



IMAP

Change &
Culture

Mut und Methode.

Optimierung von Ausländerbehörden durch sinnvolle Verzahnung von analog und digital.

Interview mit [Christopher von den Hövel](#)



Change & Digitalisierung in Ausländerbehörden

Wir denken in Optimierung, nicht Digitalisierung.

Christopher van den Hövel, Senior Manager und Partner bei IMAP, begleitet seit Jahren Ausländerbehörden bei der Umsetzung von Change-Prozessen – heute vornehmlich in der Prozessoptimierung und Digitalisierung. Im Interview zeigt er auf die besonderen Herausforderungen von Ausländerbehörden und wie man zu ihrer Überwindung auf sinnvoll eingesetzte Lösungen der digitalen Arbeitswelt setzt.

IMAP

Ich habe kürzlich eine Deutschlandkarte von IMAP gesehen, auf der lauter Punkte eingetragen waren, für die Orte, an denen IMAP überall schon für Ausländerbehörden tätig gewesen ist. Beeindruckend! Wie ist es dazu gekommen?

Christopher van den Hövel

Die Entstehungsgeschichte von IMAP ist ganz eng verknüpft mit dem Wunsch danach, Migrations- und Integrationsprozesse in Deutschland zu gestalten und zu verbessern. Der Geschäftsführer von IMAP, Bülent Arslan, hat schon vor über 20 Jahren über seine damals noch politische Tätigkeit und angetrieben von seiner eigenen Migrationsgeschichte diese Herzensangelegenheit wie einen Samen in das Institut eingepflanzt und bis heute setzt sich ein großer Teil der inzwischen 70-köpfigen Mannschaft bei IMAP für das Thema ein. Und da waren Integrationsbeauftragte und Ausländerbehörden schon sehr früh erste Auftraggeber:innen.

IMAP

Weil Ausländerbehörden ein erster Kontaktpunkt für Ausländer:innen in Deutschland sind?

Christopher van den Hövel

Genau. Die Ausländerbehörde ist ja eine Art Rezeption eines Landes. Das Erste, was ich als Repräsentanz von Deutschland kenne, lerne, wenn ich aus dem Ausland komme. Darum haben wir auch frühzeitig das Konzept der sogenannten „Willkommensbehörde“ aufgegriffen. Ich kannte das Thema persönlich, weil ich seit über 20 Jahren im Bereich Integration / Migration geforscht habe und unter anderem in einem Forschungsprojekt an der Carleton University in Ottawa die „Welcome-Center“ kennengelernt habe. Kanada war ein deklariertes Einwanderungsland und hat schon damals ein professionelles „Case-Management“ eingeführt, d.h. in den Welcome-Centern wurden Ankömmlinge als Einzelpersonen oder Familien vollständig betreut, angefangen bei Aufenthaltsrechtlichen und arbeitsrechtlichen Angelegenheiten bis hin zu Wohnung, Schule und Sportverein.

Die Entstehungsgeschichte von IMAP ist ganz eng verknüpft mit dem Wunsch danach, Migrations- und Integrationsprozesse in Deutschland zu gestalten bzw. zu optimieren.

IMAP

Das waren dort natürlich immer schon ganz andere Voraussetzungen.

Christopher van den Hövel

Richtig. Politisch, historisch, rechtlich, ökonomisch – die Voraussetzungen waren vollständig andere! Erst in den 50er und 60er Jahren sind in Deutschland aus der Ausländerpolizei allmählich Ausländerbehörden entstanden; hat sich aus einem Bereich des Polizeirechts also auch das Ausländerrecht eigenständig entwickelt. Und bis heute ist in Deutschland der Service an Ausländer:innen sehr ambivalent und wechselt zwischen den Polen Ordnung und Willkommen hin und her – das ist für Mitarbeitende in Ausländerbehörden ein nicht zu unterschätzender Kraftakt!

Aber man hat eben vor zehn Jahren auch in Deutschland aus Qualitäts- und Effizienzgründen überlegt, was man sich von den Welcome-Centern in Kanada anschauen kann. Damals waren meine persönlichen Erfahrungen mit Kanada und den USA, aber auch die einschlägigen IMAP-Erfahrungen mit Interkulturalität einerseits und dem verwaltungs- und zivilgesellschaftlichen Integrationsbereich andererseits extrem wertvoll.

IMAP

Was waren das für Projekte, die wir damals bis heute mit Ausländerbehörden gemacht haben?

Christopher van den Hövel

Zu Beginn haben wir Trainings zur interkulturellen Kompetenz durchgeführt und für Länder und Kommunen Integrations-



Bis heute ist in Deutschland der Service an Ausländer:innen sehr ambivalent und wechselt zwischen den Polen Ordnung und Willkommen hin und her – das ist für Mitarbeitende in Ausländerbehörden ein nicht zu unterschätzender Kraftakt!

-konzepte erarbeitet – mit Ausländerbehörden als einem Akteur neben anderen (etwa Polizei, Jobcenter, Flüchtlingshilfe, IHK). Dann kam unsere gewachsene Kompetenz als systemische Organisationsberatung hinzu. Das heißt, wir haben auch in Ausländerbehörden Veränderungen auf organisationaler Ebene begleitet: also Aufbau- und Ablauforganisation, heute natürlich zunehmend Prozesse und Prozessoptimierung – alles, was Digitalisierung vorbereitet und möglich macht. Hier geht es immer darum, einen Veränderungsprozess so zu begleiten, dass Menschen mitgenommen und für die Sache gewonnen werden.

Eine weitere Säule ist schon lange die Zusammenarbeit mit Führungskräften, also Führungskräfte-Entwicklung. Manche großen Ausländerbehörden haben ja mitunter drei Führungsebenen und können schon mal 40-50 Führungskräfte beschäftigen. Andere sind natürlich kleiner und haben vielleicht nur eine Leitungsfunktion, dazu eine Dezernatsleitung und oben drüber noch das Bürgermeister-Amt. Aber überall, wo große Erneuerungsprozesse und Change angestoßen werden, braucht es Führungskräfte, die darauf vorbereitet sind und diesen Change steuern können.

IMAP

Das heißt, wir haben nicht nur viele verschiedene, sondern auch eine große Themenvielfalt in Ausländerbehörden kennengelernt.

Christopher van den Hövel

Genau. Auf der von dir genannten Deutschlandkarte stehen die über 60 Punkte für verschiedene Ausländerbehörden, die wir in sehr verschiedenen Aufgaben begleitet haben, so dass wir uns inzwischen auch mit den Fachthemen, dem Ausländerrecht, sehr gut auskennen. IMAP hat ja generell den Fokus auf den öffentlichen Sektor gelegt, so dass wir eine hohe Vertrautheit mit der öffentlichen Verwaltung mitbringen. Aber genau deswegen wissen wir auch einzuschätzen, dass die Herausforderungen und strukturellen Gegebenheiten von Ausländerbehörden schon ganz außergewöhnlich sind.

IMAP

Da muss ich nachhaken: Was macht denn die Besonderheit einer Ausländerbehörde aus, wenn man sie mit anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung vergleicht?

Christopher van den Hövel

Zum einen das Fachgebiet: Es gibt kein Rechtsgebiet, das so oft und grundlegend verändert wurde in den letzten 20 bis 30 Jahren und das so komplex ist! Das hat sich von ein paar Paragraphen in den 1970er/80ern hin zu einem dicken großen Wälzer heute weiterentwickelt. Außerdem ist es ein Bereich, der starke öffentliche Aufmerksamkeit genießt, lokal aber auch auf Bundesebene. Jeder schaut drauf, viele haben eine Meinung dazu. Das war auch der Grund, warum ich eingangs schon betonte,

In Ausländerbehörden wird über Schicksale entschieden. Diese sehr emotionalen Situationen professionell zu meistern, ist eine elementare Herausforderung.

dass eine Ausländerbehörde prinzipiell im Spannungsverhältnis zwischen Willkommen und Ordnung steht. Und die Mitarbeitenden spüren diesen Druck auf beiden Seiten.

IMAP

Ok, Ambivalenz und rechtliche Komplexität macht die Arbeit sicher schwierig. Gibt es weitere Faktoren?

Christopher van den Hövel

Ja, die Ausländerbehörde hat vor allem ganz viele Schnittstellen innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Außerdem sind diese Schnittstellen oft wenig organisiert und strukturiert und auch die Qualität der Schnittstellen variiert – zur Polizei ist sie in jeder Hinsicht anders gelagert als zur Migrant:innen-Organisation oder IHK. Dazu kommt ein enormer Publikumsverkehr und dieser dann oft mit Menschen, mit denen viele Mitarbeitenden in Ausländerbehörden wenig bis gar keine gemeinsam geteilten Erwartungen und Vorstellungen haben: Sprache, kulturelle Orientierung, Erfahrung mit Verwaltung, Dokumenten und Dokumenten-Typen – manchmal passt nichts zusammen, muss aber von den Mitarbeitenden passend gemacht werden.

Jetzt muss man sich schließlich noch vor Augen führen, dass in Ausländerbehörden über Schicksale entschieden wird. Menschliche Schicksale, im Guten wie im Schlechten, im Kleinen wie im Großen. Diese sehr emotionalen Situationen professionell meistern, bei allen Sprach- und Kultur-



Wichtig ist, dass man nicht nur an einer Stelle digitalisiert – also ein bisschen „OZG macht“. Vielmehr ist es wichtig, den Prozess oder die Prozesse ganzheitlich zu betrachten.

barrieren, das sind elementare Herausforderungen.

IMAP

Eine Herausforderung haben wir noch nicht angesprochen: das ist der Stand in puncto Digitalisierung.

Christopher van den Hövel

Digitalisierung, das kann die Lösung für viele Probleme sein. Digitalisierung verfolgt ja keinen Selbstzweck, sondern ist die Antwort auf viele Herausforderungen von Ausländerbehörden: zu wenig Personal, hohe Fluktuation, viele Änderungen, dadurch kaum begründete Prozesse, sondern hohe Rückstände und großer öffentlicher Druck. Eine Lösungsmöglichkeit liegt in der Optimierung von Prozessen und in der Automatisierung bzw. Digitalisierung. Wichtig ist, dass man nicht nur an einer Stelle „digitalisiert“, und sagt, „Ok, wir müssen jetzt mal auf die Homepage ein online ausfüllbares Dokument setzen“ – also ein bisschen „OZG machen“. Vielmehr ist es wichtig, den Prozess oder die Prozesse ganzheitlich zu betrachten und zu überlegen: Was kann ich eigentlich ganz manuell optimieren, was kann ich vielleicht durch Organisationsanpassungen verbessern, was kann ich streichen, was lässt sich automatisieren, wo kann man Daten zentral ablegen, wo dann physische Prozesse (z.B. Akte aus dem Keller holen gehen) ganz weglassen etc.

IMAP

Das klingt nach viel Arbeit. Wer erbringt diese Arbeit? Kommt das jetzt noch für die Ausländerbehörden on top?

Christopher van den Hövel

Ich würde gerne sagen: Nein. Tatsächlich werden die Kolleg:innen aber natürlich zu involvieren sein. Also ganz konkret: Wie sieht so ein Digitalisierungsstart bei uns aus? Zu Beginn besuchen wir mit 1-2 Berater:innen die Behörde und machen uns unter anderem im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung damit vertraut, was die konkrete Behörde gerade beschäftigt. Wo stecken die großen Herausforderungen? Das ist bei jeder Ausländerbehörde anders.

Wir schauen zum Beispiel: Wieviel Kundenströme gibt es hier, wie viele verschiedene Kontaktmöglichkeiten gibt es dafür und welche davon laufen gut, welche schmerzen? Und dann kann man entscheiden, an welcher Stelle man in einem Prozess tiefer reinschaut und ihn in Schritte zerlegt. Wenn man den IST-Prozess hat, geht man dazu über, den Prozess zu optimieren. Das kann Digitalisierung einschließen. Ein ganz klassisches Beispiel: Eine Ausländerbehörde hat viel zu viele Kontaktmöglichkeiten. Ich kann dort hingehen, ich kann Emails schreiben, ich kann anrufen, vielleicht gibt es noch ein Online-Terminsystem. Durch die Fülle sind die Kund:innen verwirrt, aber gleichzeitig auch die Mitarbeitenden in der Bedienung und Aktualisierung aller Kanäle überfordert. Daher würde man 2-3 von den 4 Kanälen streichen, das aber natürlich barrierefrei und kundenfreundlich gestalten.

IMAP

Das klingt nach einem Beispiel dafür, dass man Prozessoptimierung bei einer Ausländerbehörde erlernen und dann auf

» Was Sinn macht, ist eine bedarfsgerechte, aus dem konkreten System heraus entstehende Ableitung zur Prozessoptimierung – dabei bringen wir das Wissen darum ein, was andere Ausländerbehörden als Optionen nutzen und welche Implikationen es dort hat.

jede andere in Deutschland übertragen kann.

Christopher van den Hövel

Nein, das erleben wir anders. Jede Ausländerbehörde ist komplett anders und hat andere Voraussetzungen bezüglich Routinen, Anschlussprozessen, Infrastruktur, Personal, IT-Ausrüstung und -kompetenz, wie auch Publikumsströmen oder Managementkapazitäten. Das ist ja das Interessante dabei. Jede Ausländerbehörde muss ähnliche Aufgaben am Ende zu ihrer gewachsenen Struktur und ihren gegebenen Rahmenbedingungen passend umsetzen.

IMAP

Das heißt, wir können nicht generell standardisieren?

Christopher van den Hövel

Nein, es ist nicht möglich, deutschlandweit zu standardisieren. Was Sinn macht – und da bringen wir unsere Expertise ein – ist eine bedarfsgerechte, aus dem konkreten System heraus entstehende Ableitung zur Prozessoptimierung mit dem Wissen darum, was andere Ausländerbehörden als Optionen nutzen und welche Implikationen es dort hat. Jede Digitalisierung einer Ausländerbehörden steht im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualisierung. Wir brauchen übergeordnete „Gold-Star-Standards“, aber eben auch eine individuelle Umsetzung in guten Prozessen und Strukturen vor Ort. Zum Beispiel: Braucht eine Ausländerbehörde

einen Service-Point – also einen Erstkontakt-Punkt? Das kann für viele Ausländerbehörden sinnvoll sein, etwa auch wenn dort gleichzeitig auch schon elektronische Aufenthaltstitel ausgeben werden können. Aber das ist nur eine Variante neben anderen. Was man generell braucht, ist eine Möglichkeit, sich zu informieren. Das geht per Telefon oder gar mit persönlicher:m Ansprechpartner:in, oder aber über eine gut ausgearbeitete, vielleicht sogar Chatbox-unterstützte Homepage – das sind alles Varianten, die zu der konkreten Behörde, den Publikumsströmen, der Personalaufstellung und der räumlichen Infrastruktur oder zur IT passen müssen.

IMAP

Es geht also oft darum, die richtige Information für die richtige Person digital zugänglich zu machen?

Christopher van den Hövel

Genau – und das ist natürlich nicht nur eine Aufgabe mit Blick auf den Kund:innenkontakt, sondern gilt auch nach innen. Typische Themenblöcke, die wir anschauen, sind also

- Analyse und Überarbeitung der Erreichbarkeit und Zugangswege zur Ausländerbehörde
- Einführung oder Überarbeitung eines Terminalsystems
- Prozessoptimierung und Aufgabenverteilung des so genannten Serviceteams



**Wir denken in Optimierung,
nicht Digitalisierung.**

Digitalisierung ist eine Form – die Optimierung darf sich nicht nur auf Aspekte konzentrieren, in denen digitalisiert werden kann.

- Optimaler Einsatz des hausweiten Servicetelefons und Verbesserung der Schnittstellen
- Optimierung der Fallverteilung (hier nutzen wir inzwischen ein eigenes Tool)
- Einsatz von robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA)
- Optimierung der Verteilung der Dokumente und Hauspost analog und digital
- Und Einführung eines Wissensmanagements mit dem Ziel, die Einarbeitung von neuen Kolleg:innen zu verbessern sowie die Weitergabe von einmal erworbenen Wissen und einheitliche Fallbearbeitung zu gewährleisten.

IMAP

Welche Rolle nimmt in so einem Digitalisierungs-Projekt IMAP ein? Wer tut hier tatsächlich was?

Christopher van den Hövel

Erst mal generell: Wir denken in Optimierung, nicht Digitalisierung. Digitalisierung ist eine Form der Optimierung – das ist weder überall sinnvoll, noch darf sich eine Optimierung nur auf Aspekte konzentrieren, in denen digitalisiert werden kann. Die IMAP-Rolle in so einem Prozess besteht darin, die

Behörde ganzheitlich zu begleiten und damit zu entlasten. Ganzheitlich heißt:

- Jede Einzelmaßnahme im Lichte der Gesamtsituation zu betrachten, damit Verbesserungen sich hinten herum nicht als Hindernis und Bremse für die Gesamt-Optimierung erweisen.
- Zugleich führt der ganzheitliche Blick aber auch zur Entscheidungs-fähigkeit und Pragmatik mit Blick auf Einzelmaßnahmen: Was ist hier gerade der größte Hebel? Womit erreichen wir schnell Verbesserungen? Was stellen wir in diesem Fall daher erstmal zurück?
- Und ganzheitlich heißt eben auch, dass wir die Brücke zu IT-Anbietern darstellen. Wir können wie „Dolmetscher“ agieren und Bedarfe der Behörden mit den Vorstellungen auf der IT-Seite harmonisieren, die meistens gänzlich anders geformte Perspektiven und Ansätze haben.

Darum ist der Start mit teilnehmender Beobachtung so sinnvoll. Als Kenner der Praxis fangen wir dabei natürlich nicht bei null an, aber können eben doch die Besonderheiten jeder einzelnen Behörde würdigen.

IMAP

Ok, dann geht es in den Projekten also weniger um Digitalisierung als einer kleinen Lösung, sondern offen ausgesprochen: Es geht um Optimierung und Change.

Christopher van den Hövel

Ganz genau. Es geht immer um Change – auch wenn es mal bei kleinen Lösungen bleibt! Aber die Anerkennung, dass wir hier



Die Anerkennung, dass wir gerade einen Veränderungsprozess vor uns haben, in welchem man die Mitarbeitenden mitnehmen muss, das ist eine ganz elementare Einschätzung für das Gelingen und den Erfolg des Projekts!

gerade einen Veränderungsprozess vor uns haben, in welchem man die Mitarbeitenden mitnehmen muss: Das ist eine ganz elementare Einschätzung für das Gelingen und den Erfolg des Projekts! Ansonsten erwirbt man nur einen Flickenteppich an Soft- und Hardware, womöglich unabgestimmt, gegenseitig hinderlich. Das eigentliche Problem wird dann kaum gelöst oder im schlimmsten Fall vergrößert.

IMAP

Und wie verhält es sich mit den Effekten? Führt Optimierung inklusive Digitalisierung zu ernstzunehmender Einsparung?

Christopher van den Hövel

Ja, enorm! Schon die Prozessoptimierung hat extrem große Effekte. Ein Beispiel: Wenn ich auf der Homepage gute Informationen in verschiedenen Sprachen mit leichter Sprache anbiete, so dass Kund:innen wissen, was sie alles mitbringen müssen und wie das Verfahren sein wird, dann ersetzt das gut und gerne ein 5-minütiges Gespräch mit einem Mitarbeitenden. Das klingt wenig, aber wenn das 300-400 mal im Monat vorkommt, dann habe ich mehr als eine Vollzeitstelle eingespart! Das gilt für Start-Informationen, für das sachgerechte Ausfüllen von Formularen, für Informationen über den Status eines Cases etc.: Überall, wo ich das Gespräch durch digital zur Verfügung gestellte Information, Auskunft und Hilfe ersetzen kann.

Aber nicht nur bei Kundenprozessen, auch intern gibt es enorme Einsparungsmöglich-

keiten. Zum Beispiel die E-Akte: Vorher musste man irgendwohin gehen und die Akte holen. Das hat mehrere Minuten gedauert. Mit der E-Akte klickt man einmal drauf und kann die Bearbeitung starten.

IMAP

Und die E-Akte ist noch keine Wirklichkeit überall, sondern kommt erst noch?

Christopher van den Hövel

Der Stand ist diesbezüglich sehr unterschiedlich. Aber viele arbeiten noch mit analogen Akten. Und selbst bei denen mit E-Akte gilt ja: Es reicht nicht nur, die E-Akte einzuführen, sondern der gesamte Prozess muss sich ja dann auch verändern. Manche haben nur die elektronische Akte, aber anschließend manuell ablaufende Tätigkeiten.

IMAP

Woran scheitert es denn derzeit konkret? Warum starten nicht alle diese total naheliegende Prozessoptimierung und Digitalisierung?

Christopher van den Hövel

Es fehlt die Personalkapazität, das Know-How und die Entscheidungsfähigkeit. Die Behörden versuchen daher in ihrer Not oft flickenteppichmäßig ein Loch zu stopfen, bevor sie das große Ganze verändern. Ich glaube, wir haben es da mit einer unglücklichen Verkettung zu tun:

- Es fehlt so stark an Personal, dass niemand sich traut, Mitarbeitenden



Den großen Schritt in die Digitalisierung zu gehen, setzt Mut und Methode voraus.

solche Zusatzaufgaben aufzubürden, wenn diese aus lauter Überarbeitung und Frust innerlich schon mit der Kündigung spielen.

- Was wie optimiert werden kann und wieviel das einbringt, ist für Entscheider:innen zudem oft unklar. Komplexität killt den Antrieb, überhaupt zu starten.
- In der Regel müssen Entscheider:innen eine fehlerhafte Initiative mehr verantworten als das Ausbleiben jeglicher Initiative.
- Natürlich paart sich die negative Sanktionierung von Innovation mit dem Problem, dass Behörden nicht einfach mal für eine Weile schließen können, um sich in Ruhe neu zu organisieren. Es gibt keine Alternative: Weder kann man als Kund:in Druck ausüben, indem man zur „besseren“ Behörde geht, noch kann man als Behörde die Kund:innen einfach mal vor geschlossenen Türen stehen lassen.
- Gegenseitige Abhängigkeiten innerhalb der Verwaltungen setzen die Entscheidungsfähigkeit weiter herab: Die Ausländerbehörde kann z.B. auf ein IT-organisierendes Dezernat angewiesen sein, um Informationen auf der Homepage zu ändern. Dieses ist aber zurzeit auch überlastet und die Schnittstelle generell nicht geklärt. Wer will sich da

über wen erheben und mit Druck Maßnahmen durchsetzen?

- Und natürlich die allgemeine Herausforderung des öffentlichen Sektors: Verwaltungen sind an Hierarchie, Präzision, Zero-Fehler-Toleranz sowie die vollständige Durchregelung von Prozessen orientiert, um Unparteilichkeit und Neutralität einerseits, aber auch Transparenz und Legitimität zu sichern. Dem geforderten Change haftet demgegenüber Unsicherheit, Komplexität, inkrementelle Verbesserung und Zukunftsoffenheit an – diesen Schritt im großen Stil und ganzheitlich zu gehen, setzt also Mut und, wie wir denken, Methode voraus!

IMAP

Was heißt Mut und Methode genau?

Christopher van den Hövel

Na: Was wir als IMAP leider nicht initiieren können, betrifft die Bereitschaft, sich auf den Weg zu machen. Das konkrete „Pack-an“ muss als Initiative von mutigen Mitarbeitenden und Führungskräften kommen. Mit personellen Ressourcen, Know-How und Entscheidungsfindung können wir dagegen aushelfen: Wir halten Methoden bereit, die Komplexität reduzieren, entscheidungsfähig machen und die Wirksamkeit der Transformation absichern.

IMAP

Die Wirksamkeit hat vermutlich viel damit zu tun, dass ihr mit Ausländerbehörden inzwischen sehr vertraut seid und typische Hindernisse und Probleme antizipieren könnt?

Christopher van den Hövel

Ganz richtig! Ich glaube, keine Beratung hat so viele, so tiefgehende und breite Erfahrungen mit Ausländerbehörden und ihren Stakeholdern, also Schnittstellen zu Kund:innen, anderen Verwaltungsbereichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen sammeln können wie IMAP! Das hat bei uns natürlich auch zu einer großen Wertschät-

zung für die Ausländerbehörden geführt. Das ist ganz wichtig für die Zusammenarbeit und das merke ich mehr und mehr. Wir kennen den Druck, unter dem sie stehen, verstehen die Komplexität des Arbeitsgebiets und wissen, was für eine tolle Arbeit viele Menschen in den Ausländerbehörden leisten. Und ich denke, diesen Respekt vor Ausländerbehörden spürt man in der Zusammenarbeit mit uns auch.



Ihr Ansprechpartner

Christopher van den Hövel
Senior Manager & Partner
0211 / 513 69 73 - 15
vandenhoevel@imap-institut.de

IMAP GmbH
Cantadorstraße 3