

# Interkulturell kompetent unterwegs in Subsahara-Afrika

Ausgesuchte Geschäftskulturen im Fokus

## Kulturprofil Mosambik

International

[www.mittlerer-niederrhein.ihk.de](http://www.mittlerer-niederrhein.ihk.de)



Industrie- und Handelskammer  
Mittlerer Niederrhein

## Kulturprofil Mosambik

Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

Kulturstandards

Verhaltenstipps

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

# Vergangenheit, Gegenwart ... und die Deutschen

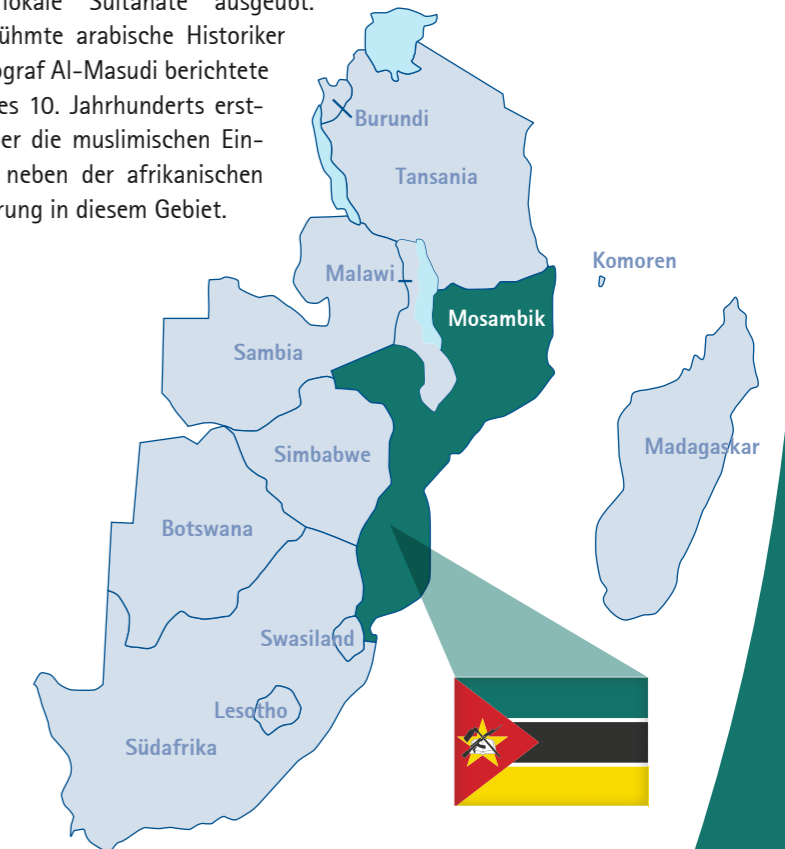
## Was Mosambiks Kultur geprägt hat

### 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 poli-

tische Kontrolle dieses Gebiets wurde durch lokale Sultanate ausgeübt. Der berühmte arabische Historiker und Geograf Al-Masudi 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 (Hadhramout 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 Einheit mit der afrikanischen Bevölkerung entwickelten sich die prazos zu afrikanisch-portugiesischen Eigentumsrechten. Die Eigentümer (prazeiros) befehligen 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 Verände-



## Wichtige Feiertage

- 1. Jan.** Neujahr
- 3./4. Feb.** Heldengedenktag
- 7./8. 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](http://www.gtai.de))

rungen in Richtung verbesserter sozio-ökonomischer 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 Linksinregierung, 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 Frelimo-Führer 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.

### **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 Organisationen, wobei Kohle und Gas-

förderung führende Wirtschaftssektoren geworden sind. 2015 ist Mosambik offiziell als frei von Landminen erklärt worden, nach Beendigung eines 22-jährigen Minenräumprogramms.



## Medien

**Jornal Notícias (Tageszeitung)**  
[www.jornalnoticias.co.mz](http://www.jornalnoticias.co.mz)

**Savana (Wochenzeitung)**  
[www.savana.co.mz](http://www.savana.co.mz)

**Agência de Informação de Moçambique (Nachrichtenportal)**  
[www.aim.org.mz](http://www.aim.org.mz)

**O País (Tageszeitung)**  
[www.opais.sapo.mz](http://www.opais.sapo.mz)

**@Verdade (Wochenzeitung)**  
[www.verdade.co.mz](http://www.verdade.co.mz)

**AllAfrica – Mosambik Spezial (Nachrichtenportal)**  
[www.allafrica.com/mozambique/](http://www.allafrica.com/mozambique/)

Quelle: eigene Recherchen

## 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.

## 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 drei Viertel der Bevölkerung Mosambiks 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, ge-

folgt 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 geschäftlichen 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 höhergestellte 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/ Geschäftsessen

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.



## Kommunikation/ 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 Landeskeennern zahlreiche Schlupflöcher. Sogar das Gerichtswesen gilt als hochgradig korruptionsgefährdet und keineswegs unabhängig von politischer Einflussnahme.



# Praxispiegel: Interview

## „Viele Mosambikaner in Führungspositionen sind deutschsprachig“

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](http://www.autoschilder-sievers.de)



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



## Kontakte

Deutsche Industrie- und Handelskammer für das südliche Afrika  
Niederlassung Maputo  
[www.suedafrika.ahk.de](http://www.suedafrika.ahk.de)

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

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

Investitionsförderagentur Mosambiks  
[www.mic.gov.mz](http://www.mic.gov.mz)

Goethe-Zentrum Mosambik  
[www.goethe-maputo.de/?lang=de](http://www.goethe-maputo.de/?lang=de)

Quelle: eigene Recherchen

# 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

Heiko Stumpf, Germany Trade & Invest, [heiko.stumpf@gtai.de](mailto:heiko.stumpf@gtai.de)

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

Das Kulturprofil Mosambik 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, Nigeria, Sambia, Südafrika und Tansania. 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 Unternehmerrreisen.

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

