



Verteilte Führung und Teamkonflikte

Wie es Shared-Leadership-Teams gelingt, Spannungen produktiv zu verarbeiten

Marc Solga/Detlev Trapp

In Prozesskonflikten streiten Teams um Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Handlungsspielräume. Solche Konflikte beeinträchtigen das Wohlbefinden und die Teamproduktivität. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Shared-Leadership-Teams, in denen Prozesskonflikte qua Design an der Tagesordnung sind? Der Beitrag zeigt, wie sich diese Konflikte konstruktiv austragen und für Entwicklungsprozesse nutzen lassen.

Viele Unternehmen experimentieren heute mit **Shared Leadership**. Denn es gilt, schneller und flexibler auf Komplexität, Dynamik und disruptive Veränderungen zu reagieren. Neue Formen der (Zusammen-)Arbeit, ausgerichtet auf Selbstorganisation, eigenverantwortliches Handeln und verteilte Autorität, sollen dabei helfen.

Die Verteilung von Führungsaufgaben, Befugnissen und Entscheidungsspielräumen im Rahmen von Shared Leadership sorgt zwangsläufig für Spannungen und Konflikte. Die Arbeits- und Organisationspsychologie weiß viel über Konflikte in Teams und ihre Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Teamperformance.¹ In diesem Text betrachten wir Shared Leadership aus einer konfliktpsychologischen Perspektive und erörtern die damit verbundenen Herausforderungen. Fragestellungen dieser Art haben in der Shared-Leadership-Literatur bisher wenig Beachtung gefunden.² Insofern leistet dieser Artikel einen wichtigen konzeptuellen Beitrag.

Konflikte in Teams und ihre Bedeutung für Shared Leadership

Teamkonflikte lassen sich drei Kategorien zuordnen:

- **Beurteilungskonflikte** beruhen darauf, dass Vorgaben, Daten und Ergebnisse unterschiedlich interpretiert und bewertet werden. Spannungen entstehen aufgrund von Fragen wie: Welches Ziel ist wie wichtig? Welche Daten sind relevant? Wie genau sind sie zu interpretieren? Was ist ein gutes und was ist ein schlechtes Ergebnis?
- **Prozesskonflikte** betreffen die koordinativen Aspekte der Zusammenarbeit. Spannungen ergeben sich aus Fragen wie: Wer macht was? Wer ist wofür verantwortlich? Wer darf was entscheiden? Wer darf wann auf welche Ressourcen zurückgreifen?
- **Beziehungskonflikte** betreffen die Beziehungsebene der Zusammenarbeit. Hier geht es um unvereinbare Persönlich-

keitsstile und Werthaltungen, wechselseitige Kränkungen etc. Beziehungskonflikte werden durch die erlebte Verletzung von Selbstwertgefühlen und Zugehörigkeitsbedürfnissen ausgelöst.

Was wissen wir über den Einfluss dieser drei Konflikttypen auf das Erleben der Teammitglieder, auf die Kohäsion (Zusammenhalt) eines Teams und auf dessen Performance? Antworten liefert die Metaanalyse von de Wit und Kollegen.³ Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen (vgl. Abb. 1):

1. *Alle Konflikte beeinträchtigen das Arbeitserleben und den Teamzusammenhalt:* Je stärker die Beurteilungs-, Prozess- und Beziehungskonflikte sind, desto geringer sind die Zufriedenheit der Teammitglieder, ihr Vertrauen zueinander und ihr Commitment für das Team und die gemeinsame Aufgabe. Vertrauen und Commitment sind Indikatoren für Teamkohäsion.
2. *Prozesskonflikte wirken besonders stark:* Die stärkste Beeinträchtigung geht dabei von Prozesskonflikten aus (nicht, wie sich vermuten ließe, von Beziehungskonflikten). Eine mögliche Erklärung: In der Auseinandersetzung um Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Handlungsspielräume werden Bedürfnisse herausgefordert und gekränkt, die uns besonders wichtig sind: der Wunsch nach sozialer Wertschätzung und positiver Selbstbewertung, Bedürfnisse nach Macht und Status etc.
3. *Prozess- und Beziehungskonflikte mindern die Teamleistung:* Je stärker die Auseinandersetzungen um Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Spielräume und je stärker die persönlichen Kränkungen oder Friktionen sind, desto geringer ist die gemeinsame Produktivität. Die Effekte sind (verglichen mit den Effekten auf Arbeitserleben und Kohäsion) schwächer, aber signifikant.

Die Metaanalyse zeigt noch etwas: Aufgaben- und Beziehungskonflikte sind sehr hoch miteinander korreliert (vgl. Abb. 2). Das lässt sich wie folgt interpretieren:

Shared Leadership

Wir verstehen Shared Leadership als die explizite Aufteilung von Führungsaufgaben und Entscheidungskompetenzen und deren Zuordnung zu den Mitgliedern eines Teams. Die Teammitglieder werden damit zu Trägern spezifischer Führungsrollen, die wechselseitig voneinander abhängig sind; sie müssen koordiniert handeln.

p-Wert

Das ist ein Kennwert für den durchschnittlichen korrigierten Zusammenhang zweier Größen, beispielsweise den Zusammenhang zwischen Shared Leadership und Teamerfolg. Je näher 1, desto größer ist der Zusammenhang; je näher 0, desto kleiner ist der Zusammenhang. Ein Zusammenhang von .10 gilt als klein, ein Zusammenhang von .30 gilt als moderat und ein Zusammenhang von .50 gilt als groß. Ein positiver Wert steht für einen gleichläufigen Zusammenhang, ein negativer Wert für einen gegenläufigen.

- *Beurteilungs- und Prozesskonflikte* drohen leicht zu eskalieren. Aus einer Uneinigkeit über Ziele, Pläne, Prozesse, Daten etc. können durch die Kränkungen, die die Parteien einander in der Hitze des Gefechts zufügen, schnell Beziehungskonflikte werden. Andersherum mag auch gelten: Menschen, die miteinander Beziehungskonflikte erleben, tragen diese auch in die Arbeit hinein und inszenieren sie dort als arbeitsbezogene Auseinandersetzungen.
- *Prozesskonflikte* sind besonders virulent. Verglichen mit Beurteilungskonflikten sind Prozesskonflikte deutlich stärker mit Beziehungskonflikten korreliert – es sind insbesondere die Auseinandersetzungen um Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Entscheidungsspielräume, die zu Treibern für Beziehungskonflikte werden, wohl weil diese Aspekte in besonderer Weise mit Status, Image und Selbstwert verbunden sind.

Prozesskonflikte, also die Auseinandersetzung um Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Entscheidungsspielräume, münden besonders oft in Beziehungskonflikte.

Eine weitere Metaanalyse von O'Neill und Kollegen⁴ fasst Prozess- und Beurteilungskonflikte als Aufgabenkonflikte zusammen, betrachtet aber nicht nur Erlebnis-, sondern auch *Verhaltensvariablen*. Sie zeigt, dass Aufgabenkonflikte mit einer Minderung des kooperativen Verhaltens ($p = -.23$) und einer Steigerung des kompetitiven Verhaltens einhergehen ($p = .32$).

	Zufriedenheit	Vertrauen	Commitment	Teamleistung
Beurteilungskonflikt	-.24	-.45	-.31	-.01
Prozesskonflikt	-.61	-.59	-.54	-.15
Beziehungskonflikt	-.54	-.53	-.47	-.16

Anmerkung: Dargestellt sind korrigierte durchschnittliche Korrelationen (ρ) aus der Metaanalyse von de Wit et al. 2012

Abb. 1 Zusammenhang der Konflikttypen mit Teamerleben und Teamleistung

	Beurteilungskonflikt	Prozesskonflikt	Beziehungskonflikt
Beurteilungskonflikt	–	.72	.54
Prozesskonflikt		–	.73
Beziehungskonflikt			–

Anmerkung: Dargestellt sind korrigierte durchschnittliche Korrelationen (ρ) aus der Metaanalyse von de Wit et al. 2012

Abb. 2 Zusammenhänge zwischen Konflikttypen

FÜHRUNG VERTEILTE FÜHRUNG UND TEAMKONFLIKTE

Der integrative Entscheidungsprozess

1. *Vorschlag einbringen:* Ein Teammitglied (Rollenträger) erläutert die erlebte Spannung und bringt einen Lösungsvorschlag ein.
2. *Klärende Fragen stellen:* »Was muss ich noch wissen, um mir eine Meinung zu bilden?« Alle anderen Teammitglieder stellen ausschließlich Klärungsfragen. Versteckte Meinungsäußerungen sind nicht erlaubt.
3. *Reaktionen hören:* »Wie geht es mir mit dem Vorschlag? Was ist meine Reaktion?« Teammitglieder reagieren reihum auf das Gehörte. Keine weitere Diskussion.
4. *Vorschlag ergänzen und erläutern:* Der Vorschlagende ergänzt den Vorschlag auf Basis der Reaktionen oder gibt weitere Erläuterungen.
5. *Auf Einwände prüfen:* »Habe ich einen Einwand?« Jedes Teammitglied hat die Gelegenheit, Einspruch gegen den Vorschlag einzulegen. Der Einwand muss *zulässig* sein. Gibt es keine zulässigen Einwände, ist der Vorschlag angenommen.
6. *Einwände integrieren:* »Wie kann es gelingen, den Vorschlag so zu überarbeiten, dass er den Einwand integriert?« Jeder Einwand, der zulässig ist, wird nun einzeln diskutiert. Ziel ist es, den Vorschlag so zu ergänzen, dass er für den Vorbringenden zustimmungsfähig wird. Wenn der erste Einspruch integriert wurde, geht es zurück zu Schritt 5.

Anhand der erörterten Zusammenhänge lassen sich die *Herausforderungen*, die Shared-Leadership-Teams bewältigen müssen, wie folgt präzisieren:

- Hier ist die Gefahr, dass Prozesskonflikte die Zusammenarbeit belasten, besonders groß. Denn das Prinzip der geteilten Führung dezentralisiert Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse und erzeugt ein deutliches Mehr an Komplexität und Uneindeutigkeit. Wer wofür zuständig und wozu befugt ist, all das wird sich erst im Laufe der Zeit ergeben können – durch das Verarbeiten erlebter Spannungen. Dass es zu Irritationen kommt, ist so sicher wie das sprichwörtliche Amen in der Kirche.
- Es besteht die Gefahr, dass kooperatives Verhalten immer stärker durch kompetitives, selbstdienliches Handeln verdrängt wird.
- Entsprechend groß ist mithin die Gefahr, dass die Zusammenarbeit in Shared-Leadership-Teams durch Beziehungskonflikte belastet wird, dass also Spannungen eskalieren und dann irgendwann das Miteinander auf der Beziehungsebene beeinträchtigen.

Prozesskonflikte integrativ verarbeiten

Wie lassen sich die skizzierten Herausforderungen beherrschen? Auf diese Frage wollen wir im folgenden Abschnitt eingehen. Der Einfluss interpersoneller Konflikte auf die Effektivität von Teams wird durch zahlreiche Größen moderiert,⁵ so auch durch Strukturen, Prozesse und Praktiken, die ein *integratives* Problemlösen fördern. Dazu zählt:

- anderen Menschen auch in konflikthaftern Momenten Respekt und Wertschätzung entgegenbringen,

- Normen entwickeln und befolgen, die das integrative Problemlösen über selbstdienliche Formen der Konfliktbewältigung stellen,
- Rituale, Routinen, Techniken nutzen, die ein integratives Problemlösen ermöglichen.

Abbildung 3 zeigt ausgewählte Ansätze zur integrativen Bewältigung von Konflikten. Wir unterscheiden drei Gestaltungsfelder:

1. Förderung eines konfliktpositiven Klimas (Sprechen über Emotionen und Bedürfnisse, Teamreflexion⁶, psychologische Sicherheit⁷)
2. Pflege von integrativen Prozessstrukturen (integratives Verhandeln⁸, Restorative Circles⁹, integrativer Entscheidungsprozess)
3. Nutzung von Gesprächstechniken (aktives Zuhören, Ausweitung der Konfliktarena vermeiden, diskursive Integration, Auszeit und Clearing the Air)

LePine und Kollegen¹⁰ konnten in ihrer Metaanalyse zum Einfluss von Teamprozessen auf die Teameffektivität zeigen, dass konstruktive Wege der Konfliktbeilegung positiv mit der Teamleistung ($\rho = .26$) und der Zufriedenheit aufseiten der Teammitglieder ($\rho = .32$) korrelieren.

Was können Shared-Leadership-Teams tun, um Prozesskonflikte konstruktiv zu bewältigen? Für uns spielt der bereits in Abbildung 3 erwähnte *integrative Entscheidungsprozess* eine herausragende Rolle. Die Idee des integrativen Entscheidens entstammt der Soziokratie und ist von Robertson¹¹ systematisiert worden. Sie besteht darin, einvernehmliche Lösungen dadurch zu schaffen, dass zunächst ein initialer Lösungs- oder Entscheidungsvorschlag eingebracht wird und dann im nächsten Schritt die Einwände gegen diesen Vorschlag gehört werden. Im dritten Schritt, und das ist entscheidend, werden diese Einwände co-kreativ in den Vorschlag integriert – so entsteht eine gemeinschaftlich erarbeitete Lösung oder Entscheidung (vgl. Textkasten »Der integrative Entscheidungsprozess«).

Wer einen Einwand hat, ist aufgefordert, sich konstruktiv an der Integration des Einwands zu beteiligen. Ein Vorschlag wird angenommen, wenn kein *valider Einwand* mehr dagegenspricht. Robertson hat Kriterien definiert, die erfüllt sein müssen, damit ein Einwand überhaupt als valide gelten kann.¹² Sie verhindern, dass selbstdienliche Blockaden den Prozess ins Stocken bringen.

Für Robertson ist der integrative Entscheidungsprozess die Arena, in der es Organisationen und Teams gelingen kann, Spannungen zu Treibern von Entwicklung zu machen. *Spannung* definiert er dabei als eine erlebte Diskrepanz zwischen

Integrativ

bedeutet, dass die Anliegen und Perspektiven aller Beteiligten in einem partnerschaftlichen Prozess und einer einvernehmlichen Lösung berücksichtigt werden.

	Ein konfliktpositives Klima fördern	Integrative Prozessstrukturen pflegen	Gesprächstechniken nutzen
Sinn und Zweck	Ein Klima schaffen, in dem Spannungen als Treiber für Entwicklung gesehen werden und die Bereitschaft existiert, Konflikte integrativ zu bewältigen	Prozesse institutionalisieren, die helfen, Spannungen so aufzulösen, dass alle Beteiligten ihre Anliegen und Interessen berücksichtigt finden	Gesprächstechniken nutzen, die spannungsvolle Gesprächssituationen entschärfen und Eskalationsdynamik bremsen können
Ausgewählte Ansätze	• <i>Emotionen und Bedürfnisse reflektieren</i>: etwa nach dem Leitmodell der gewaltfreien Kommunikation • <i>kontinuierliche Teamreflexion</i>: interpersonelle Prozesse, gemeinsames Wissen, Kohäsion und kollektives Commitment stetig reflektieren • <i>psychologische Sicherheit</i>: ein Klima fördern, das den offenen Austausch von Anliegen, Perspektiven und Ideen begünstigt	• <i>integratives Verhandeln</i>: bei Streit über Ressourcen systematisch die Bedarfe hinter den Positionen erkunden, den Konfliktgegenstand <i>entbündeln</i> und <i>Log-rolling</i>-Techniken nutzen • <i>Restorative Circles</i>: Beziehungskonflikte durch einen Dialogprozess klären, der auf Verantwortungsübernahme und Wiedergutmachung orientiert ist • <i>integrativer Entscheidungsprozess</i>: Akzeptanz für Lösungsvorschläge schaffen durch ein systematisches Integrieren von Einwänden; diese Prozesse nutzen, um in einer Resonanz auf Prozesskonflikte den strukturellen Rahmen der Zusammenarbeit stetig zu justieren (vgl. Textkasten »Der integrative Entscheidungsprozess«)	• <i>aktives Zuhören</i>: Präsenz, Verständnis und Empathie erlebbar machen • <i>Ausweitung der Konfliktarena vermeiden</i>, personell und thematisch; auf Anfangsthemen fokussiert bleiben • <i>diskursive Integration</i>: Gesagtes wertschätzend zusammenfassen und konstruktiv ergänzen (»Was mir an dieser Idee gefällt, ist ... und zugleich ...«) • <i>Auszeit und Clearing the Air</i>: in spannungsvollen Momenten die Diskussion unterbrechen und reflektieren, was passiert ist

Abb. 3 Integratives Bewältigen von Konflikten: ausgewählte Ansätze

Potenzial und Realität (»was wirklich ist« versus »was sein soll bzw. könnte«). Eine Spannung kann Defizite (sein soll), aber auch Chancen (sein könnte) aufzeigen.

Der integrative Entscheidungsprozess ist die Arena, in der es Organisationen und Teams gelingen kann, Spannungen zu Treibern von Entwicklung zu machen.

Prozesskonflikte sind Spannungen. Veranlasst durch Prozesskonflikte können Shared-Leadership-Teams die integrative Entscheidungsprozedur nutzen, um die Verantwortlichkeiten und Befugnisse ihrer Führungsrollen neu zu arrangieren und so den strukturellen Rahmen ihrer Zusammenarbeit neu zu justieren. Aus dieser Perspektive sind Prozesskonflikte keine Störungen des geregelten Ablaufs, sondern sichtbar werdende Entwicklungspotenziale, die sich im Zuge des integrativen Entscheidens als solche verwirklichen lassen.

Fazit

Wo verteilte Führung gelebt wird, sind Prozesskonflikte unvermeidlich. Wir wissen, dass Letztere sehr destruktiv wirken können: Sie belasten das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Betroffenen, verschlechtern das Teamklima und beeinträchtigen die Teameffektivität. Ferner können sie schnell zu Beziehungskonflikten eskalieren. Zugleich haben Shared-Leadership-Teams, denen es gelingt, Prozesskonflikte integrativ zu bewältigen, jedoch die Chance, Spannungen zu Treibern von Organisationsentwicklung zu machen.

Um Prozesskonflikte gut zu managen, benötigen sie einen kontinuierlichen Prozess der gemeinsamen Ausrichtung und Abstimmung. Wir empfehlen, die integrative Entscheidungsprozedur zum Modus Operandi für diesen Ausrichtungs- und Abstimmungsprozess zu machen. Organisationen, die Empowerment fördern und Führung verteilen wollen, sollten dem Aufbau integrativer Konfliktbewältigungskompetenzen höchste Priorität geben. Sie sollten ihre Führungskräfteentwicklung dringend um die erörterten Aspekte (vgl. Abb. 3) ergänzen.

Impulse für die Praxis

- Sensibilisieren Sie die Mitglieder des Shared-Leadership-Teams für die Risiken von Prozesskonflikten.
- Schaffen Sie ein gemeinschaftliches Verständnis dafür, dass Spannungen alltäglich sind und zu Treibern einer positiven Entwicklung werden können, dass es aber gilt, diese Spannungen integrativ zu verarbeiten.
- Vermitteln Sie den Mitgliedern des Shared-Leadership-Teams, wie integrative Entscheidungsprozesse und deeskalierende Gesprächstechniken funktionieren. Begleiten Sie am Anfang das Team intensiv, damit es den Mitgliedern gelingt, integrative Entscheidungsprozesse partnerschaftlich und produktiv durchzuführen.
- Helfen Sie den Mitgliedern des Shared-Leadership-Teams, die Zusammenarbeit kritisch zu reflektieren. Teamreflexion sollte als ein kontinuierlicher Prozess verstanden und praktiziert werden.
- Sorgen Sie dafür, dass es eine institutionalisierte Rolle gibt, die für die Durchführung entsprechender Reflexionstermine verantwortlich ist und die kompetent und souverän durch alle Klärungs- und Reflexionsprozesse führen kann.

FÜHRUNG VERTEILTE FÜHRUNG UND TEAMKONFLIKTE

Zusammenfassung

In Prozesskonflikten streiten Teammitglieder um Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Handlungsspielräume. Eine Metaanalyse zeigt, dass das Wohlbefinden und die Teamproduktivität stark durch Prozesskonflikte beeinträchtigt werden. Dieser Beitrag diskutiert, welche Konsequenzen sich daraus für die Arbeit von Shared-Leadership-Teams ergeben, in denen Prozesskonflikte qua Design an der Tagesordnung sind. Er liefert konzeptuelle und praktische Antworten auf folgende Leitfrage: Was können Shared-Leadership-Teams tun, um Prozesskonflikte konstruktiv auszutragen? Im Mittelpunkt steht der integrative Entscheidungsprozess.

Abstract

In process conflicts, team members argue about responsibilities, authority, and leeway. A meta-analysis shows that well-being and team productivity are severely affected by such conflicts. This article discusses the consequences for shared leadership teams in which process conflicts are an everyday occurrence by design. It provides conceptual and practical answers to the following key question: What can shared leadership teams do to constructively resolve process conflicts? Our focus is on the integrative decision-making procedure.

Anmerkungen zu den Begriffskästen

integrativ – Erläuterung der Autoren.

p-Wert – Erläuterung der Autoren.

Shared Leadership – Erläuterung der Autoren.

Anmerkungen

- 1 Solga, M.: Konflikte in Organisationen. In: Nerdinger, F./Blickle, G./Schaper, N.: Arbeits- und Organisationspsychologie, 4. Aufl., Heidelberg 2019, S. 119–132; de Wit, F. R. C./Greer, L. L./Jehn, K. A.: The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, 97. Jg., 2012, H. 2, S. 360–390.
- 2 Chen, W./Zhang, J.-H.: Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospects. In: Journal of Work-Applied Management, 15. Jg., 2022, H. 3, S. 51–66.
- 3 de Wit, F. R. C./Greer, L. L./Jehn, K. A., a. a. O.; hier einige Hinweise zur Interpretation der Ergebnisse: Korrigiert bedeutet, dass die Werte, die in die Berechnung eingehen, um methodisch bedingte Verzerrungen (Messfehler, Stichprobengröße etc.) korrigiert wurden.
- 4 O'Neill, T. A./Allen, N. J./Hastings, S. E.: Examining the »pros« and »cons« of team conflict: A team-level meta-analysis of task, relationship, and process conflict. In: Human Performance, 26. Jg., 2013, H. 3, S. 236–260.
- 5 Jehn, K. A./Bendersky, C.: Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In: Kramer, R. M./Staw, B. M. (Hrsg.): Research in organizational behavior, Band 25, Oxford 2003, S. 187–242.
- 6 Leblanc, P.-M./Harvey, J.-F./Rousseau, V.: A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions. In: Human Resource Management Review, 34. Jg., 2024, H. 4, 101042. Für einen strukturierten Ansatz: Solga, M.: Das gemeinsame Tun reflektieren: Assessment für die Zusammenarbeit in Teams. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 94. Jg., 2025, H. 1, S. 20–25.

- 7 Bradley, B. H. et al.: Reaping the benefits of task conflict in teams: The critical role of team psychological safety climate. In: Journal of Applied Psychology, 97. Jg., 2012, H. 1, S. 151–158.
- 8 Thompson, L. L.: The mind and the heart of the negotiator, 7. Aufl., München 2021.
- 9 Mostert, H./Hoffmann, D.: Conflict Culture Playbook, 2. Aufl., Hamburg 2025.
- 10 LePine, J. A. et al.: A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. In: Personnel Psychology, 61. Jg., 2008, H. 2, 273–307.
- 11 Robertson, B. J.: Holacracy: The new management system for a rapidly changing world, New York 2015.
- 12 1. Den initialen Vorschlag anzunehmen, würde das Team beim Erreichen seiner Ziele behindern. 2. Durch die Annahme des initialen Vorschlags würde ein neues Problem entstehen. Besteht das Problem schon vorher, gilt der Einspruch nicht. 3. Der Einwand basiert auf bekannten Daten und Fakten, nicht aber auf bloßen Mutmaßungen oder Befindlichkeiten.



Dr. Marc Solga
Managing Partner,
cidpartners GmbH
solga@cidpartners.de



Detlev Trapp
Managing Partner,
cidpartners GmbH
trapp@cidpartners.de