



## Interkulturelle Kompetenz für die »Westentasche«

Russland

Wer über interkulturelle Kompetenz verfügt, ist in der Lage, mit Menschen aus anderen Kulturen erfolgreich zu agieren.

Ein für beide Seiten zufriedenstellendes Miteinander ist nicht selbstverständlich. Oft unterscheiden sich die Denk- und Verhaltensmuster von Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft deutlich voneinander. Die Unkenntnis der jeweiligen Anschauungen, Werte und Gepflogenheiten kann schnell zu Missverständnissen führen. Und damit zum Scheitern von internationalen Geschäften und Beziehungen.

Das Literaturangebot zum Erwerb von interkultureller Kompetenz ist so vielfältig wie platzgreifend. Mit unseren Interkulturellen Pocket-Guides bieten wir Ihnen ein Format für die „Westentasche“. Sie liefern Wissenswertes zu ausgesuchten Kulturen, handlich und übersichtlich präsentiert. Etwa zur Vorbereitung in der Hotellobby auf den ersten Smalltalk mit dem ausländischen Kunden. Oder zum raschen Nachschlagen von Verhaltenstipps während der Taxifahrt zum Geschäftsessen.

Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige und nutzbringende Lektüre!

### UNSER CO-AUTOR UND EXPERTE

#### **Sergey Frank**

Der Internationalisierungs- und Personalberater ist Verfasser zahlreicher Fachartikel. Der Spezialist für den mittel- und osteuropäischen Markt greift in seinen Seminaren zu interkulturellen Themen insbesondere auf seine internationale Praxiserfahrung als Unternehmer zurück. [www.sergey-frank.com](http://www.sergey-frank.com)



**Russland im Kurzprofil**

4

**Kulturstandards**

6

**Verhaltenstipps**

7

Die erste Begegnung

7

Die Konversation

8

Die Geschäftsverhandlung

9

Das Geschäftsessen

10

Private Einladungen

11

**Mini-Sprachführer Russisch**

12

**Wie war das noch mal?**

14

**Gut zu wissen**

15

*Der Kluge sucht nicht nach dem Weg,  
er fragt danach.*

*(Russische Weisheit)*



<b>Staatsname</b>	Russische Föderation
<b>Staatsform</b>	Präsidentialdemokratie
<b>Hauptstadt</b>	Moskau
<b>Größe</b>	17,1 Mio. km <sup>2</sup> (BRD: 357.022 km <sup>2</sup> )
<b>Staatsoberhaupt Regierungschef</b>	Präsident Wladimir Putin Vorsitzender der Regierung Dmitri Medwedew (Partei Einiges Russland)
<b>Nationalflagge</b>	Als Tag der Entstehung der weiß-blau-roten Flagge gilt der 20. Januar 1705. Einer weitverbreiteten Ansicht zur Folge nahm sich Zar Peter I. bei ihrer Schaffung die niederländische Trikolore zum Vorbild. Zur Nationalflagge wurde die Fahne aber erst 1896. Die Trikolore wurde 1917 nach der Oktoberrevolution durch die rote Fahne der Kommunisten ersetzt. Am 22. August 1991 beschloss das russische Parlament, zur historischen Flagge zurückzukehren.
<b>Nationalhymne</b>	„Gimn Rossiyskoy Federatsii“ („Hymne der Russischen Föderation“)
<b>Geschichte</b>	<b>1689</b> Zar Peter I. übernimmt die Regierungsgeschäfte des Zarentums. Unter seiner Herrschaft entwickelt sich Russland zur Großmacht. <b>1917</b> Die Zarenherrschaft in Russland wird durch die „Februarrevolution“ beendet. Die kommunistischen Bolschewisten ergreifen gewaltsam die Macht („Oktoberrevolution“). <b>1991</b> Zum Jahresende erfolgt die Auflösung der Sowjetunion. An ihre Stelle tritt völkerrechtlich ihre größte Republik, die Russische Föderation.
<b>Religion</b>	Die russisch-orthodoxe Kirche und der Islam sind die am weitesten verbreiteten Glaubensrichtungen.



<b>Sprache</b>	Amtssprache ist Russisch.
<b>Wichtige Feiertage</b>	<p><b>8. März</b> „Weltfrauentag“: Kombination aus Mutter- und Valentinstag zu Ehren auch der russischen Geschäftsfrau</p> <p><b>9. Mai</b> „Tag des Sieges“: Gedenktag anlässlich des Sieges über das Deutsche Reich im Zweiten Weltkrieg</p> <p><b>12. Juni</b> „Tag Russlands“: Jahrestag der Souveränitätserklärung der Russischen Sozialistischen Föderativen Sowjetrepublik</p> <p><b>Beachte:</b> Das russisch-orthodoxe Weihnachtsfest am 7. Januar ist der wichtigste religiöse Feiertag, der erst seit 1991 wieder offizieller Feiertag ist.</p>
<b>Bevölkerung</b>	143,3 Mio. Einwohner (2013)
<b>Wachstum</b>	0,2 % Bevölkerungszuwachs (2013)
<b>Altersstruktur</b>	<p>0–14 Jahre: 16,0 %</p> <p>15–64 Jahre: 70,9 %</p> <p>65 Jahre und älter: 13,1 % (Schätzungen für 2013)</p>
<b>Klima</b>	Große Teile Russlands sind von einem Kontinentalklima mit heißen Sommern und sehr kalten Wintern geprägt, das nach Norden hin in ein arktisches Klima übergeht.
<b>BIP</b>	2.215,4 Mrd. EUR (Schätzung für 2014, Stand: November 2013)
<b>BIP-pro-Kopf</b>	15.717 EUR (Schätzung für 2014, Stand: November 2013)
<b>Währung</b>	<p>Rubel (RUB)</p> <p>(Durchschnitt für 2013: 1,00 EUR = 43,65 RUB)</p>

\*Quellen: Auswärtiges Amt, Botschaft der Russischen Föderation, CIA, Germany Trade & Invest, eigene Recherchen. Stand: **Februar 2014**, soweit nicht anders vermerkt.



## Deutschland

**Individualismus:** stark individualistisch geprägte Gesellschaft. Der Einzelne ist mit seinen Talenten und Fähigkeiten „seines eigenen Glückes Schmied“.

**Wohlstandsgesellschaft:** Materielle Bedürfnisse gehen häufig über das Notwendige hinaus.

**Leistungsprinzip:** Die gegenwärtige Leistung des Individuums, aber auch des Teams zählt. Frühere Erfolge bleiben eher unbeachtet.

**Souveränität:** Der individuelle Stolz beruht meist auf den selbst erzielten Erfolgen.

**Juristische** Denkweise: Die Verwaltung ist an Recht und Gesetz gebunden. Auch Personen denken und handeln stark gesetzestreu.

**Flache Hierarchien/Matrix:** Es wird in Projekten und Matrixstrukturen ohne ausgeprägte Hierarchien gearbeitet.

**Low-Context** Culture: sehr direkte Kommunikation. Man sagt, was man denkt.

## Russland

**Gemeinschaftsorientierung:** starker Gemeinsinn, vor allem in ländlichen Gebieten und Familien („In der Gruppe sind wir stark.“).

**Verbrauchergesellschaft:** Konsum spielt eine wichtige Rolle. Es besteht eine starke Affinität zu westlichen Marken.

**Senioritätsprinzip:** Insbesondere in den Regionen sind die Älteren auch die Ranghöheren. Einem Senior wird stets Respekt gezollt.

**Bescheidenheit:** Abgesehen von manch einem „Neureichen“ zeigt sich die Mehrheit der Russen äußerst bescheiden.

**Autoritäre** Denkweise: Es besteht die Philosophie, dass der Stärkere auch Recht bekommt.

**Hierarchiepyramide:** stark ausgeprägtes Obrigkeitsdenken („Der Boss ist der Boss.“). Entscheidungsbefugnisse werden selten nach unten abgegeben.

**High-Context** Culture: Kommunikation „durch die Blume“. Die jüngere Generation kommuniziert jedoch häufig direkter.



## Die erste Begegnung



- Deutsche haben in Russland ein gutes **Image**. Insbesondere werden deutsche Tugenden wie Fleiß, Pünktlichkeit und Verlässlichkeit sehr geschätzt. Besinnen Sie sich dieser Eigenschaften und kombinieren Sie sie mit einer guten Portion Humor und etwas Flexibilität. Das macht Sie zu einem attraktiven Gesprächspartner.
- Vor allem Gästen und fremden Personen gegenüber zeigen Russen eine große Ehrerbietung. Ein fester Händedruck und die **Ansprache** mit „Gospodin“ (Herr) bzw. „Gosposcha“ (Frau), kombiniert mit dem Nachnamen der begrüßten Person (z.B. „Gospodin Ivanow“), haben sich zum gängigen Begrüßungsritual entwickelt. Die höflichere, aber auch die distanziertere Form der Anrede stellt die Kombination aus Vornamen und Vatersnamen (z.B. „Boris Maximowitsch“) dar. In der neuen Generation russischer Geschäftsleute und vor allem in internationalen Unternehmen ist es üblich, sich in einer Mischform aus Vornamen und „Sie“ anzusprechen.
- Russen schätzen es, wenn ihnen eine ihnen unbekannte Person durch einen Dritten **vorgestellt** wird. Warten Sie daher besser kurz ab, ob Ihre Vorstellung von einem solchen „Mittler“ (wenn vorhanden) übernommen wird. Falls dies nicht geschieht, sollten Sie sich selbst vorstellen.
- Stellen Sie sich als **Frau** darauf ein, beim ersten Treffen von einem männlichen Russen eher „nebenbei“ oder gar nicht begrüßt zu werden. Der patriarchische Gedanke ist in Russland immer noch stark vorherrschend. Versuchen Sie, dieses Verhalten nicht persönlich zu nehmen.
- Achten Sie bei Ihrer **Außendarstellung** darauf, dass Qualität in Russland großgeschrieben wird und wesentlich zur Einschätzung Ihrer Person beitragen wird. Das gilt nicht nur für Ihre Kleidung, sondern auch für die Wertigkeit und das Design Ihrer beidseitig (deutsch/russisch) bedruckten Visitenkarte.

## Die Konversation



- Russen **kommunizieren** zunehmend auf eine den Deutschen ge-läufige direkte Art und Weise. Achten Sie dennoch darauf, Ihren Gesprächspartnern „gesichtswahrend“ und respektvoll entgegenzutreten und Kritik eher verblümt zu äußern. Eine zu starke Do-minanz, Besserwisserei, Arroganz und abfällige Bemerkungen kommen auch in Russland nicht gut an.
- Viele jüngere Russen mit Universitätsbildung und vor allem in den Großstädten sprechen Englisch. Die ältere Generation hingegen ist dieser **Sprache** oft weniger mächtig. Bei wichtigen Ge-sprächen, die häufig auf Russisch geführt werden, empfiehlt es sich daher, einen Dolmetscher hinzuzuziehen. Deutsch wird insbesondere von jüngeren Menschen in Russland kaum noch gesprochen.
- Beim ersten Treffen, sei es geschäftlich oder privat, sollten Sie persönliche **Themen** außen vor lassen. Auch mit möglicher Kritik an den aktuellen russischen Verhältnissen sollten Sie sich anfangs zurückhalten. Nähern Sie sich historischen Ereignissen mit Fein-gefühl und ohne wertende Betrachtung. Sprechen Sie lieber über unverfängliche Themen wie Sport, Literatur oder Filme. Behalten Sie unabhängig von Ihrer Themenwahl im Hinterkopf, dass Rus-sen oberflächlicher Smalltalk weniger liegt und dass sie eher Gefallen an tiefgründigen Unterhaltungen finden.
- Russen lieben es, **Witze** zu erzählen. Vor allem im Rahmen von geselligen und feuchtfröhlichen Abenden werden Ihre Gastgeber versuchen, sich gegenseitig mit ihren Geschichten zu überbieten. Versuchen Sie, sich mit eigenen Anekdoten und Scherzen an passender Stelle einzubringen.



## Die Geschäftsverhandlung



- **Beziehungen** spielen im russischen Geschäftsleben eine sehr große Rolle. Geschäftlichen Erfolg erreicht man hier in der Regel durch persönliche Verbindungen. Die Personenorientierung der Russen führt dazu, dass z.B. die zwischen Verhandlungspartnern herrschende „Chemie“ den Ausgang von Verhandlungen entscheidend beeinflussen kann.
- Führen Sie sich vor Augen, dass vor allem ältere russische Manager durch ein sehr starkes **Hierarchiedenken** geprägt sind. Der Chef hat in Russland das alleinige Sagen. Auf deutscher Seite sollte die Verhandlungsführung daher Chefsache sein. Achten Sie umgekehrt darauf, dass Ihnen gegenüber möglichst der Geschäftsführer des russischen Unternehmens sitzt. Grundsätzlich gilt: Verhandeln Sie mit Ihrem Partner immer auf „Augenhöhe“.
- Russische Geschäftsleute verhandeln lange und ausdauernd. Oft geht es in den Gesprächen hoch her: Es wird auf den Tisch geschlagen, emotionale Ausbrüche sind nicht selten, und es kann sogar passieren, dass der Verhandlungspartner wutschäumend für einige Minuten den Raum verlässt. Diese Verhaltensweisen sind in aller Regel Ausdruck russischer **Verhandlungstaktik**. Begegnen Sie ihnen daher am besten mit viel Geduld und Ruhe.
- Es kann vorkommen, dass Ihr Verhandlungspartner versucht, eine bereits getroffene Vereinbarung in der nächsten Verhandlungsrunde neu zu verhandeln. Daher sollten Sie alle Verhandlungsergebnisse **schriftlich** und möglichst detailliert festhalten. Eine mündliche Zusage hat gewöhnlich keine lange Lebensdauer.
- Lenken Sie nicht zu früh und zu stark auf die Verhandlungspositionen der russischen Seite ein. Grundsätzlich wird eine zu ausgeprägte Kompromissbereitschaft als Zeichen der Schwäche gewertet. **Zugeständnisse** gibt es nur gegen entsprechendes Entgegenkommen. Vertreten Sie Ihre Position entschlossen, zeigen Sie sich im richtigen Moment aber dennoch flexibel.

## Das Geschäftsessen



- Russen legen Wert auf persönliche Beziehungen und investieren viel Zeit in den Aufbau und die Pflege von Vertrauensverhältnissen. Einladungen von (potenziellen) Geschäftspartnern zu Geschäftsessen sind ein übliches Mittel, die **soziale Ebene** zu stärken. Gerne wird bei solchen Anlässen Geschäftliches mit Privatem vermischt. Zu einem Geschäftsessen wird in der Regel in ein Restaurant eingeladen. Eine Einladung nach Hause ist selten und nur langjährigen und besonders geschätzten Geschäftspartnern vorbehalten.
- Kennt Sie Ihr russischer Gastgeber schon länger, kann ein Geschäftsessen sich durchaus zu einem **feuchtfröhlichen Ereignis** entwickeln. Russen lieben geselliges Beisammensein. Es wird bei solchen Anlässen viel gegessen, erzählt, gelacht, ja sogar gesungen oder getanzt. Handelt es sich dabei um ein Abendessen, kann dieses bis spät in die Nacht dauern. Planen Sie daher entsprechend Zeit ein.
- Wenn man in Russland Geschäfte machen will, muss man viel trinken. Diese klischeeartige Bedingung ist in der heutigen Geschäftswelt Russlands kaum noch haltbar. Dennoch sollten Sie darauf gefasst sein, dass gerade ältere Russen nach wie vor den **Wodka** schätzen und eine Menge davon vertragen. Trinken Sie Ihren Wodka nur bei den Toasts, wenn Sie die Trinkprozedur unbeschadet überstehen wollen. Frauen ist es „erlaubt“, Hochprozentiges auszuschlagen.
- Apropos **Toasts** – ein russisches Sprichwort lautet: „Trinken ohne Trinkspruch ist Trinksucht.“ Entsprechend ernst wird das Ritual der Trinksprüche genommen. Der erste Toast gehört dabei immer dem Gastgeber. Danach sollten Sie unbedingt in einem eigenen Trinkspruch auf den Gastgeber eingehen und ihn in ein positives Licht rücken. Das schafft ein gutes Klima, auch für zukünftige Geschäftsbeziehungen.



## Private Einladungen



- Russen zeigen sich ausgesprochen gastfreundlich. Sind Sie ein besonders geschätzter Geschäftsfreund, dann kann es durchaus passieren, dass Sie eine Einladung in das Wochenendhaus („Datscha“) oder in die Sauna („Banja“) Ihres russischen Geschäftspartners erhalten. Auch mit einer Einladung z.B. zur Jagd drücken die sehr naturverbundenen Russen ihre **Wertschätzung** aus. Seien Sie sich dieser Geste bewusst und lehnen Sie eine solche Offerte nur in gut zu begründenden Ausnahmefällen ab.
- Denken Sie an ein passendes **Gastgeschenk**. Ein Strauß Blumen für die Frau des Gastgebers, Pralinen oder eine Flasche Wein werden sehr gern gesehen. Russen würden selten einer privaten Einladung nachkommen, ohne ein kleines Mitbringsel zu übergeben.
- Wenn Besuch angekündigt wird, schafft die Dame des Hauses heran, was sie tragen kann. Machen Sie sich daher auf ein **üppi- ges Mahl** gefasst, das sich über mehrere Stunden hinziehen kann. Zur „Verdauung“ wird immer wieder Wodka gereicht. Schlagen Sie den Schnaps nicht aus, sondern akzeptieren sie seinen Konsum (ggf. in den von Ihnen bestimmten Maßen) als notwendiges Ritual und „kommunikatives Mittel“.
- Russen zeigen sich trotz ihrer ausgesprochenen Gastfreundschaft und ihrer Großzügigkeit in der Regel sehr bescheiden. Es ist für sie eine Ehre, aber auch eine Selbstverständlichkeit, Sie zu bewirten. Danken Sie Ihrem Gastgeber daher für die Einladung und die Bewirtung, übertreiben Sie es jedoch mit Ihrer Danksagung nicht. Drücken Sie Ihre Wertschätzung besser dadurch aus, dass Sie möglichst von allen Speisen probieren und sich als **guter Esser** präsentieren. Es gilt als unhöflich und kann für Ihren Gastgeber Gesichtsverlust bedeuten, wenn Sie eine Speise ablehnen.



## Begrüßung | Konversation



**Guten Morgen!**

**Guten Tag!**

**Guten Abend!**

**Wie geht es Ihnen?**

**Mir geht es gut.**

**Ich heiÙe ...**

**Wie heiÙen Sie?**

**Herzlich willkommen!**

**Es freut mich, Sie kennenzulernen.**

**Ich komme aus ...**

**Deutschland (... aus Deutschland)**

**Danke für Ihre Einladung.**

**Auf Wiedersehen!**

**Vielen Dank!**

**Bitte.** (als Antwort auf „danke“)

**Ja.**

**Nein.**

**Dobre utro!** [dobroje utro]

**Dobryj den!** [dobrii din]

**Dobryi večer!** [dobrii wjetschir]

**Kak u vas dela?**

[kak u was dila]

**U menâ vsë horošo.**

[u minja wsjo charascho]

**Menâ zovut ...** [minja sawut]

**Kak vas zovut?**

[kak was sawut]

**Dobro požalovat!**

[dabro pashalawat]

**Â oçen rad poznakomit'sâ s vami.**

[Ja otschin rat pasnakomit'sja ŕwami]

**Â priehal iz ...** [ja prijechal is]

**Germaniâ (... iz Germanii)**

[germanija] ([is germanii])

**Spasibo za priglašenje.**

[ŕpaŕsiba sa priglaschenie]

**Do svidaniâ!** [da ŕwidanija]

**Bol'soe spasibo!**

[balschoje ŕpaŕsiba]

**Požalujsta.** [paschaluiŕsta]

**Da.**

**Net.** [njet]



## Alltagsglossar



**Bank**

**Restaurant**

**Speisekarte**

**Apotheke**

**Krankenhaus**

**Arzt**

**Deutsche Botschaft**

**Polizei**

**Taxi**

**Flughafen**

**eins**

**zwei**

**drei**

**vier**

**fünf**

**sechs**

**sieben**

**acht**

**neun**

**zehn**

**fünfzig**

**hundert**

**tausend**

**Bank**

**Restoran** [riβtaran]

**Menû** [minju]

**Apteka** [aptjeka]

**Bol´nica** [balniza]

**Vraç** [wratsch]

**Pasol´stvo Germanii**  
[paβolβtwa germanii]

**Poljciâ** [palicija]

**Taksi**

**Aèroport** [aäraport]

**odin** [adin]

**dva** [dwa]

**tri**

**çetyre** [tschityri]

**pât** [pjat]

**šest** [scheβt]

**sem** [βem]

**vosem** [woβim]

**devât** [djewit]

**desât** [djeβit]

**pât´desât** [pidiβjat]

**sto** [βto]

**tysâça** [tyβitscha]

[...]: Aussprachehilfe



## Quiz



- 1 An welchem Tag findet in Russland das russisch-orthodoxe Weihnachtsfest statt?**
  - a. 8. März
  - b. 7. Januar
  - c. 9. Mai
- 2 Nach dem Vorbild welcher Länderflagge wurde nach allgemeiner Ansicht die russische Trikolore geschaffen?**
  - a. Frankreich
  - b. Paraguay
  - c. Niederlande
- 3 Was zeichnet die russische Kultur u.a. aus?**
  - a. Bescheidenheit
  - b. Souveränität
  - c. Individualismus
- 4 Welche Regel sollte bei Trinksprüchen im Rahmen von Geschäftsessen mit Russen eingehalten werden?**
  - a. Der erste Trinkspruch gehört dem Gast.
  - b. Trinksprüche sind ausschließlich dem Gastgeber vorbehalten.
  - c. Der erste Trinkspruch gehört immer dem Gastgeber.
- 5 Welche Merkmale zeichnen die russische Verhandlungs-taktik in der Regel aus?**
  - a. Ruhe und Sachlichkeit
  - b. Emotionale Ausbrüche, große Gesten und Unterbrechungen
  - c. Kompromissbereitschaft und Nachgiebigkeit
- 6 Wie bedankt man sich auf Russisch für eine Einladung?**
  - a. Â oĉen rad poznamoť sâ s vami.
  - b. U menâ vsë horošo.
  - c. Spasibo za priglašenje.

Die Lösungen finden Sie auf der letzten Seite (Rückseite).



## Nützliche Adressen



### Institutionen

#### Deutsch-Russische Auslandshandelskammer

1. Kasatschi Pereulok 7  
119017 Moskau  
Tel.: +7 495 234 49 50  
[www.russland.ahk.de](http://www.russland.ahk.de)

#### Deutsch-Russisches Forum e.V.

Schillerstr. 59  
10627 Berlin  
Tel.: +49 30 263 907 0  
[www.deutsch-russisches-forum.de](http://www.deutsch-russisches-forum.de)

#### Botschaft der Bundesrepublik Deutschland

Uliza Mosfilmowskaja 56  
119285 Moskau  
Tel.: +7 495 937 95 00  
[www.moskau.diplo.de](http://www.moskau.diplo.de)

#### Goethe-Institut Moskau

Leninskij Prospekt 95a  
119313 Moskau  
Tel.: +7 495 936 24 57  
[www.goethe.de/moskau](http://www.goethe.de/moskau)

### Medien

#### The Moscow Times (Zeitung)

[www.themoscowtimes.com](http://www.themoscowtimes.com)

#### The Voice of Russia

(Radiosender)  
[www.rt.com](http://www.rt.com)

#### Kulturportal-Russland.de

(Internet-Informationsportal)  
[www.kulturportal-russland.de](http://www.kulturportal-russland.de)

#### Regionen.ru

(Internet-Informationsportal)  
[www.regionen.ru](http://www.regionen.ru)

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für ihre Richtigkeit und Vollständigkeit sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernimmt die IHK Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim keine Gewähr. Dies gilt auch für die Inhalte der hier lediglich zu Informationszwecken angegebenen externen Internetseiten. Der Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Quellenangabe gestattet.



**Industrie- und Handelskammer**  
Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim

**Herausgeber**

IHK Osnabrück - Emsland -  
Grafschaft Bentheim

**Ansprechpartner**

Ina Riesen

**Stand der Publikation**

Februar 2014,  
soweit nicht anders vermerkt.

**Idee, Konzept und  
Realisierung**

IHK Mittlerer Niederrhein  
Geschäftsbereich International  
[www.mittlerer-niederrhein.ihk.de](http://www.mittlerer-niederrhein.ihk.de)

Weitere Länderausgaben der Reihe  
IHK Pocket-Guide Interkulturelle  
Kompetenz für die „Westentasche“  
und noch mehr Wissenswertes zum  
Thema Interkulturelle Kompetenz  
finden Sie unter folgender Internet-  
adresse:

[www.ihk-interkulturelle-kompetenz.de](http://www.ihk-interkulturelle-kompetenz.de)

**Auflösung des Quiz (S. 14)**

1 b., 2 c., 3 a., 4 c., 5 b., 6 c.