zu den Schwerpunktländern vor allem in der entwicklungspolitischen Zusammenarbeit. Hierbei stand das Land immer in einer Art Wettbewerb zu Kenia, das als traditionell marktwirtschaftlich

orientiertes Land mit einer schon lange weiter entwickelten Infrastruktur bei der Standortwahl für internationale und auch deutsche Unternehmen das natürliche Eingangstor in die Region darstellte. Daran hat sich auch nach der politischen und wirtschaftlichen Liberalisierung Tansanias nach dem Zusammenbruch des Ostblocks nichts geändert.

Safari für Kenner – Bernhard Grzimeks Serengeti

Eine ebenfalls untergeordnete Wettbewerbsposition nimmt Tansania gegenüber dem seit der Kolonialzeit berühmten „Safariland“ Kenia bei der Werbung um Besucher ein – obwohl das Land über einige der schönsten, größten und ursprünglichsten Wildschutzgebiete der Welt verfügt. Das bekannteste davon, die Serengeti, der tansanische Teil der riesigen Savanne im Grenzgebiet zu Kenia (dort „Massai Mara“), ist durch den deutschen Tierarzt und Zoologen Bernhard Grzimek berühmt gemacht worden („Serengeti darf nicht sterben“).

Wichtige Feiertage



1. Jan.	Neujahr
12. Jan.	Jahrestag der Sansibar-Revolution
Mrz./Apr.	Karfreitag
Mrz./Apr.	Ostermontag
7. Apr.	Scheich-Abaid-Amani-Karume-Tag
26. Apr.	Tag der Einheit
1. Mai	Tag der Arbeit
13. Mai	Islamisches Fest des Fastenbrechens*
7. Juli	Saba Saba Day
20. Juli	Islamisches Opferfest*
8. Aug.	Bauerntag
14. Okt.	Mwalimu-Julius-Nyerere-Tag
19. Okt.	Geburtstag des Propheten*
9. Dez.	Tag der Republik
25. Dez.	Weihnachten
26. Dez.	Weihnachten

* Datum nur annähernd und Feiertag nur für Muslime

Quelle: Germany Trade & Invest
(www.gtai.de)

Tansania und die moderne Welt

Traditionen und Nationalbewusstsein – die „Oase“ der Stabilität

Als ein besonderer Erfolg der Nyerere-Periode hat sich die – wenn auch mit autoritären Methoden (Umsiedlungsprogramme) durchgeführte – Vereinheitlichung von Kultur und Sprache erwiesen. Tansania gehört daher zu den wenigen Ländern südlich der Sahara, in denen sich die Menschen an erster Stelle über ihre nationale Zugehörigkeit und erst an zweiter Stelle über ihre ethnische Herkunft identifizieren. Auch Tansania ist ein Vielvölkerstaat mit rund 120 Volksgruppen aus den führenden afrikanischen Sprachgruppen (Bantu, Niloten, Kuschiten, Khoisan). Hinzu kommen eine wachsende Zahl von Flüchtlingen aus zentralafrikanischen Nachbarländern sowie Minderheiten aus Europa, arabischen Ländern und Asien. Tansanias größte Volksgruppen sind Sukuma, Chagga, Haza und Nyamwezi, die jedoch alle die offizielle Amtssprache Kiswaheli einigt.

Die tansanische Bevölkerung ist traditionsbewusst und pflegt ihre kulturellen Eigenheiten. Die Gesellschaft ist generell konservativ, in der Öffentlichkeit wird auf Höflichkeit, unauffällige Bekleidung, Bescheidenheit und zurückhaltendes Benehmen Wert gelegt. Die erfolgreich eingeführte „lingua franca“ Kiswaheli und

das tansanische Nationalbewusstsein gelten als wichtigste Faktoren für ein Ausmaß von Stabilität, das im Vergleich mit den meisten Nachbarländern außergewöhnlich ist. Stabil und relativ harmonisch sind auch die Beziehungen zwischen den Religionsgruppen – 40% Christen, 35% Muslime, 20% Naturreligionen, der Rest religiöse Minderheiten (Hindu, Sikh, Buddhismus). Ein Sonderfall ist das halbautonome, überwiegend muslimische Sansibar, wo es im Lauf der Zeit etliche innenpolitische Unruhen gegeben hat.

Globalisierung und Bewahrer – Umgang mit Korruption

Tansanias Nationalbewusstsein hat sich während der sozialistischen Phase mit einer starken Rolle des Staates in Wirtschaft und Gesellschaft gepaart. Diese Faktoren äußern sich auch nach wirtschaftlicher Liberalisierung und Öffnung des Landes in verbreiteter Skepsis gegenüber ausländischen Engagements und Investitionskapital („Ausverkauf nationaler Ressourcen“). Hieraus ergeben sich im Zeitalter der Globalisierung gewisse Unsicherheiten für die Aktivitäten ausländischer Unternehmen im Land, vor allem bei Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften mit der öffentlichen Hand.

Die Verteidigung der Pfründe – vor allem bei den traditionellen Staatsgesellschaften – erweist sich als starke Motivation für die Bewahrer und „Bremsen“ bei der Entwicklung moderner, international wettbewerbsfähiger Strukturen. Hier liegt auch der Ursprung der verbreiteten Korruption im Land, mit der man bei Engagements in Tansania rechnen muss.

BusinessTimes

LATEST NATIONAL BUSINESS MARKETING MINING TOURISM AGRIBUSINESS TECHNOLOGY ENTERTAINMENT



Business



World Bank lists Nigeria, nine others as countries with high debt risk exposure

The World Bank has issued that Nigeria is among a list of top 10 countries with high debt risk exposure.



BOT to conduct survey of firms with foreign liabilities in Tanzania

TZ imports overtake exports from Kenya



TZ imports overtake exports from Kenya



Nairobi names itself as regional hub of trade, commerce, innovation and technology

Rwanda diverts its cargo traffic to Dar es Salaam port from Mombasa port

MINING



Barrick Gold sees little hit from inflation, reaffirms 2021 targets

Barrick Gold Corporation said on Monday it was not expecting a major hit from inflation this year and still is



Cristiano Ronaldo owns a \$25 million private jet with a wait for it

The 36-year-old Portuguese sports star became the first soccer player named to Forbes' Billionaires list in 2020. Analysis continues



Zambian mines switch to emergency generation after blackout

NMB to offer \$1.1 billion loans to small-scale miners



Kenya, Uganda and Tanzania drop on latest Fifa rankings

African soccer chief is barred for five years over ethics violations



Ghana set to become first west African lithium producer

Caf C, Draw Gor Mahia, Vipers SC and Simba SC claim preliminary round appointments



Africa's financial regulators prioritise de-risking of vulnerable groups

Barrick Gold sees little hit from inflation, reaffirms 2021 targets



Nairobi names itself as regional hub of trade, commerce, innovation and technology

Marketing



City on the move: Tanga, Tanzania

About 300km by road north of Dar es Salaam in Tanzania, is the port city of Tanga. The city is



Government to stabilise maize prices

NMB Bank debuts special savings model for customers



Tanzania's new mobile money model could boost financial inclusion

TC to invest \$2.4 million in smart city by November 2021

Advertise Here

Technology

Check out technology changing the life.



Safaricom reveals CEO's stake in telco

Milestone Systems promotes Dr. NORTON to Vice President of Research



Milestone Systems promotes Dr. NORTON to Vice President of Research

MENA tech-driven ventures (in) pay professionals more than double

Safaricom will introduce a feature blocking customer contact details when making payments through Lipa na M-Pesa in calls personal information

Medien



Daily News (Tageszeitung)

www.dailynews.co.tz

The Citizen (Tageszeitung)

www.thecitizen.co.tz

The Guardian (Tageszeitung)

www.guardian.co.tz

Business Times (Wochenzeitung)

thebusinessimes.co.tz

The East African (Wochenzeitung)

www.theeastafrican.co.ke

Quelle: eigene Recherchen

Kulturstandards

Zeit – alle Zeit der Welt

Tansanier haben, wenn überhaupt, nur ein vages Konzept von Zeit. Vor allem in ländlichen Gegenden wird unendlich viel Zeit der Pflege sozialer, speziell nachbarschaftlicher Beziehungen gewidmet. Im städtischen Geschäftsverkehr ist die gewährte Zeit knapper und erhöht sich mit der Vertiefung persönlicher Beziehungen. Pünktlichkeit bei Verabredungen ist nicht zu erwarten, vor allem nicht bei rangmäßig höhergestellten Persönlichkeiten.

Raum – keine zu große Nähe in der Öffentlichkeit

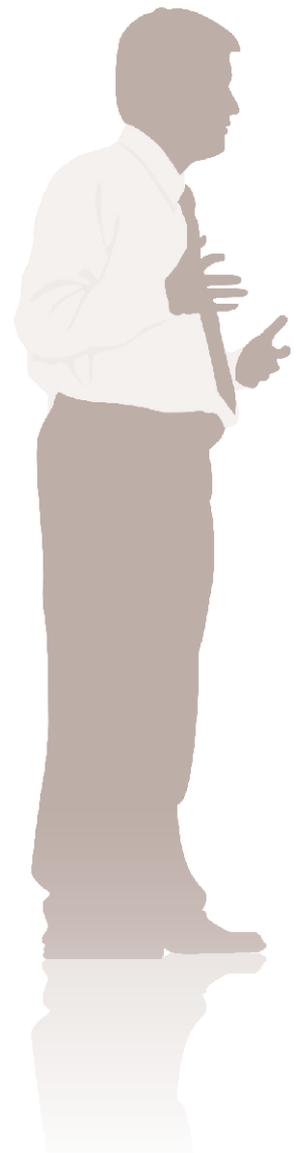
Das Bedürfnis nach individuellem Raum ist je nach ethnischer und religiöser Herkunft unterschiedlich. Als Faustregel gilt Abstand auf Armeslänge bei Begegnungen. Berührungen sind bei Personen des gleichen Geschlechts akzeptabel, andernfalls tabu, abgesehen vom generell üblichen Handschlag (ausgenommen zwischen Muslimen und Frauen).

Kontext – Harmonie und Gesichtswahrung

Wie überall in Afrika gilt auch in Tansania nur ein indirekter, eher vager Kommunikationsstil als höflich, insbesondere gegenüber Höhergestellten und Älteren. Selbst spezielle, wichtige Anliegen an den Gesprächspartner, wie etwa eine Bitte um Hilfe, werden gern in weitschweifige Geschichten gekleidet, die der Angesprochene ggf. auf ebenso vage, aber höfliche Art beantwortet oder auch abwehrt. Oberste Regeln sind Wahrung von Harmonie und Vermeidung von Gesichtsverlust.

Individualität/Kollektiv – „Ujamaa“ als Ureinheit der Gesellschaft

Die tansanische Gesellschaft ist kollektivistisch – die traditionell bestimmende Rolle von Clan und Ethnie für den Einzelnen ist nach der Unabhängigkeit im Nyerere-Sozialismus von dem Prinzip „Ujamaa“ (etwa „Familienbewusstsein“) abgelöst worden. Dies läuft im Ergebnis jedoch auf das Gleiche wie im Clan-System hinaus: die Zurückstellung von Eigeninteressen zugunsten der Verpflichtungen gegenüber einer Gemeinschaft.



Machtdistanz – Hierarchien und Autoritäten

Tansanier haben viel Sinn für „natürliche“ Autorität und hierarchische Strukturen. So wird die Autorität des Alters anerkannt und älteren Personen mit Respekt begegnet – ausgedrückt etwa in dem speziellen Namenszusatz „Mzee“ („alter Mann“) und der Vermeidung von Augenkontakt als Zeichen der Höflichkeit. Die in der sozialistischen Periode verstärkte Dominanz des Staates in der Gesellschaft hat das Bewusstsein der einzelnen Bürger für den Abstand zu den Mächtigen verfestigt.

Unsicherheitsvermeidung – Vertrauen auf Familie und Staat

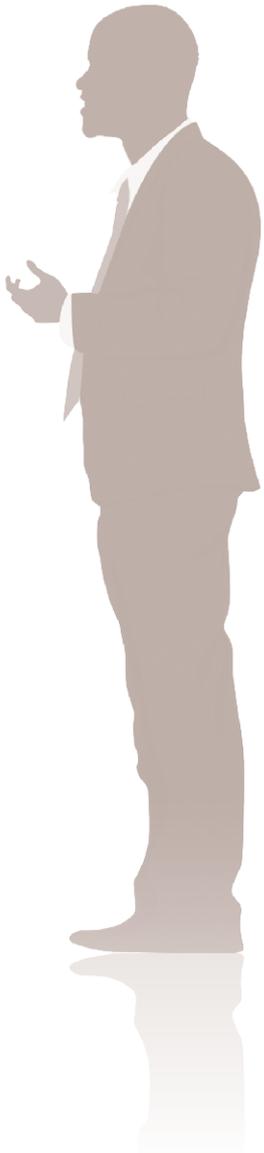
Das Deutschen innewohnende Streben nach größtmöglicher Sicherheit in allen Lebenslagen ist Tansaniern fremd. Dafür bedeutet die Einbindung in das Familienprinzip und die Zugehörigkeit zu einer etablierten angesehenen Nation ein hohes Maß an Sicherheit für den Einzelnen. Eine Bestätigung dieses Vertrauens ist die für afrikanische Verhältnisse außergewöhnliche dauerhafte politische Stabilität des Landes.

Maskulinität/Femininität – Gesellschaft im Übergang

Das gesellschaftliche Idealprinzip von „Ujamaa“ beinhaltet eher als feminin eingestufte Werte. Gleichzeitig ist das als maskulin geltende westliche Leistungsprinzip durch die sozialistische Periode stark in den Hintergrund geraten, was noch heute die Arbeitswelt beeinflusst. Hinsichtlich der Rollenverteilung der Geschlechter gilt Tansania als Gesellschaft im Übergang. In ländlichen Regionen beschränkt sich die Rolle der Frauen auf Haus und Familie, während Berufstätigkeit und Karriere bei städtischen Frauen zunehmen. Insgesamt ist die tansanische Gesellschaft weiterhin männlich dominiert.

Langzeitorientierung – Blick zurück im täglichen Überlebenskampf

Die starke kulturelle Rolle der Ahnenverehrung richtet den Blick des Einzelnen zurück in die Vergangenheit, in der Hoffnung auf spirituellen Beistand in der oft schwierigen Gegenwart. Die noch immer verbreitete Armut im Land bedeutet wie in vielen anderen afrikanischen Ländern auch in Tansania für die Mehrzahl der Bevölkerung einen täglichen Überlebenskampf. In einem solchen Umfeld kann ein Sinn für langfristige Planungen gar nicht erst entstehen.



Verhaltenstipps

Erstes Aufeinandertreffen



Beim ersten Treffen ist eine spezielle Höflichkeitsetikette zu beachten, die durchaus eine gewisse Zeit erfordern kann. Zwischen männlichen Gesprächspartnern ist generell der Handschlag üblich, wobei die Unterstützung des rechten Arms mit der linken Hand und eine angedeutete Verbeugung als besonderes Zeichen der Höflichkeit gelten. Die Begrüßung muslimischer Frauen – oder auch eines muslimischen Mannes durch eine Frau – sollte immer nur mit einer leichten Verbeugung ablaufen. Auch bei der Begrüßung einer nicht-muslimischen Frau sollten Männer erst auf die Aufforderung zum Handschlag warten.

Beim Treffen mit einer Gruppe von Leuten wird die Begrüßung jedes Einzelnen mit Handschlag erwartet, wobei Ältere zuerst begrüßt werden. Bei der Anrede wird der korrekte Titel oder Ehrentitel vor dem Nachnamen verwendet, bei Regierungsvertretern auch „Honourable ...“ oder ggf. „Your Excellency ...“. Es sollte als Zeichen persönlichen Respekts immer ausreichend Zeit für den Austausch von Höflichkeiten und Smalltalk mit unverfänglichen Themen von allgemeinem Interesse vor der Einleitung sachbezogener Gespräche aufgewendet werden.

Ablauf von Geschäftsverhandlungen



Auch Verhandlungsrunden beinhalten immer ausgiebige, langwierige Höflichkeitsrituale und erfordern Geduld und Verständnis für die tansanische Art der indirekten Kommunikation und oft umständliche Herangehensweise an konkrete Themen. Daher sind die in westlichen Kulturen üblichen strukturierten Ablaufpläne bei Verhandlungen mit tansanischen Partnern nicht zielführend. Vielmehr ist vom westlichen Verhandlungspartner Flexibilität und ggf. auch Kreativität beim Umgang mit der tansanischen Verhandlungsmethode gefragt. In jedem Fall sollte man sich auf häufig langwierige Entscheidungsprozesse in tansanischen Organisationen einstellen, insbesondere im staatlichen Sektor.

Privater Umgang/ Geschäftssessen



Der private Umgang mit Tansaniern beschränkt sich im Allgemeinen auf freundschaftliche Geschäftsbeziehungen. Für Einladungen stehen Restaurants und Hotels in den Städten zur Verfügung, Einladungen in private Wohnungen von tansanischen Partnern sind – vielleicht von Ausnahmen etwa im ländlichen, besonders gastfreundlichen Umfeld abgesehen – nicht zu erwarten. Dagegen verfügen „Expatriates“ und ausländische Diplomaten üblicherweise über repräsentative private Residenzen, die für offizielle bzw. geschäftliche sowie auch private Einladungen genutzt werden.

Pflege von Beziehungen



Die persönliche Kommunikation „von Auge zu Auge“ ist entscheidend bei der Pflege von Beziehungen im tansanischen Geschäftsverkehr. Dies bedeutet für nicht im Land ansässige ausländische Partner regelmäßige Besuche vor Ort. Dies ist logistisch relativ einfach bei Unternehmen, die ihr Tansania-Geschäft, wie häufig der Fall, von Nairobi im benachbarten Kenia aus betreiben. Für Geschäftspartner aus Übersee ist es oftmals naheliegend, Besuche in Tansanias Wirtschaftszentrum Daressalam mit Reisen in weitere EAC-Länder (East African Community) mit geschäftlichen Verpflichtungen zu kombinieren. Bei Terminabsprachen sind Tansanier flexibel und stehen ggf. auch kurzfristig zur Verfügung – traditionell eine Notwendigkeit aus vorelektronischer Zeit infolge schlechter Festnetzverbindungen.

Profil



Johannes Puy, M.Sc., hat die Abteilung autarke Wasser- und Energie-lösungen für Schwellen- und Entwicklungs-länder (Mörk

Water Solutions) der Mörk GmbH & Co. KG aufgebaut. Das über 111 Jahre alte deutsche Familienunternehmen aus Stuttgart hat mittlerweile Niederlassungen in Perth/Australien, Yangon/Myanmar und Sansibar/Tansania, um den internationalen Markt direkt vor Ort zu bedienen.

www.moerk.de

Stand: Mai 2015

Praxispiegel: Interview

„Die Arbeitskultur in Tansania ist sehr beziehungsorientiert“

Johannes Puy ist Leiter des Geschäftsbereichs Mörk Water Solutions und betreut seit vier Jahren die Wasserversorgungsprojekte des Unternehmens auf der Insel Sansibar in Tansania. Er gibt Einblicke in seine umfassenden Erfahrungen mit der besonderen Geschäftskultur in dieser Region.

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

Wir haben bei unserem Engagement sowohl mit Behördenvertretern aus Tansania/Festland als auch aus Sansibar zu tun. Es handelt sich vor allem um Vertreter der tansanischen Wasserbehörde, da unsere Projekte überwiegend die Versorgungsstruktur abgelegener Regionen mit Wasser und Energie betreffen. Wir stoßen bei den Vertretern der Behörden immer auf eine sehr offene, positive und zuvorkommende Haltung uns gegenüber. Gewisse Schwierigkeiten gibt es im Hinblick auf die Einhaltung von Vereinbarungen. In diesem Bereich müssen wir uns auf „afrikanische Besonderheiten“ einstellen und können nicht immer mit der Zuverlässigkeit rechnen, die wir vielleicht aus anderen Ländern gewohnt sind. Was uns als nicht optimal aufgefallen ist, betrifft die häufig mangelhafte Koordination innerhalb der Behörden, wobei teilweise erst nach Jahren herauskommt, dass Projekte nicht aufeinander abgestimmt worden sind. Bei den lokalen Partnern und Subunternehmern, mit denen wir zusammenarbeiten – etwa bei Bohrarbeiten für Brunnen – haben wir nur positive Erfahrungen gemacht. Das gleiche gilt für die lokale Bevölkerung, die sehr interessiert an unseren Projekten ist und uns unterstützt. Wir stellen dennoch fest, dass es eine andere Kultur ist gegenüber unseren heimischen Erfahrungen, vor allem eine Beziehungskultur, also eine Gesellschaft, in der persönliche Beziehungen eine sehr starke Rolle spielen.

Wie würden Sie die tansanische Arbeitskultur – im Vergleich zur deutschen Arbeitskultur – beschreiben?

Die tansanische und sansibarische Arbeitskultur ist sehr beziehungsorientiert, freundschaftliches Verhalten untereinander ist sehr wichtig für die Menschen. Werte, wie etwa Pünktlichkeit oder Zeitkontrolle, haben eine andere Rolle, als wir das aus unseren Ländern gewohnt sind, Flexibilität ist sehr wichtig. Eine Schwierigkeit ist es, konstruktive

Kritik in offenen Worten zu äußern, da man unbedingt Gesichtverlust vermeiden muss. Dies ist ein Unterschied etwa zur deutschen Arbeitskultur, in der auch offene, kritische Worte ihren Platz haben. Die tansanische Arbeitskultur ist im Übrigen sehr hierarchisch orientiert, Mitarbeiter benötigen klare Anweisungen von ihrem Vorgesetzten.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit lokalen Mitarbeitern? Erleben Sie Konflikte zwischen Verpflichtungen des einzelnen Mitarbeiters gegenüber Arbeitgeber und Familie?

In dieser Hinsicht haben wir weniger Probleme, da wir die Priorität von Familienbeziehungen für den Einzelnen berücksichtigen und offen damit umgehen. Dieser Bereich ist überschaubar und beinhaltet keine größeren Friktionen in der Arbeitsorganisation. So ist es in Sansibar wichtig, die muslimischen Feiertage einzuhalten und auf die Beeinträchtigung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter vor allem im muslimischen Fastenmonat Ramadan Rücksicht zu nehmen. In dieser Zeit sind wir dazu übergegangen, bestimmte Projekte besser zu verschieben.

Was erwarten tansanische Arbeitnehmer nach Ihrer Einschätzung von ihrem Vorgesetzten?

Tansanische Arbeitnehmer erwarten klare Anweisungen für ihre Arbeit und auch unbedingt Nachfragen durch den Vorgesetzten nach der ordnungsgemäßen Erledigung eines Auftrags. Dies ist wichtig und wird als Zeichen der Wertschätzung durch den Chef angesehen. Auf Sansibar wird ferner erwartet, dass die muslimischen Gebetszeiten respektiert werden. Die Einzelheiten der Arbeitsorganisation und des Betriebsablaufs werden durch unseren lokalen Partner, Pamoja Zanzibar, festgelegt.

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



Kontakte



Delegation der Deutschen Wirtschaft in Kenia (Tansania)

www.kenia.ahk.de

Botschaft der Bundesrepublik Deutschland in Daressalam

www.daressalam.diplo.de

Botschaft der Republik Tansania in Deutschland

de.tzembassy.go.tz

Investitionsförderungsagentur Tansanias

www.tic.go.tz

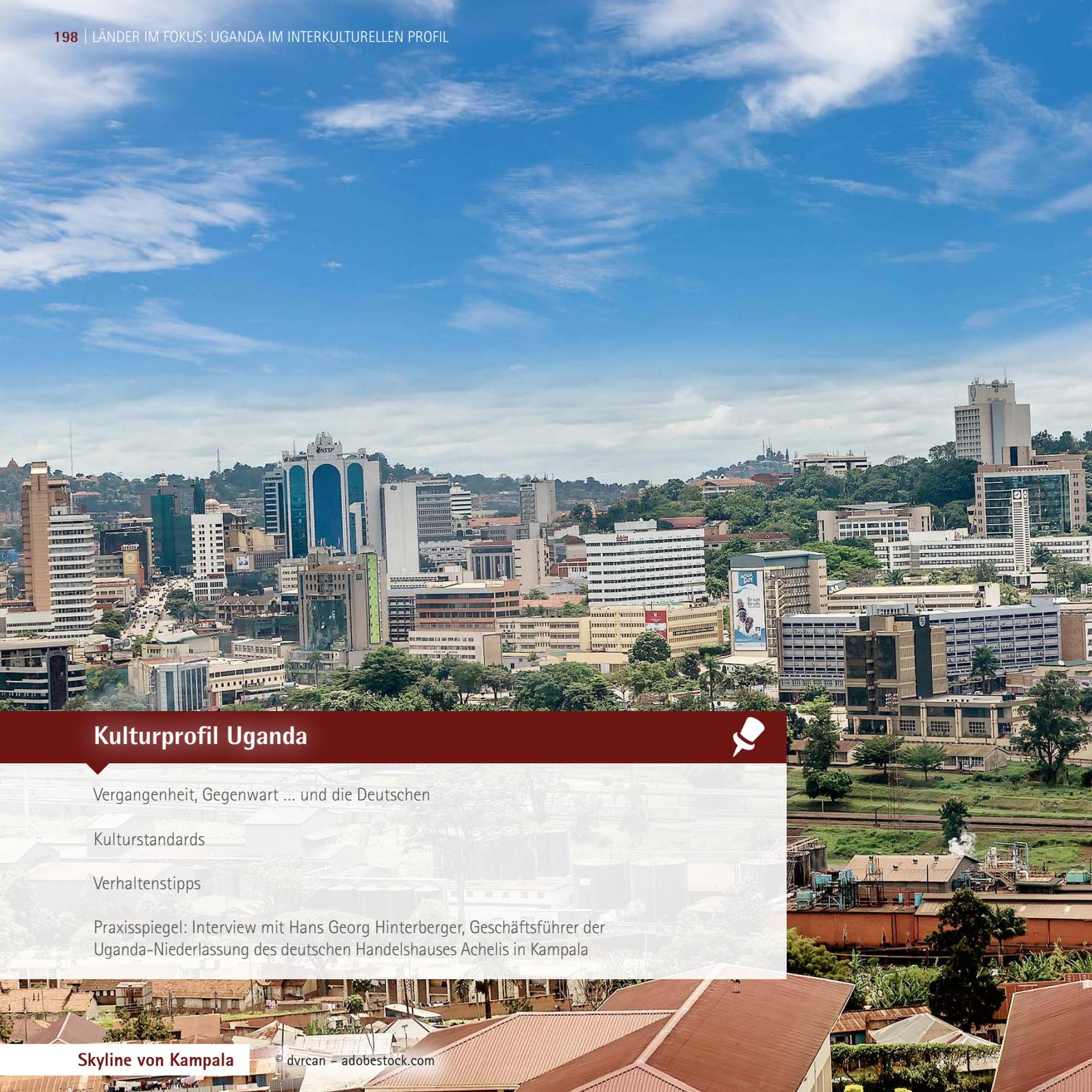
Tanzania-Network.de e.V.

www.tanzania-network.de

Goethe-Institut Tansania

www.goethe.de/tansania

Quelle: eigene Recherchen



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

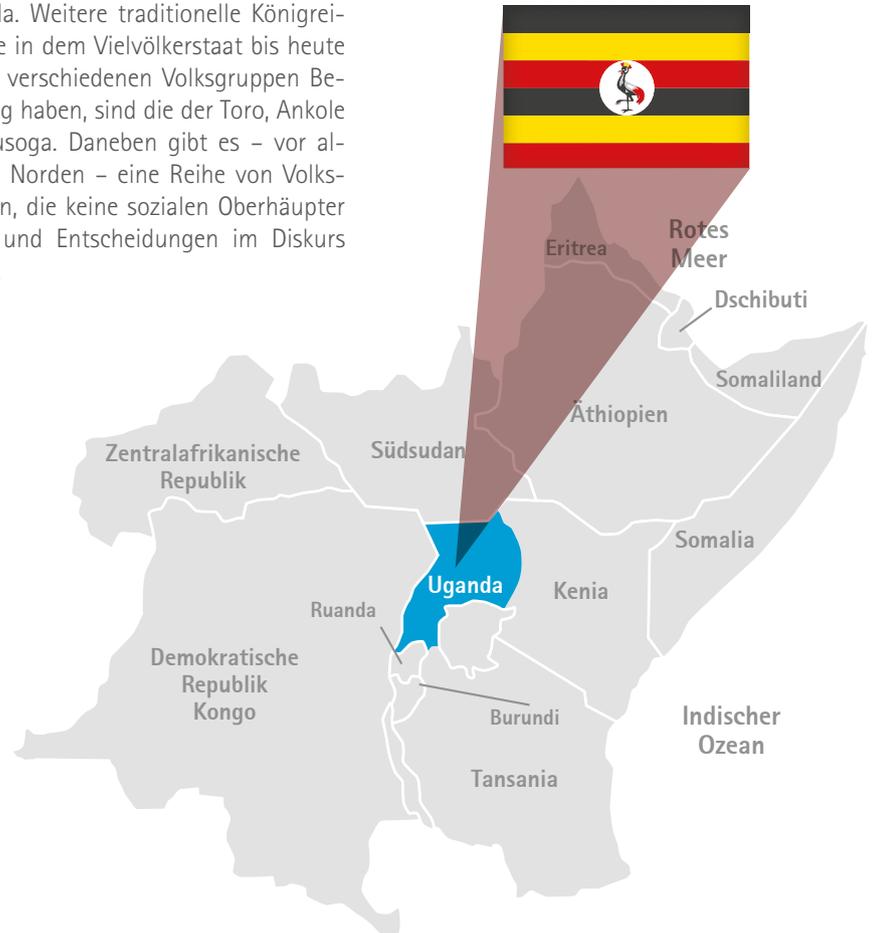
Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

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 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 Transportmög-

lichkeiten 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 Reformler 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 ge-

gründet, 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 Armeeeoffizier 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 „Indophobie“. 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 verbün-

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

deter libyscher Truppen aus der Hauptstadt 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 Staats-

oberhaupt, 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 Viehirten 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 Besuchs- austausch, 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 Entwicklungshilfegerber 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 unterstützen. 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 Viktoriassees 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

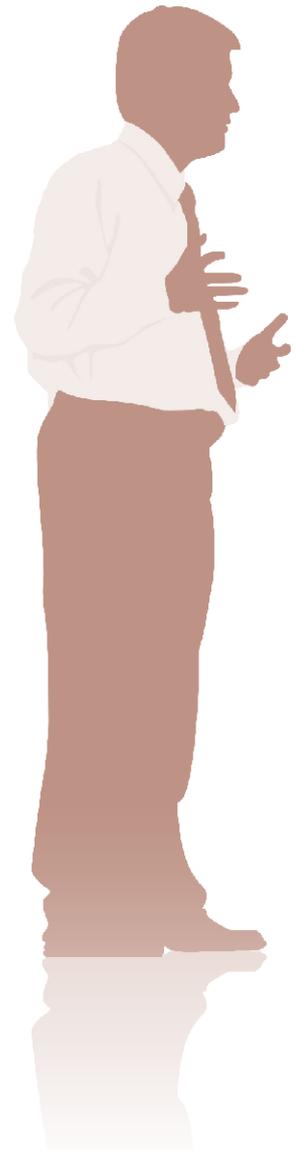
Das Bedürfnis nach Privatsphäre ist in Uganda kaum ausgeprägt. Vielmehr trifft auf Uganda in besonderer Weise die Weisheit zu: „In Afrika ist man nie allein“. Gesprächspartner stehen häufig sehr nah zusammen, enger als die normalerweise empfohlene „Armeslänge“. Hierbei sind bei Personen des gleichen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

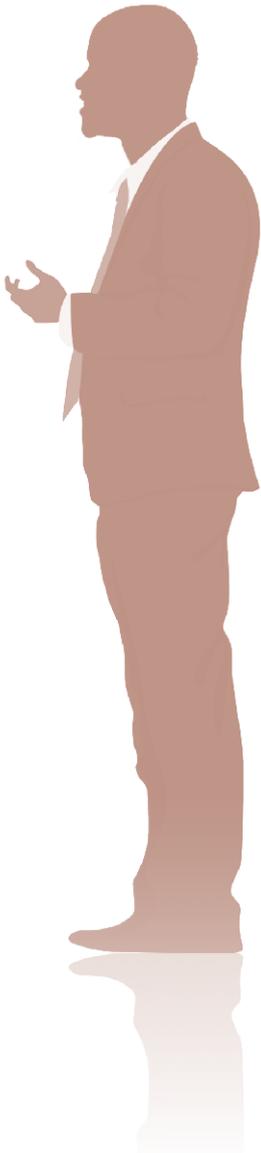
Kontext – blumige Umschreibung statt direkter Aussage

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/ Geschäftssessen



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/ Geschäftssessen



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.

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.

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](http://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

Quiz: Wie war das noch mal...?

Haben Sie alles behalten? Die folgenden 20 Quizfragen beziehen sich auf die Inhalte des Praxisratgebers „Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika“. Nur eine Antwort ist die jeweils richtige.

1 | Vor allem welche europäischen Kolonialmächte haben in vielen afrikanischen Ländern die Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme geprägt?

- a) Schweden, Spanien, Österreich und die Niederlande
- b) Portugal, Großbritannien, Frankreich und Deutschland
- c) Dänemark, Belgien, Italien und die Schweiz

2 | Die Nachkommen welches asiatischen Volkes bilden in Ostafrika heute wichtige Teile des gewerblichen Mittelstandes?

- a) Japaner
- b) Iraner
- c) Inder

3 | Ein vorausschauendes Personalmanagement in Afrika sollte welches Thema genau im Blick haben?

- a) Das lokale Versicherungsangebot – afrikanische Arbeitnehmer wollen einen Großteil ihres Gehaltes in Versicherungspolicen investieren
- b) Den Spielplan der Handballnationalmannschaft eines Landes – an Länderspieltagen bleibt die Belegschaft zuhause
- c) Die zwischen den unterschiedlichen Ethnien eines Landes häufig bestehenden Empfindlichkeiten – entsprechende Zwistigkeiten zwischen Mitarbeitern können den Betrieb lahmlegen

4 | Welches „Phänomen“ ist den engen Beziehungen zwischen der ehemaligen DDR und einigen afrikanischen Staaten zu verdanken?

- a) Viele afrikanische Metropolen tragen Namen ostdeutscher Großstädte
- b) In einigen afrikanischen Staaten haben Einheimische eine deutsche Sprachausbildung genossen
- c) Einige afrikanische sozialistische „Bruderländer“ feiern am 7. Oktober heute noch den als „Tag der Republik“ bekannten Nationalfeiertag der ehemaligen DDR

5 | Welcher Staatslenker errichtete in Äthiopien ein demokratisches föderales System?

- a) Kaiser Haile Selassie I.
- b) Nelson Mandela
- c) Meles Zenawi

6 | Eine Einladung zu welcher Zeremonie in Äthiopien gilt als besondere Ehre?

- a) Zur Salbung des äthiopischen Kaisers
- b) Zur feierlichen Eröffnung der nationalen Fußballmeisterschaft
- c) Zur Kaffeezeremonie

7 | Welches für Angola bedeutsame Ereignis trug sich 2002 zu?

- a) Der erste Gewinn des Africa Cup of Nations durch eine angolansische Fußballnationalmannschaft
- b) Die Beendigung des 27 Jahre dauernden Bürgerkrieges, der mindestens 600 000 Angolaner das Leben kostete
- c) Die erstmalige Entdeckung von Ölvorkommen vor der Küste Angolas

8 | Was sind „Mestizen“?

- a) Angolaner von gemischt portugiesisch-afrikanischer Herkunft mit eigenem kulturellem Bewusstsein, die häufig in leitenden Positionen von Unternehmen zu finden sind
- b) Spezialisten, die auf den angolansischen Ölplattformen zur Überwachung der Ölförderung eingesetzt werden
- c) Instrumente, die zur Aufspürung von Landminen auf den ehemaligen Bürgerkriegsfeldern Angolas verwendet werden

9 | Was charakterisiert die Akan, eine der rund 100 Volksgruppen Ghanas?

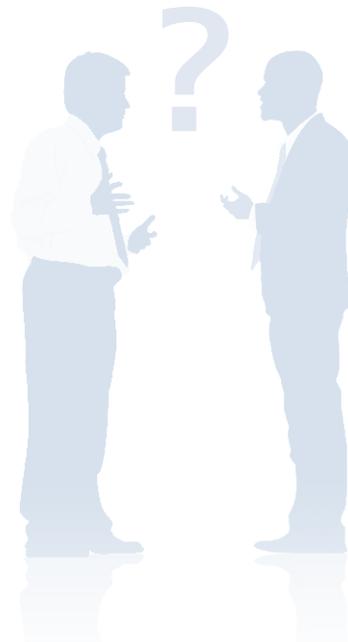
- a) Die Akan sind überwiegend Anhänger des Islams
- b) Die Akan gehören zu den wenigen afrikanischen Volksgruppen mit weiblicher Vererbungslinie
- c) Die Akan bilden die kleinste Volksgruppe unter den Ethnien Ghanas

10 | Durch welche Leistung erwarb sich Ghana weltweit Anerkennung?

- a) Ghana hat als bisher einziges afrikanisches Land eine Fußballweltmeisterschaft ausgerichtet
- b) Ghana engagiert sich als ständiges Mitglied im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen
- c) 2000 vollzog Ghana erstmalig einen demokratischen Machtwechsel in freien und fairen Wahlen

11 | An welches Rechtssystem ist das Zivilrecht Kameruns stark angelehnt?

- a) An das deutsche Bürgerliche Gesetzbuch
- b) An das anglo-amerikanische case law
- c) An den französischen Code Civil



12 | Welchen beiden Weltreligionen hängen weite Teile der kamerunischen Bevölkerung an?

- a) Islam und Hinduismus
- b) Christentum und Buddhismus
- c) Christentum und Islam

13 | Was ist „Kisuheli“?

- a) Einer der vielen Volksstämme in Kenia
- b) Eine der Verkehrssprachen Kenias, eine Mischung aus Arabisch, Bantu und Englisch
- c) Die traditionelle kenianische Kaffeezeremonie

14 | Woran entzündet sich ein Hauptkonflikt in Kenias Innenpolitik?

- a) An der Geringschätzung des nilotischen Volkes der Luo durch die Bantustämme
- b) An der unterschiedlichen Einstellung der großen Parteien zum massiven chinesischen Engagement in Kenia
- c) Am großen politischen Einfluss indischer Nachfahren im Lande

15 | Was unterscheidet den Norden vom Süden Nigerias?

- a) Im Norden des Landes ist Amtssprache Portugiesisch, während im Süden überwiegend Englisch gesprochen wird
- b) Die nördlichen Bundesstaaten Nigerias sind viel entwickelter als die südlichen Bundesstaaten
- c) Der Norden des Landes ist überwiegend muslimisch geprägt, der Süden weitestgehend christlich

16 | Durch was wird das Bild der Deutschen in Nigeria vor allem geprägt?

- a) Durch das deutschstämmige Bauunternehmen Julius Berger, das als größter privater Arbeitgeber Nigerias für zahlreiche Infrastrukturprojekte verantwortlich zeichnet
- b) Durch die ehemalige deutsche Kolonialherrschaft über Nigeria
- c) Durch den Kantersieg der deutschen Fußballnationalmannschaft über die Auswahl Nigerias im Finale der Fußballweltmeisterschaft 2010

17 | Wie lange war die als „Apartheid“ bekannte Rassentrennungspolitik in der Südafrikanischen Union bzw. in der Republik Südafrika Gesetz?

- a) Von 1841 bis 1948
- b) Von 1948 bis 1961
- c) Von 1948 bis 1994

18 | Was versteckt sich hinter der Abkürzung „B-BBEE“?

- a) Bold Business Behavior Evolving Enlightenment – der Name eines Volkshochschulstudiums der südafrikanischen Geschäftsetikette
- b) Broad-Based Black Economic Empowerment – die Bezeichnung des staatlichen Programms zur Förderung der während der Apartheid benachteiligten Bevölkerungsgruppen Südafrikas
- c) Bilateral Bantu British Entrepreneurial Experts – die Firmierung einer anglo-afrikanischen Denkfabrik

19 | Was ist Julius Nyerere, Tansanias erstem Staatspräsidenten, u. a. zuzurechnen?

- a) Die Entwicklung eines identitätsstiftenden Nationalbewusstseins im multikulturell geprägten Tansania durch die Vereinheitlichung von Kultur und Sprache
- b) Die Einführung einer als „realer Kapitalismus“ bekannt gewordenen liberalen Wirtschaftspolitik
- c) Der in seiner Amtszeit rege Studentenaustausch mit der Bundesrepublik Deutschland

20 | Was gipfelte im „Maji-Maji-Krieg“?

- a) Der Widerstand der afrikanischen Bevölkerung Deutsch-Ostafrikas gegen die deutschen Kolonialherren
- b) Grenzstreitigkeiten zwischen Tansania und Kenia
- c) Die Auseinandersetzung Tanganyikas mit dem Sultanat Sansibar

21 | Was bewirkte die „divide and rule“-Politik der britischen Kolonialherren in Uganda?

- a) Die Etablierung einer Föderation nach US-amerikanischen Vorbild
- b) Die frühe Einführung eines urdemokratischen Prinzips
- c) Die Spaltung des Landes nach Regionen und Religionen

22 | Was zeichnet die weltberühmten Wasserfälle „Victoria Falls“ aus?

- a) Sie zählen zu den sieben Weltwundern
- b) Sie sind der Nationalstolz Ruandas
- c) Sie gehören dem britischen Milliardär Richard Branson

23 | Auf Mosambik trifft welche Aussage zu?

- a) Das Land ist eine ehemalige brasilianische Kolonie
- b) Im Vielvölkerstaat mit rund 60 Ethnien kommt es fast nie zu Konflikten
- c) Das Land ist Heimat des Automobilclubs „Madgermanes“

24 | Welches Königreich wurde zum „Freistaat“ im Privatbesitz des belgischen Königs Leopold II.?

- a) Kongo
- b) Mali
- c) Kamerun



Weitere Quizfragen beantworten unter:
www.subsahara-afrika-ihk.de/quiz

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), stefan.enders@mittlerer-niederrhein.ihk.de | Aleksandra Kroll, aleksandra.kroll@mittlerer-niederrhein.ihk.de

Design

CGW GmbH Full-Service-Kommunikation, Willich

Stand

August 2021

Bezug

Diese Publikation kann als PDF auf www.subsahara-afrika-ihk.de kostenlos heruntergeladen werden.

Copyright

Alle Rechte liegen beim Herausgeber. Ein Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers und Quellenangabe gestattet.

Blog

Der Herausgeber unterhält mit **blog:subsahara-afrika** 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



Autorin

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 frankophonen 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

Ohne Länderzuordnung: Martin Kalhöfer, Germany Trade & Invest, martin.kalhoefer@gtai.de

Äthiopien: Dr. Rolf Weitowitz, rolf.weitowitz@gmx.de

Angola: Betina Lavender, Lavender Coaching, info@lavender-coaching.de

Côte d'Ivoire: Wolfgang Josef Hofmann, Cabinet hofmann consulting, hofmann.consulting@yahoo.com

Ghana: Carsten Ehlers, Germany Trade & Invest, carsten.ehlers@gtai.de | Christian Potyka, potyka@vodafone.com.gh

Kamerun: Veye Tatah, Magazin Africa Positive, veye.tatah@africa-positive.de

Kenia: Diethelm Schleime, schleime@freenet.de

Kongo: Carsten Ehlers, carsten.ehlers@gtai.de

Mosambik: Heiko Stumpf, Germany Trade & Invest, heiko.stumpf@gtai.de

Namibia: Heiko Stumpf, heiko.stumpf@gtai.de

Nigeria: Dr. Emmanuel I. Ede, Ede Consulting, emmanuel.ede@t-online.de

Ruanda: Isabella Bauer, isabella.bauer@gmx.de

Sambia: Heiko Stumpf, Germany Trade & Invest, heiko.stumpf@gtai.de

Südafrika: Edith Mosebach, Germany Trade & Invest, edith.mosebach@gtai.de

Heiko Stumpf, Germany Trade & Invest, heiko.stumpf@gtai.de

Tansania: Diethelm Schleime, schleime@freenet.de

Uganda: Isabella Bauer, isabella.bauer@gmx.de



Industrie- und Handelskammer
Mittlerer Niederrhein

Ihre IHK Mittlerer Niederrhein vor Ort

Nordwall 39
47798 Krefeld

☎ 02151 635-0

@ ihk@mittlerer-niederrhein.ihk.de

Bismarckstraße 109
41061 Mönchengladbach

☎ 02161 241-0

@ ihk@mittlerer-niederrhein.ihk.de

Friedrichstraße 40
41460 Neuss

☎ 02131 9268-0

@ ihk@mittlerer-niederrhein.ihk.de

 mittlerer-niederrhein.ihk.de

 [/IHKMittlererNiederrhein](https://www.facebook.com/IHKMittlererNiederrhein)

 [/IHKpresse](https://twitter.com/IHKpresse)

 [/ihk_mittlerer_niederrhein](https://www.instagram.com/ihk_mittlerer_niederrhein)