



Henning Dettleff

Kulturelle Vielfalt in der Kommunalverwaltung

Herausforderungen für die Qualifizierung der Beschäftigten



Seit langem gehört Migration zu den Selbstverständlichkeiten der deutschen Gesellschaft. Viele Menschen bringen migrationspezifische Erfahrungen mit, die sie entweder selbst gemacht oder aus Erzählungen ihrer Eltern und Großeltern kennengelernt und verinnerlicht haben. Mit ihnen verbinden sich nicht immer, aber oft auch besondere kulturelle Prägungen. „Eine Verwaltung ist Dienstleister für die Bürgerinnen und Bürger“ – aber was bedeutet das in einer Gesellschaft mit zunehmender kultureller Vielfalt? Zur Verwirklichung dieses Leitbildes benötigen die Beschäftigten einschlägiges Wissen und Kompetenzen, um mit Menschen verschiedener Herkunft erfolgreich zu kommunizieren.

Anspruch „Kundenorientierung“ trifft vielfältige Realität

Für die öffentliche Verwaltung stellt dies eine Herausforderung dar, lautet doch die gar nicht mehr so neue Anforderung an sie, sich als Dienstleister an den Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger auszurichten. Auf der Webseite der Stadt Remscheid, die exemplarisch für viele andere Stadtverwaltungen genannt werden soll, heißt es etwa: „Alle Bürgerinnen und Bürger, die Dienstleistungen der Stadtverwaltung in Anspruch nehmen oder aber von einer Amtshandlung betroffen sind, haben einen Anspruch darauf, kundenorientiert bedient zu werden“, und am Ende: „Ziel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadtverwaltung Remscheid ist es, kontinuierlich für mehr Zufriedenheit mit unserer Arbeit im Sinne eines kundenorientierten Dienstleistungszentrums einzutreten.“ (remscheid.de) Berlin hat sogar ein eigenes Partizipations- und Integrationsgesetz, in dem es u.a. heißt: „Alle Einrichtungen im Geltungsbereich dieses Gesetzes haben die Aufgabe, im eigenen Zuständigkeitsbereich für gleichberechtigte Teilhabe und interkulturelle Öffnung zu sorgen. Sie berücksichtigen dabei die Vielschichtigkeit der Einwanderungsgesellschaft und richten ihre Aufgabenwahrnehmung bedarfs- und zielgruppengerecht aus.“ (§ 4 Abs. 1 PartIntG)

Remscheid hat einen Ausländeranteil von gut 15%, drei Fünftel von ihnen aus Nicht-EU-Ländern, weitere gut 20% der dort lebenden Menschen haben einen Migrationshintergrund (Stadt Remscheid 2017). Die Berliner Zahlen sind etwa vergleichbar. In Deutschland insgesamt liegen die Werte niedriger, doch sind die genannten Anteile für deutsche Großstädte durchaus typisch. Zuletzt kamen 2015/16 ca. 1,2 Millionen Asylsuchende nach Deutschland (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2017), von denen voraussichtlich ein Großteil hierbleiben wird. Auch für sie alle gilt – der Wortlaut ist

hier eindeutig – das oben genannte Versprechen vieler Gemeinden: kundenorientierte Bedienung, kontinuierlich mehr Zufriedenheit.

So ganz einfach ist dieses Versprechen nicht immer einzulösen. Für die Verwaltungen von Städten und Gemeinden kann der Umgang mit Menschen anderer Herkunft – mal mehr, mal weniger – besondere Herausforderungen bedeuten, wenn diese

- keine oder nur geringe Deutsch-Kenntnisse mitbringen bzw. schwer verständlich und akzentreich sprechen,
- andere Formen des zwischenmenschlichen Umgangs zeigen oder ungewöhnliche Gesprächsthemen aufbringen,
- die Vereinbarkeit von Vorschriften oder angebotenen Optionen mit ihrer Religion oder Tradition problematisieren,
- sich durch Mitglieder ihrer Familie begleiten lassen oder persönliche Entscheidungen von der Zustimmung von Familienmitgliedern abhängig machen,
- Unverständnis für ansonsten doch so geläufige Vorschriften äußern,
- eine flexible Auslegung von Regeln vorschlagen,
- Vorbehalte gegenüber anderen ethnischen Gruppen äußern,
- außergewöhnliche Erwartungen ansprechen,
- abweichende Vorstellungen von Ordnung, Hygiene, Lautstärke, Pünktlichkeit, Schnelligkeit und Verbindlichkeit erkennen lassen,
- sich im Grenzbereich zwischen Freundlichkeit und Korruption bewegen,
- auf Fragen und Vorschläge unerwartet reagieren, z.B. mit Resignation und Selbstaufgabe oder aber mit Gereiztheit und Aggression.

Von diesen Herausforderungen betroffen sind ausnahmslos alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung. Waren Programme zum interkulturellen Training der Beschäftigten zunächst auf die Ausländerbehörden bezogen, hat sich schon bald die Erkenntnis durchgesetzt, dass Menschen mit Migrationshintergrund der Verwaltung eben auch als Bauherren, Verkehrsteilnehmerinnen, Kindergartenkinder, Schüler und Eltern, als Sportlerinnen oder ehrenamtlich Tätige, als Kranke, Pflegebedürftige und Sterbende, Arbeitslose oder Steuer- und Abganzahlerinnen, als Täter oder Opfer von Straftaten begegnen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung im direkten Bürgerkontakt mit der Vielfalt der ethnischen und kulturellen Hintergründe und den damit verbundenen Herausforderungen umgehen – und sich hierbei weiter professionalisieren können.

Wenn Kommunikation misslingt

Zunächst ein Blick in die Vergangenheit: in das Jahr 1982, in dem das Verhältnis von Kommunalverwaltung und ausländischen Bürgerinnen und Bürgern zum ersten Mal in den Fokus einer wissenschaftlichen Untersuchung genommen wurde. Der Abschlussbericht trug seinerzeit den bezeichnenden Titel „Aber warum nix freundlich?“. In ihm wird ein düsteres Fazit gezogen: „Auch, wenn es einige Ausnahmen und Einschränkungen gibt, bleibt der Behördenkontakt für die Ausländer eine überwiegend traumatische und schockierende Erfahrung. Er beschneidet die vom Ausländer als berechtigt angesehenen Ansprüche, verletzt dessen Selbstwertgefühl, frustriert seine Bedürfnisse und steht daher im Widerspruch zu manchen Orientierungen und Erwartungen.“ (Hoffmann 1982, S. 57)

Wie kam es seinerzeit zu diesem desaströsen Eindruck? Die Migranten nannten im Zusammenhang mit ihren Behördenkontakten beinahe übereinstimmend eine unfreundliche und diskriminierende Behandlung, schlechte Information, die vorschnelle Ablehnung von Leistungsansprüchen und Desinteresse an ihren persönlichen Umständen. Sie erklärten sich dies zum einen durch Fehlkommunikation und Missverständnisse, die nicht aufgeklärt würden und eskalierten, zum anderen durch geringe Freiräume und Zeitressourcen der Behördenmitarbeiter und schließlich durch die politische Zielsetzung, den Zuzug und Verbleib von Migranten möglichst weitgehend zu beschränken. Durchaus selbstkritisch schätzten viele Befragte ihren eigenen Anteil an der Fehlkommunikation ein, die auch durch ihre mangelnden Deutschkenntnisse, ihre oftmals nur geringen Kenntnisse der Gesetzeslage und der Verwaltungsverfahren sowie ihre Angst vor dem Behördenkontakt entstehen. In diesem Sinne äußerten die befragten Ausländerinnen und Ausländer vor allem den Wunsch, unabhängig vom Ausgang eines Verfahrens freundlich behandelt zu werden, Hilfestellung zu erhalten und bei ablehnenden Bescheiden klar und nachvollziehbar über die Gründe und mögliche weitere Schritte informiert zu werden.

Interessante Parallelen, aber auch Unterschiede ergeben sich bei einem Vergleich mit den Ergebnissen der Befragung der Behördenbeschäftigten. Sie berichteten zum einen über ihren Frust über überzogene Ansprüche, aggressives Auftreten und „Bazar-Verhalten“, Sprachdefizite, Unkenntnis und Fehlinformationen, gaben aber auch eigene Hilflosigkeit und Überforderung als Ursachen für Fehlkommunikation an: Es falle ihnen oft schwer, die richtige Methode der Gesprächsführung zu finden. Viele Entscheidungen hätten für Ausländer eine besondere Tragweite, die Rechtsmaterie sei oft besonders komplex. Zeitmangel und Arbeitsüberlastung führe dann zum Rückzug aus der Kommunikation. (Aschenbrenner-Wellmann 2003, S. 219)

Auch spätere Untersuchungen bestätigten, dass sich solche oftmals destruktiven Kommunikationsmuster herausbildeten und verhärteten. So ergab eine länger angelegte Studie im Sozialamt München, dass beim Auftreten erster sprachlicher Probleme und Wissenslücken aufseiten der Migranten die Beschäftigten wegen Zeitmangels alternative Erklärungsversuche abbrachen und eine Entscheidung ankündigten, sich also auf die institutionelle Macht der Behörde zurückzuziehen (ebd., S. 247).

Qualifizierungsmöglichkeiten für die Kommunalverwaltung

1982 war zugleich das Jahr, in dem für deutsche Verwaltungen erstmals ein Seminar zum Umgang mit Ausländern angeboten wurde (Jungk 2001, S. 98). In den seither vergangenen 35 Jahren ist ein breites Fortbildungsangebot für die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes entstanden, um sie für den Umgang mit Menschen anderer kultureller Prägung zu qualifizieren. Die folgenden Herausforderungen stehen dabei in erster Linie im Fokus solcher Qualifizierungen:

- mangelnde Deutschkenntnisse,
- sprachliche Verständigungsprobleme,
- (stark) abweichende Umgangsformen und Auffassungen,
- Besonderheiten der Ausländerverwaltung.

Im Folgenden werden der jeweils typische Qualifizierungsbedarf und darauf bezogene Qualifizierungsinhalte kurz beschrieben.

Sprachbarrieren überwinden

Gerade Neuankömmlinge in Deutschland tun sich zunächst oft schwer mit der durchaus schwierigen deutschen Sprache. Umso schwerer gestaltet sich dann der Behördenkontakt, kommt dort doch in der Regel eine Sprache zum Einsatz, die selbst vielen Muttersprachlern Probleme bereitet. Nicht immer steht ein Dolmetscher zur Verfügung, gerade dann nicht, wenn jemand schon länger in Deutschland lebt. Die alternative Verständigung in einer Fremdsprache ist selbst dann oft

ausgeschlossen, wenn dies prinzipiell möglich wäre: Teilweise gestatten Behörden ihren Beschäftigten nicht, anders als auf Deutsch mit den Bürgern zu sprechen. Es liegen selbst Berichte von Hausordnungen in Asylbewerberheimen vor, die im Sinne einer einheitlichen Amtssprache ausschließlich auf Deutsch verfasst sein durften. (Feuerstein 2001, S. 218)

Eine einleuchtende und fast schon banale Form, die Kommunikation zu vereinfachen, ist genau das: die Verständigung in einer von beiden Gesprächspartnern beherrschten Fremd-

von Schlüsselwörtern in den Fremdsprachen der wichtigsten Migrantengruppen. So entschärft es die Kommunikation erheblich, wenn die Mitarbeiterin ihre Besucher auf freundliche Art und Weise nach draußen bitten kann – und nicht angesichts von Verständigungsschwierigkeiten irgendwann nur noch „raus!“ sagt. Unabhängig davon bleibt es selbstverständlich gerade in kritischen Entscheidungssituationen essenziell, einen Dolmetscher hinzuzuziehen oder schriftliches Informationsmaterial in verschiedenen Sprachen zur Verfügung zu stellen.

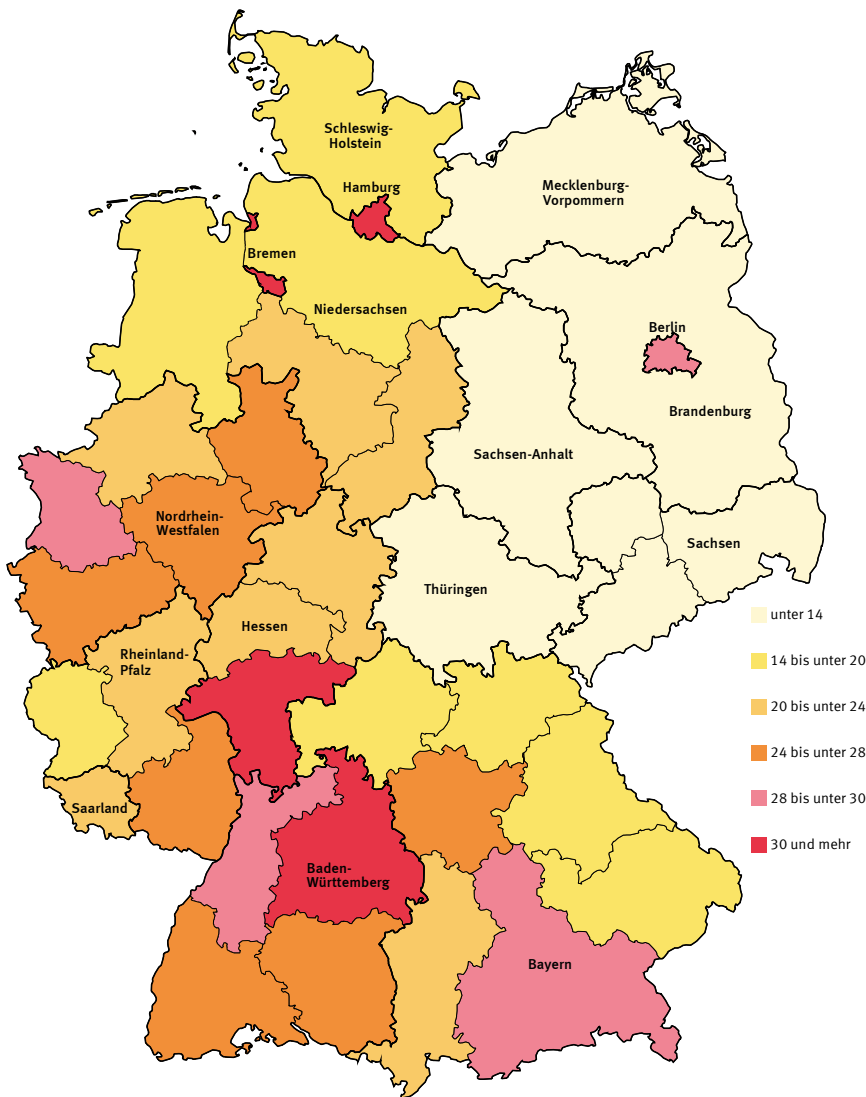


Abb. 1: Anteil der Personen mit Migrationshintergrund 2016 in (ehemaligen) Regierungsbezirken in % (© GeoBasis-DE/BKG 2015 – Daten verändert)

sprache. Dies ermöglicht nicht nur Verständigung im technischen Sinne, sondern suggeriert seitens der Verwaltung auch Offenheit und die Bereitschaft, einen gemeinsamen Kommunikationsraum zu schaffen. Verwaltungspersonal mit Migrationshintergrund verfügt in der Regel über solche sprachlichen Ressourcen, doch auch ein niedrigschwelliger Einsatz wirkt schon Wunder: Bei entsprechenden Versuchen ergab sich ein erheblicher positiver Effekt bereits durch die Beherrschung

Auch wenn eine gemeinsame sprachliche Basis nicht hergestellt werden kann, lässt sich Kommunikation so gestalten, dass Missverständnisse weitgehend vermieden werden. Der Schlüssel zum Erfolg heißt „einfache Sprache“. Denn es gibt durchaus klare Regeln für die mündliche und schriftliche Kommunikation mit Menschen, die sich mit komplexen Sprachformen – aus welchen Gründen auch immer – schwer tun. Typisch für einfache Sprache sind kurze Sätze, Pausen und klare Betonungen, die Vermeidung eindeutig missverständlicher Begriffe oder Fremdwörter (von denen es im Behördendeutsch viele gibt!), Wiederholungen und Zusammenfassungen sowie Rückfragen. (Porila/ten Thije 2007)

Gelingende Verständigung herstellen

Kommunikation gelingt dann souverän, wenn alle Beteiligten die jeweils passenden Formulierungen, Gesten und Mimik kennen, die zur schnellen Verständigung und ggf. Deeskalation dienen. Wer sie nicht beherrscht, hat jede Menge Arbeit: Viele Worte sind dann nötig, um alles korrekt darzulegen – was ungefähr so viel Spaß macht, wie bei einem nicht verstandenen Witz die Pointe zu erklären. Dies gilt auch für die spezifische Logik und Sprache einer deutschen Behörde: Verständigungsprobleme können darin wurzeln, dass die Bürger keine Ahnung von der spezifischen Behördenlogik, von den einschlägigen Verwaltungsabläufen und Rechtsgrundlagen haben – ein Phänomen, das sich im Übrigen bei weitem nicht nur bei Menschen mit Migrationshintergrund findet.

Verwaltungsbeschäftigte sollten dann kompetent sein, das eigene Handeln und die Logik dahinter zu erklären. Dies bedarf einer gewissen Übung; ohne sie wird es vermutlich kaum jemandem gelingen, auf Anhieb das deutsche System der Grundsicherung oder die Zuständigkeitsverteilung der Ämter in wenigen Sätzen zu erläutern.



Neben solchen Klärungen auf der Sachebene spielen die Verbesserung des Gesprächsklimas und möglicherweise Deeskalation von Konfliktsituationen eine wichtige Rolle für gelingende Verständigung. Auch wenn so mancher typische Behördensatz gar nicht abwertend gemeint ist, kann er doch ungemein verletzen: So mag die Aussage „Ihre Qualifikation ist hier leider nichts wert“ im Sinne einer amtlichen Verwertungstabelle korrekt sein, entbehrt aber jeder Empathie. Wertschätzende und auf echtes Verständnis zielende Gesprächsführung führt nicht nur zu weniger Konflikten, sondern auch zu besseren Ergebnissen im Verwaltungshandeln und kommt im Übrigen allen Bürgerinnen und Bürgern zugute.

Mit (stark) abweichenden Auffassungen und Umgangsformen umgehen

Führen wir uns einen Moment die deutsche Amtskultur genauer vor Augen, dürfte auffallen, wie sehr sie von der deutschen Alltagskultur abweicht: Sie verzichtet auf jeden Körperkontakt (selbst auf das Händeschütteln), kennt wenig Blickkontakt, man stellt sich nicht mit Namen vor, erkundigt sich ebenso wenig nach dem Befinden, kommt ohne Umschweife zur Sache und muss auf direkte Nachfrage teils sehr sensible Auskünfte geben. Selbst wer sich als Neuankömmling in die deutsche Alltagskultur gut eingefunden hat, mag diese Form des Umgangs als anstößig empfinden. Nicht erstaunlich ist es daher, dass viele Migranten diese Regeln nicht alle verinnerlicht haben und leicht hiervon abweichen. Der eine bringt die halbe Familie zum Termin mit, die andere will nochmal über die Höhe des Bußgelds verhandeln, der dritte spricht am Ende eine Einladung aus oder überreicht ein kleines Geschenk. Ebenso viele Fallstricke birgt die schriftliche Kommunikation: Denn im Deutschen ist sehr genau geregelt, wer, wann, wie, was, an wen schreiben muss oder darf, ohne dabei Regeln zu verletzen. (Feuerstein 2001, S. 207)

Vermutlich weitaus weniger häufig als solche Irritationen zu den Umgangsformen gibt es größere inhaltliche Auseinandersetzungen vor dem Hintergrund unterschiedlicher kulturell geprägter Wertvorstellungen: der fast schon sprichwörtliche muslimische Mann, der sich von einer Frau nichts sagen lassen will; der Wunsch nach Freistellung der Tochter vom Sportunterricht; der Antrag auf ein religiöses Begräbnis, das nicht in allen Punkten der örtlichen Friedhofsordnung entspricht. Solche Konflikte beherrschen die öffentliche Wahrnehmung und die politische Diskussion.

In diesen Situationen hilft den Beschäftigten in den Behörden zunächst einmal Wissen darüber, welche kulturellen Prägungen die Wertehaltungen und Verhaltensweisen ihres Gegenübers aufweisen könnten, um diese richtig einordnen zu können. Tatsächlich wünschen sich Migranten, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung sowohl über ihre Herkunftskultur als auch über ihre Lebensweise mehr wissen (Riehle/Seifert 2001, S. 26). Eine solche Wissensvermittlung darf keinesfalls auf die Tradierung von Stereoty-

pen hinauslaufen, sondern muss stets im Blick behalten, dass Kulturen nur diffuse Orientierungen bieten und Menschen in ganz unterschiedlicher Weise prägen. Nicht jeder verhält sich so, wie der Reiseführer es beschreibt!



Abb. 2: Einreiseformular (Foto: nmann77.fotolia)

Noch wichtiger als Wissen ist gerade deswegen die grundsätzliche Fähigkeit der Beschäftigten, eine gelingende Kommunikation auch ohne einen gemeinsamen Bezugsrahmen aufzubauen und zu pflegen. Diese Fähigkeit ist der Kern interkultureller Kompetenz. Sie beinhaltet Sensibilität für das eigene kommunikative Handeln, Perspektivenwechsel und Anknüpfung an die Kommunikationsmuster des Gegenübers, flexible Adaptation bei aufkommenden Missverständnissen in Kombination mit einem breiten Verhaltensrepertoire sowie Ausdauer und Vertrauen in die Möglichkeit gelingender Kommunikation (Aschenbrenner-Wellmann 2003, S. 88 f.). Angesichts dieser Beschreibung wird deutlich, dass interkulturelle Kompetenz nur über einen längeren Zeitraum angelegt und vertieft werden kann. Da sie bei weitem nicht nur in interkulturellen Settings gewinnbringend zum Einsatz kommt, wird sie auch allgemeiner als „Kooperationskompetenz“ bezeichnet (Breuer/Barmeyer 1998) und ist in diesem Sinne Voraussetzung für jede ernst zu nehmende Form von „Kundenorientierung“.

Ausländerrechtliche Relevanz erkennen

Während für die meisten Deutschen der Gang zum Amt zwar kein besonderes Hobby, aber eben auch kein besonderes Drama darstellt, bleibt der Behördenbesuch für Menschen anderer Staatsangehörigkeit – auch ohne Sprach- und Kulturbarrrieren – oft ein angstbehaftetes Unterfangen. Viele Migranten haben unangenehme Erinnerungen an ihre ersten Behördenkontakte, die sie zu einem Zeitpunkt gewonnen haben, als ihr Aufenthaltsstatus noch unklar war. Auch im weiteren Verlauf ihres Aufenthalts haben Ausländer wesentlich häufiger Behördenkontakte, und diese haben für ihr Leben – je nach Aufenthaltsstatus – oftmals eine wesentlich größere praktische



Relevanz: Für viele entscheiden die Behörden über ihren aufenthaltsrechtlichen Status und damit über die Grundlage für die Aufrechterhaltung des Wohnstatus, der Berufstätigkeit, des Sozialleistungsbezugs etc. Kein Wunder also, dass die Gesprächsatmosphäre darunter leidet und die Anspannung den Beteiligten ins Gesicht geschrieben steht – auch den Beschäftigten, die solche fundamentalen Entscheidungen zu treffen und zu vermitteln haben.

Angesichts dessen ist es wichtig, dass Verwaltungsmitarbeiter über ausländerrechtliches Grundlagenwissen verfügen, um die jeweils zu treffende Entscheidung richtig einordnen zu können: In welcher Situation befindet sich mein Gegenüber gerade? Welchen Status hat er oder sie? Was bedeutet meine Entscheidung für die Aufenthaltsperspektive oder die Möglichkeit, die eigene Familie nach Deutschland zu holen? Solche Informationen bilden den Hintergrund, um ein schwieriges Gespräch verständnisvoll führen zu können.

Voraussetzung: Bedarfsformulierung und strategische Qualifizierungsplanung

Der Anspruch einer bürgerorientierten Dienstleistungserbringung ist schnell formuliert, aber angesichts der gesellschaftlichen Vielfalt nicht ganz einfach einzulösen. Kulturelle Vielfalt bedeutet hier eine zusätzliche Herausforderung. Die Beschäftigten der Verwaltung benötigen Wissen und Kompetenzen, um ihr gerecht zu werden, insbesondere Sprachkompetenz und ggf. Fremdsprachenkenntnisse, Kulturwissen und interkulturelle Kompetenz sowie ausländerrechtliche Grundkenntnisse. In der im April 2016 durchgeführten vhw-Kommunalbefragung gaben 55% der Kommunen den Bedarf an interkultureller Weiterbildung als groß bzw. sehr groß an.

Um die Beschäftigten in dieser Weise zu befähigen, bedarf es einer strategischen Personalentwicklung, die in der öffentlichen Verwaltung wie in Unternehmen eine zentrale Führungsaufgabe darstellt. Wichtig ist dabei zweierlei: zunächst eine klare Formulierung des Qualifizierungsbedarfs, im Weiteren eine langfristig angelegte Qualifizierungsplanung, in der jede Einzelmaßnahme im Kontext der Gesamtplanung steht.

Zwar gibt es bereits gute Ansätze, doch stellt beides für Kommunen derzeit noch keine Selbstverständlichkeit dar. So ergab die vhw-Kommunalbefragung, dass nur etwa jede fünfte Kommune über ein Integrationskonzept verfügt, das eine systematische Basis für den Qualifizierungsbedarf darstellen könnte. Von Überlegungen zur Gestaltung zukünftiger Integrationsprozesse berichten nur knapp 30% der Kommunen unter 10.000 Einwohnern, bei den Großstädten sind dies immerhin 78%. Auch unabhängig vom konkreten Thema der Integration findet eine regelmäßige Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs nach positiven Schätzungen nur in 17% der Kommunen statt (Bahnmüller/Hoppe 2014, S. 41). Nur knapp höher (21%) ist der Anteil der Kommunen, die über schriftlich

fixierte Konzepte der Personalentwicklung verfügen. In mehr als der Hälfte der Behörden wird hingegen nicht einmal die Weiterbildungsteilnahme erfasst (ebd., S. 74). Die Autoren der Studie kommen daher zu dem Schluss: „Bedarfsermittlung und Weiterbildungsplanung zählen zu den größten Schwachpunkten der Weiterbildungspraxis in den Verwaltungen. Der Qualifizierungsbedarf wird vielfach nicht ermittelt, Qualifizierungsgespräche werden nur mit einer Minderheit der Beschäftigten geführt und deren Ergebnisse fließen meist nicht in die Weiterbildungsplanung ein. Zudem ist die Weiterbildungsplanung mit anderen Planungsprozessen der Verwaltungen nur bedingt abgestimmt.“ (Ebd., S. 40)

Mit einer systematischen Personalentwicklung wird es den Kommunen noch besser gelingen, ihr Dienstleistungsversprechen auch angesichts kultureller Vielfalt einzulösen. Der vhw wird auch zukünftig innovative und praxisrelevante Weiterbildungsangebote entwickeln, um sie hierbei zu unterstützen.

Henning Dettleff

Bereichsleiter Fortbildung beim vhw e.V., Berlin

Quellen:

www.remscheid.de > Rathaus & Politik > Anregungen und Beschwerden (2017-08-24).

Stadt Remscheid (Hrsg.) (2017): Remscheider Einwohner/innen am 30. Juni 2017; www.remscheid.de > Arbeiten & Wirtschaft > Standort Remscheid > Daten & Fakten > Bevölkerung (2017-08-24).

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hrsg.) (2017): Aktuelle Zahlen zu Asyl (Juli 2017); www.bamf.de > Infothek > Statistiken > Asylzahlen (2017-08-24).

Hoffmann, Lutz (1982): Aber warum nix freundlich? Der Kontakt zwischen deutschen Behörden und ausländischen Klienten, Zentrum für Wissenschaftliche und Berufliche Praxis, Bielefeld.

Aschenbrenner-Wellmann, Beate (2003): Interkulturelle Kompetenz in Verwaltung und Wirtschaft, Logos Verlag, Berlin.

Jungk, Sabine (2001): „Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste und Ämter – Eine Herausforderung für die Einwanderungsgesellschaft“, in: Riehle, Eckart (Hrsg.): „Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden“ (S. 95–115), Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Feuerstein, Heinz-Joachim (2001): Interkulturelle Kommunikation und Verwaltungshandeln, in: Riehle, Eckart (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden (S. 195–236), Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Porila, Astrid/ten Thije, Jan (2007): Gesprächsfilbel für interkulturelle Kommunikation in Behörden, Martin Meidenbauer, München.

Riehle, Eckart/Seifert, Michael (2001): Stolpersteine interkultureller Verwaltungskommunikation, in: Riehle, Eckart (Hrsg.): Interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung? Kommunikationsprobleme zwischen Migranten und Behörden (S. 11–35), Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.

Breuer, Jochen/Barmeyer, Christoph (1998): Von der Interkulturellen Kompetenz zur Kooperationskompetenz. Beratung und Mediation im deutsch-französischen Management, in: Barmeyer, Christoph/Bolten, Jürgen (Hrsg.): Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, S. 179–202.

Bahnmüller, Reinhard/Hoppe, Markus (2014): Weiterbildung in Kommunalverwaltungen, edition sigma, Berlin.