

# Flucht, Migration und Integration



Dezember 2018



**Bülent Arslan, Geschäftsführer**

*„Unser Ansatz Change & Culture begleitet Veränderungsprozesse auf verschiedenen Ebenen: Individuelle Arbeitskultur, Teamkultur, Führungskultur und Organisationskultur. Diese Kompetenzen bringen wir in den spezifischen Migrations- und Integrationskontext ein.“*

## Inhalt

1. Hintergrund
2. Unser Ansatz
3. Unsere Kompetenzen
  - 3.1 Kommunale Integrationsarbeit
  - 3.2 Flucht & Migration
  - 3.3 Systemische Organisationsentwicklung
  - 3.4 Internationalisierung der Arbeitswelt
4. Kontakt

## 1. Hintergrund

Mehr als 250 Millionen Menschen leben heute außerhalb ihres Geburtslandes. Insbesondere die Zahl der Geflüchteten und Vertriebenen ist mit über 68 Millionen so hoch wie noch nie. Neben Krisen und Konflikten gilt die wachsende soziale und wirtschaftliche Ungleichheit innerhalb und zwischen Staaten zugleich als Ursache und Folge von Migration. Die Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung fordert, Ungleichheiten abzubauen und so zu einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum und einem stärkeren sozialen Zusammenhalt beizutragen.

Der überwiegende Teil der weltweiten Migration findet jedoch nicht in Industrieländern, sondern regional und oftmals zwischen Ländern vergleichbarer Entwicklungsstufen statt: Eine Mehrheit der Geflüchteten suchte 2017 Schutz in der Türkei (3 Millionen), Jordanien (2,9 Millionen), in den palästinensischen Gebieten (2,2 Millionen), dem Libanon (1,6 Millionen) und Pakistan (1,4 Millionen).

Auch Deutschland ist ein Einwanderungsland: Die Erfahrungen aus den vergangenen 60 Jahren haben die deutsche Gesellschaft geprägt. Mehr als 20 Prozent der Bevölkerung hat einen Migrationshintergrund. Gemäß dem Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen (UNHCR) leben derzeit in keinem anderen europäischen Land mehr Schutzberechtigte und Asylsuchende als hierzulande (1,44 Millionen). Die Zuwanderung von Schutzsuchenden, insbesondere seit den Jahren 2015 und 2016, wird durch einen breiten Diskurs in Politik und Gesellschaft begleitet.

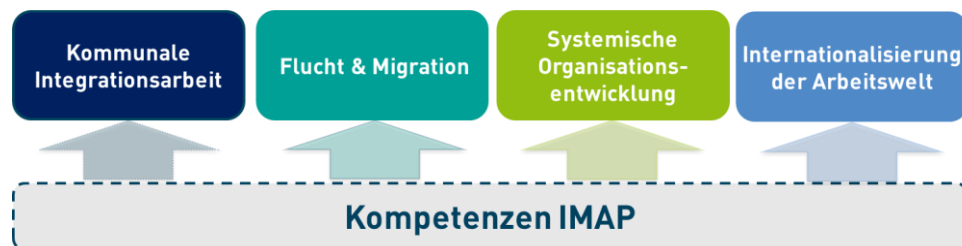
Trotz unterschiedlicher wirtschaftlicher und institutioneller Rahmenbedingungen hat sich gezeigt, dass die Herausforderungen in der Migrations- und Integrationsarbeit in den Aufnahmegesellschaften vergleichbar sind. Die häufig daraus resultierende Entscheidung zur Nutzung von Potenzialen geht einher mit Veränderungen und Prozessen einer interkulturellen Öffnung von Verwaltungen, Unternehmen und der Gesellschaft, um auf eine gleichberechtigte Teilhabe hinzuarbeiten.

## 2. Unser Ansatz

Wir als IMAP sind **Expertinnen und Experten für Veränderungsmanagement und Kulturentwicklung** im spezifischen Kontext von Flucht, Migration und Integration. Unsere Fähigkeiten und unser Wissen bringen wir jeden Tag in unserer Arbeit mit Bundes-, Landes- und Kommunalverwaltungen ein. Für Akteure der **Internationalen Zusammenarbeit** haben wir in der **Türkei** und in der **MENA Region** nachhaltige Beratungen, Analysen, Qualifizierungsmaßnahmen und Dialogformate durchgeführt. Unsere Beraterinnen und Berater bringen die Kompetenzen mit, die für die Konzeption, Durchführung und Evaluation von Veränderungsvorhaben benötigt werden.



### 3. Unsere Kompetenzen



Wir betreuen Integration auf verschiedenen Ebenen:

- Kommunale **Dienstleistungen** und bedarfsgerechte Angebote in den Bereichen **Bildung, Sprache, Gesundheit, Wohnen und Infrastruktur**
- **Arbeitsmarktintegration** in Kooperation mit Arbeitgebenden, insb. den Personalabteilungen sowie Wirtschaftsverbänden
- **Interkulturelle Öffnung** von Verwaltungen und Unternehmen
- **Gesellschaftliche Integration** und interkultureller Austausch

#### 3.1 Kommunale Integrationsarbeit

Seit mehr als 15 Jahren begleitet IMAP Prozesse in Kommunen im Bereich Integration zu folgenden Themenbereichen:

##### 1. Strategische Ausrichtung der Integrationsarbeit

Landkreise und Städte werden bei der Entwicklung von integrierten Handlungskonzepten beraten und begleitet. Dies umfasst Analysen bestehender Strukturen und Angebote, Beteiligungsprozesse für Akteure der Integrationsarbeit und Stadtgesellschaft sowie die Erarbeitung von Konzepten.

##### 2. Einrichtung eines Integrationsmanagements in den Regelstrukturen

Kommunen werden beraten, wie sie die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit in Bezug auf Zuwanderung verbessern können. Dazu werden mit den beteiligten Akteuren u.a. Dienstleistungsketten und Case-Management-Formate konzipiert, abgestimmt und implementiert.

##### 3. Interkulturelle Ausrichtung und Vielfaltsorientierung von Verwaltungen, Unternehmen und privaten Initiativen

In den kommunalen Regelstrukturen sowie in ehrenamtlich geprägten Organisationen werden Prozesse der Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Ziel der Ausrichtung von Strukturen und Dienstleistungen auf Diversität und die Bedarfe von Zugewanderten ergebnis- und wirkungsorientiert umgesetzt.

##### 4. Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhaltes und interkulturellen Austausches

Kommunen werden zum Empowerment der Zugewanderten beraten und unterstützt. Dies erfolgt sowohl über Einzelpersonen als auch über Migrant\*innenorganisationen. Darauf aufbauend wird in Dialogformaten und zivilgesellschaftlichen Projekten der Zusammenhalt gestärkt.

##### 5. Arbeitsmarktintegration von Zugewanderten

Projekte zur Arbeitsmarktintegration von Neuzugewanderten werden auf kommunaler Ebene in Kooperation mit den Arbeitsmarktakteuren, lokalen Arbeitgebenden und Wirtschaftsverbänden sowie Beratungsstellen und ehrenamtlichen Initiativen durch Matching-Verfahren und die Stärkung interkultureller Handlungsfähigkeit begleitet.

Unsere durch Analysen und praktische Erfahrungen gewonnenen Einblicke haben in bestimmten Bereichen die Vergleichbarkeit von Herausforderungen in Aufnahmekommunen für die Kommunalentwicklung weltweit deutlich gemacht. IMAP unterstützt daher den Austausch auf internationaler Ebene, z.B. in der **Türkei und in Marokko** und betreut die Vorhaben in der jeweiligen Landessprache.

## Praxisbeispiele aus unserer Arbeit

### Betreuung des strategischen Integrationskonzepts, Stadt Koblenz, 2018

In diesem Projekt hat IMAP die Stadt Koblenz im Rahmen eines partizipativen Prozesses bei der Entwicklung einer nachhaltigen Integrationsstrategie begleitet.



### Betreuung des Integrationskonzepts, Stadt Hannover, 2013-2015

Auf Grundlage einer fachlichen und strategischen Einschätzung der Fachbereiche der Regionsverwaltung hat IMAP ein umsetzungsorientiertes Konzept für die Region entwickelt.

Überblick der Standorte, an denen IMAP bei der Konzeption von Integrationskonzepten beteiligt war.

### GIZ - Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2017-2018)

### Beratung zu „Arbeitsmarktdienstleistungen“ des TVET Vorhabens und Capacity Development Maßnahmen von Partnerorganisationen zur Unterstützung syrischer Geflüchteter und Aufnahmekommunen in der Türkei

Das GIZ-Projekt in der Türkei zielt darauf ab, den Zugang syrischer Geflüchteter sowie türkischer Bürgerinnen und Bürger zum Arbeitsmarkt durch eine verbesserte Kooperation der Arbeitsmarktagentur ISKUR mit türkischen nationalen Institutionen sowie ausgewählten nichtstaatlichen Akteuren zu vereinfachen.



Training für Mitarbeitende und Führungskräfte der Arbeitsagentur ISKUR, Türkei, 2018.

### Servicestelle Kommunen in der Einen Welt, Engagement Global GmbH (2016-2017)

### Stabilisierung von Aufnahmekommunen syrischer Geflüchteter in Nahost (Türkei)

Mit dem Ziel der Stabilisierung von Aufnahmekommunen syrischer Geflüchteter in der Türkei hat IMAP im Auftrag der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW) von Engagement Global eine Sachstands- und Bedarfsanalyse durchgeführt und erstellt. Zu den Projektinhalten zählten Maßnahmen zur Darstellung der Kommunalstrukturen in der Türkei unter besonderer Berücksichtigung der Aufnahmeleistung von Kommunen vor Ort, Zusammenstellung, Erhebung und Analyse zu den Bedarfen der Aufnahmekommunen und Akteure in laufenden Maßnahmen sowie dem Verfassen von Handlungsempfehlungen.

Konrad Adenauer Stiftung, Engagement Global, Marokko (2017)

Vielfalt in den Kommunen der MENA Region- Transfer von Lessons Learned aus Deutschland

IMAP begleitete die Konzeption, Methodik und Moderation von Workshops zum Thema „Integration von Migranten“ in Marrakesch mit marokkanischen und deutschen Kommunen inkl. interkulturellen Trainings. Hintergrund des Projektes war die steigende Zahl von Geflüchteten aus Subsahara-Afrika in Marokko und Tunesien. Neben dem Wissensaufbau zu integrationsspezifischen Themen dienten die Workshops auch dem Erfahrungsaustausch zwischen deutschen und marokkanischen bzw. tunesischen Kommunen.



Vielfalt-Training mit marokkanischen und deutschen Kommunen, Marrakesch 2017.

Servicestelle Kommunen in der Einen Welt, Engagement Global GmbH (2018-2019)

Unterstützung der „Initiative Kommunales Know-How für Nahost“ in der Türkei

Mit der Initiative fördert die SKEW von Engagement Global gemeinsam mit „Connective Cities“ im Auftrag des BMZ die Zusammenarbeit zwischen deutschen Kommunen und Aufnahmekommunen in Jordanien, Libanon und der Türkei. Diese Kommunen stehen durch eine erhöhte Anzahl Geflüchteter besonderen Herausforderungen der Stadtentwicklung und Dienstleistungserbringung gegenüber. IMAP unterstützt den Aufbau von Projektpartnerschaften mit der Türkei im inhaltlichen und organisatorischen Aufbau, in der Kommunikation zwischen deutschen und türkischen Aufnahmekommunen, beim Aufbau langfristiger Partnerschaften, in der Konzeption, in der methodischen Begleitung und Moderation von Dialog-Formaten zur Vernetzung und Kooperation, in der Beratung zum politischen und gesellschaftlichen Kontext in der Türkei, den türkischen Kommunalstrukturen sowie bei Herausforderungen der Stadtentwicklungen mit Fokus auf Migrationsentwicklungen

## 3.2 Flucht & Migration

In den vergangenen Jahren konnte IMAP vertiefte Einblicke in die Arbeit des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge (BAMF) sowie von bundesweiten Ausländerbehörden gewinnen und unsere Fachexpertise zu den Themen Flucht, Asyl und Migration stetig erweitern. Zudem sind wir mit der Perspektive von Zugewanderten mit und ohne Fluchtgeschichte durch Begegnungsprogramme in Erstaufnahmeeinrichtungen und bei Maßnahmen zur strukturellen Stärkung von Migrantenorganisationen vertraut. Nicht zuletzt durch die bundesfinanzierten Programme REAG/GARP und StarthilfePlus kommt dem Thema freiwillige Rückkehr eine stetig wachsende Bedeutung zu. IMAP konnte auf dem Gebiet des Rückkehrmanagements und der beruflichen Reintegration der Rückkehrenden bereits einschlägige Erfahrungen sammeln. Damit sind wir mit den aktuellen Diskussionen um politische Entscheidungen und gesetzlichen Änderungen vertraut.

## Praxisbeispiele aus unserer Arbeit

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2013-2015)

Modellprojekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“

Das von 2013 bis 2015 laufende Projekt wurde in zehn Modellkommunen in Deutschland durch Rambøll Management Consulting und IMAP begleitet. Ziel des Projektes war die Organisationsentwicklung zu Willkommensbehörden in zehn bundesweit ausgewählten Modellkommunen, also die Begleitung von Veränderungsprozessen durch systemische Organisationsentwicklung.

Als entscheidender Hebel für die Kundenorientierung wurde die Zusammenarbeit und Vernetzung mit externen Akteuren innerhalb der Kommune in den Fokus des Projektes gerückt. Zu den Akteuren gehörten zivilgesellschaftlichen Akteure, wie in der Flüchtlingshilfe oder Integrationsarbeit tätige Initiativen und Vereine. Darüber hinaus zählten dazu alle am Integrationsprozess beteiligten kommunalen Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung.

Schwerpunkt waren passgenaue Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung mit dem Ziel, die stark ordnungsrechtlichen Ausländerbehörden zu dienstleistungsorientierten Willkommensbehörden zu entwickeln.





Abschlussveranstaltung zum Projekt „Ausländerbehörde – Willkommensbehörde“ mit Bundesinnenminister Dr. Thomas De Maiziere, 2015 Berlin

Werkzeugkoffer für 10 Modellkommunen in Deutschland in dem Projekt „Ausländerbehörden – Willkommensbehörden“ (2013-2015)

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Nachfolgeprojekte von „Ausländerbehörden-Willkommensbehörden“ in Hessen, Baden-Württemberg, Sachsen-Anhalt, Thüringen und Sachsen



Vor dem Hintergrund der Projektergebnisse von „Ausländerbehörden-Willkommensbehörden“ hat IMAP in Ausländerbehörden folgender Bundesländer (siehe Standorte auf der Karte) Nachfolgeprojekte zur Einrichtung von „Willkommensbehörden“ bereits durchgeführt bzw. geplant:

- **Stärkung der Willkommenskultur der Ausländerbehörden in Hessen und Baden-Württemberg (2015 – 2017)**
- **Willkommen in Sachsen-Anhalt (WiSA) (2016 – 2018)**
- **Ausländerbehörden in Thüringen und Sachsen. Interkulturell, agil, effizient (2018 – 2020)**

- ★ Standorte Sachsen-Anhalt
- ★ Standorte Hessen und Baden -Württemberg
- Thüringen und Sachsen (genaue Standorte werden derzeit ausgewählt)



Abschlussveranstaltung WiSA mit Innenminister Holger Stahlknecht, Magdeburg 2018

**Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2018-2021)**
**„Effizienzinitiative Freiwillige Rückkehr“ – Perspektiven in den Herkunftsländern beraten**

Das durch den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF) finanzierte Projekt zielt darauf ab, die Zahl der Menschen, die die freiwillige Rückkehr in Anspruch nehmen, zu erhöhen. Die Rückkehrberatungsstrukturen werden hierfür durch den Austausch, die Vernetzung und das Wissensmanagement in Erstaufnahmeeinrichtungen und Ausländerbehörden sowie in der Kommunen insgesamt verbessert. Dies wird unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven der Akteure (soziale Träger, Ordnungsbehörden-Land und Kommune) erfolgen. Die Qualität und Anschlussfähigkeit der Beratung werden zudem durch die Vermittlung praxisnaher interkultureller Kompetenzen erhöht. Die Beraterinnen und Berater werden insbesondere im Hinblick auf ihre Kommunikationsfähigkeit mit diversen Milieus und Personengruppen aus muslimisch geprägten Ländern geschult. So werden Qualitätsstandards in der Beratung gesichert und dies optimal in die bestehenden Prozesse des Rückkehrmanagements eingebunden.

**Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2018-2021)**
**Externe Begleitung von Migrantenorganisationen auf Bundesebene im Bereich „Flüchtlingshilfe“ im Förderprogramm „Strukturförderung“**

Vor dem Hintergrund der zunehmend komplexeren Integrationsanforderungen schließt das BAMF mit dem Förderprogramm „Strukturförderung“ eine wichtige Lücke in der bundesweiten Angebotslandschaft. Ziel ist es, bundesweit agierende Migrantenorganisationen dazu zu befähigen als Dachverbände eine tragende Rolle in der Integrations- und Flüchtlingsarbeit sowohl auf lokaler als auch auf Bundesebene zu spielen. Die Ziele des Begleitvorhabens sind die Verbesserung der Professionalisierung und dem Organisationsgrad jedes Dachverbandes sowie seiner Mitgliedsvereine zu erreichen, Migrantenorganisationen als verlässliche, kompetente Ansprechpartner der bundesweiten Integrations- und Flüchtlingsarbeit zu etablieren, Aktivitäten in der Flüchtlingsarbeit des Dachverbandes bzw. der Mitgliedsvereine zu erhöhen sowie den Verband für neue Kooperationspartner respektive Zielgruppen erreichen.

**Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. (2017-2018)**
**Strategieentwicklung im Arbeitsfeld „Flüchtlingshilfe & Integration“ der Johanniter Unfallhilfe**

IMAP wurde mit der Strategieentwicklung des Arbeitsfeldes „Flüchtlingshilfe & Integration“ der Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. beauftragt. Auf Grundlage einer Bestandsaufnahme zu den laufenden Aktivitäten und den daraus abgeleiteten Perspektiven soll eine Entwicklungsstrategie für das Arbeitsfeld Flüchtlingshilfe und Integration erarbeitet werden. Ein Schwerpunkt soll die Analyse möglicher nachhaltiger Finanzierungsmöglichkeiten sein.

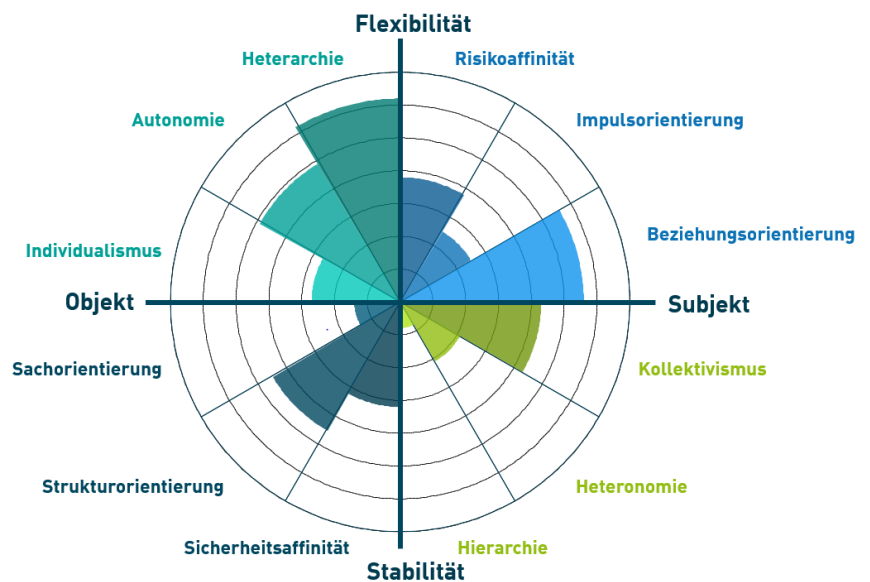
Die Strategieentwicklung strategischen Ausrichtung im Bereich Flüchtlingshilfe und Integration klären, nachhaltige Umsetzungs- und Finanzierungsstrategien mit mittelfristiger (ein bis zwei Jahre) und längerfristiger Perspektive entwickeln und Synergien zu und Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Arbeitsbereichen der Johanniter erschließen.

### 3.3 Kompetenz Systemische Organisationsentwicklung

IMAP begreift Organisationen als komplexe soziale Systeme, die sich in der Auseinandersetzung mit ihren relevanten Umwelten stetig weiterentwickeln. Wir bei IMAP sind überzeugt, dass nachhaltige, erfolgreiche Veränderungs- und Optimierungsprozesse immer auch als Kulturentwicklungsprozesse verstanden werden müssen. Kultur begreifen wir dabei als den komplexen Aushandlungsprozess von Menschen darüber, was zwischen ihnen als normal gelten soll. Diese Aushandlung findet sowohl auf Team-, Führungs- als auch Organisationsebene statt. Wichtig ist: Obgleich z.B. die Spielregeln einer Organisationskultur häufig implizit und unausgesprochen sind, haben sie eine hohe Wirksamkeit. Führungsprozesse müssen daher anschlussfähig zur vorherrschenden Team-, Führungs- oder Organisationskultur sein. Gleichwohl entwickeln sich Organisationen in Zeiten einer immer dynamischeren Welt stetig weiter. Veränderungsprozesse verstehen wir entsprechend als Kulturentwicklung.

**Formate aus der Praxis:**

- Systemische Beratung bei Veränderungsprozessen
- Interkulturelle Organisations- und Personalentwicklung
- Verwaltungsmodernisierung
- Strategieentwicklung
- Organisationsuntersuchung
- Organisationskulturentwicklung
- Diversity Management
- Führungskräfteentwicklung
- Coaching und Supervisionen
- Stärkung der Mitarbeiterbindung
- Teamentwicklung
- Moderation von Workshops, Konferenzen und Großgruppenveranstaltungen
- Visualisierung und Graphic Recording
- Konzeption, Durchführung und Auswertung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Trainings zu Kommunikation und Konfliktmanagement
- Trainings zu Interkulturellen Handlungskompetenzen, Unconscious Bias, Anti-Diskriminierung
- Studien und Analysen
- Quantitative und qualitative Evaluationsmethoden



Der abgebildete IMAP Kulturkompass hilft maßgeblich dabei, Organisationskultur sowie Stärken und Entwicklungsrichtungen einer Organisation, eines Teams oder einer Führungskraft zu erfassen.



Graphic Recording: Dokumentation eines Workshops im Rahmen der Veranstaltung der Charta der Vielfalt, 2016. Autor: Merlin Klein/IMAP

### 3.4 Internationalisierung der Arbeitswelt

Die Internationalisierung der Wirtschaft und Gesellschaft erfordert weitreichende Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt. Im Zuge der hohen Zuwanderung von geflüchteten Menschen nach Deutschland stellt sich IMAP den Herausforderungen für die Arbeitsmarktintegration und entwickelte bereits innovative Formate für den Umgang mit kultureller Vielfalt in deutschen Unternehmen. Dabei vertritt IMAP im Sinne des Diversity Ansatzes die Position, dass Vielfalt in Unternehmen sowohl zu fördern als auch strategisch zu nutzen ist. Auch bei der Anbahnung internationaler Wirtschaftskooperationen, Außenwirtschaftsförderung und Markterschließungen spielt das gegenseitige interkulturelle Verständnis eine zentrale Rolle. Mit unserem kulturspezifischen Zugang erfassen wir die verschiedenen Perspektiven, Erfahrungen und Fähigkeiten von Menschen, vermitteln zwischen diesen und ebnen so den Weg für eine zukünftige Zusammenarbeit von deutschen und ausländischen Unternehmen.

#### GIZ - Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2018-2020)

#### Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

Das Managerfortbildungsprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) richtet sich an Führungskräfte kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in 19 Schwellen- und Transformationsländern, die an branchenübergreifenden Wirtschaftskooperationen mit deutschen Unternehmen interessiert sind. Koordiniert von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), wurde unter anderem IMAP mit der Durchführung des Programms beauftragt. Kernstück ist die vierwöchige Fortbildung in Deutschland, bei der die internationalen Teilnehmenden im Rahmen von Trainings und Unternehmensbesuchen auf die Geschäftsanbahnung mit deutschen Unternehmen vorbereitet werden. Hierzu entwickelt jede/r Teilnehmende ein individuelles Kooperationsprojekt, das mit einem deutschen Partner realisiert werden soll. IMAP unterstützt die Teilnehmenden sowohl bei der Präzisierung des Kooperationsziels als auch bei der Suche und Ansprache potenzieller deutscher Geschäftspartner. Zudem werden den Teilnehmenden in den begleitenden Trainings Schlüsselkompetenzen vermittelt, die die Führungskräfte zur selbstständigen Initiierung von Unternehmenskooperationen befähigen. Das praxisorientierte Programm dient damit sowohl der Erweiterung der Managementkompetenzen der ausländischen Führungskräfte als auch als Instrument der Außenwirtschaftsförderung der Bundesrepublik Deutschland.

#### Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017-2018)

#### Smart Culture – Kulturelles Lernen im Unternehmen zur Förderung der Arbeitsmarktintegration (Projektpartner: Deutsche Bahn, Zukunft Plus e.V., IHK)

Das von IMAP entwickelte Projekt Smart Culture soll Auszubildende mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zunächst interkulturell sensibilisieren und dazu anregen, die eigenen und die kulturellen Prägungen Anderer zu reflektieren sowie die eigene soziale Kompetenz zu stärken. Dies soll bei der Integration in die Strukturen des Unternehmens helfen, das gegenseitige Verständnis stärken, das gemeinsame Lernen voneinander unterstützen und einen bewussten Umgang mit kultureller Vielfalt im Unternehmen schaffen. Hierdurch wird ein Beitrag zur Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten geleistet.

Die Qualifizierung der jeweiligen Zielgruppe erfolgt dabei in Kombination von unterschiedlichsten, den Bedarfen der Zielgruppe angepassten, Veranstaltungs- und Trainingsformaten. Schwerpunkt innerhalb der Module ist das praktische Beispiel der eigenen Arbeitskultur und die Reflexion anderer Arbeitskulturen.



Smart Culture Training bei der Deutschen Bahn, Hamburg, 2018

#### Durch SMART Culture betreute Firmen umfassen, u.a.

- Deutsche Post
- DHL Group
- Deutsche Bahn
- Ford-Werke GmbH
- IHK Stiftung Köln
- WDR
- Innogy SE
- Zukunft Plus





## 4. Kontakt

**Christopher van den Hövel, Senior Manager**

Politikwissenschaftler, M.A.

Systemischer Organisationsberater

Arbeitsbeispiele in der IZ: Aktuell Analyse des Arbeitsmarktes und der Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten in der Türkei und Capacity Development Maßnahmen für die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ GmbH)

Forschungsaufenthalte in: USA, Kanada, Kolumbien

Sprachen: Englisch, Deutsch, Arabisch, Spanisch



✉ [vandenhoevel@imap-institut.de](mailto:vandenhoevel@imap-institut.de)

**Bianca Schnober, Beraterin**

Dipl. Politik- und Verwaltungswissenschaftlerin

Seit 2018 Ausbildung zur Systemischen Organisationsberaterin,

Fortbildungen im Bereich Capacity WORKS und Change Management,

Arbeitsbeispiele in der IZ: Aktuell Begleitung des Austauschs deutsch-türkischer Kommunen im Rahmen der Initiative Kommunales Know-how Nahost (IKKN, Engagement Global), vormals 5 Jahre Beraterin bei der GIZ GmbH in Kathmandu, Nepal, Unterstützung von GIZ Vorhaben in Kambodscha (2010/2011) und Pakistan (2012)

Sprachen: Deutsch, Englisch, Spanisch, Französisch und Nepali



✉ [schnober@imap-institut.de](mailto:schnober@imap-institut.de)

**Ole Ringmann, Berater**

Politikwissenschaftler, M.A.

Seit 2018 Ausbildung zum Systemischen Organisationsberater

Zertifikat für Ostasien- und Pazifikstudien des Zentrums für Ostasienstudien der Universität Trier

Arbeitsbeispiele in der IZ: Tätigkeit bei der Deutsch-Chinesischen Wirtschaftsvereinigung (2016), Tätigkeit am Lehrstuhl für Internationale Politik und Außenpolitik, Universität zu Köln (2016-2018)

Forschungsaufenthalt: Volksrepublik China

Sprachen: Englisch, Deutsch



✉ [ringmann@imap-institut.de](mailto:ringmann@imap-institut.de)

Herausgeber: IMAP GmbH

Gladbacher Straße 6, 40219 Düsseldorf

[imap-institut.de](http://imap-institut.de)

[info@imap-institut.de](mailto:info@imap-institut.de)

T +49 (0)211/513 69 73-0

F +49 (0)211/513 69 73-39