

## Kulturprofil Ruanda

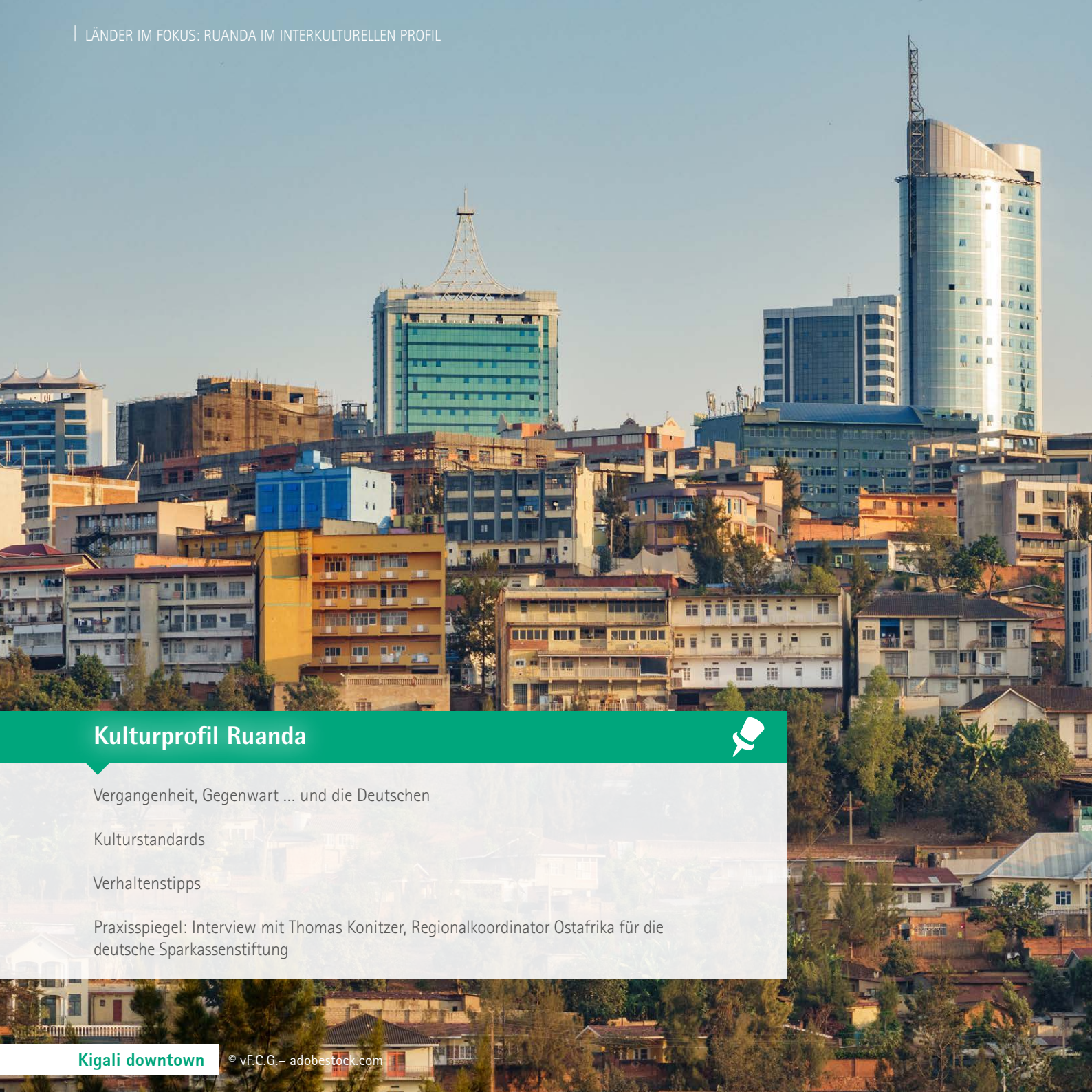
# Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika

Ausgesuchte Geschäftskulturen im Fokus



Industrie- und Handelskammer  
Mittlerer Niederrhein





## 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 rassistischen 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 „rassistische 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 „rassistischen 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 Rastentheorie 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 Iid 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 Rwanda) 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](http://www.newtimes.co.rw)

The Rwandan (Tageszeitung)  
[www.therwandan.com](http://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](http://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 Ost- afrika – 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 Ruanda (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.



### 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 Vorgesetzten 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.

\*) 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.

## 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 Ruander 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 Ruandern, 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 Hosenzug. 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.



## Gut zu wissen



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](http://www.sparkassenstiftung.de)

## 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 developmentpolitische 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 Schulspargprogrammen 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.

## Kontakte



Delegation der Deutschen  
Wirtschaft in Kenia  
[www.kenia.ahk.de](http://www.kenia.ahk.de)

Botschaft der Bundesrepublik  
Deutschland in Kigali  
[www.kigali.diplo.de](http://www.kigali.diplo.de)

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

KfW Entwicklungsbank –  
Büro Ruanda  
[www.kfw-entwicklungsbank.de](http://www.kfw-entwicklungsbank.de)

Goethe-Institut Ruanda  
[www.goethe.de/ins/rw/de/index.html](http://www.goethe.de/ins/rw/de/index.html)

... das Interview weiterlesen unter:  
[www.subsahara-afrika-ihk.de/kulturkompetenz](http://www.subsahara-afrika-ihk.de/kulturkompetenz)



# Impressum

## Herausgeber

Industrie- und Handelskammer Mittlerer Niederrhein KdöR vertreten durch den Präsidenten und den Hauptgeschäftsführer | Friedrichstraße 40 | 41460 Neuss | [www.mittlerer-niederrhein.ihk.de](http://www.mittlerer-niederrhein.ihk.de)

## Redaktion

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

## Autor

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



## Unter Mitwirkung von

Isabella Bauer, [isabella.bauer@gmx.de](mailto:isabella.bauer@gmx.de)

## Praxisleitfaden „Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika“

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

[www.subsahara-afrika-ihk.de/kulturkompetenz](http://www.subsahara-afrika-ihk.de/kulturkompetenz)

## Blog

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

[www.subsahara-afrika-ihk.de](http://www.subsahara-afrika-ihk.de)

