



# So wird ein Team ein Team

Wie wird aus einer Gruppe ein Team? Durch Differenzmanagement. Das sagen zumindest Nele Graf und Andre M. Schmutte, die in einem groß angelegten Studienprojekt Teamarbeit erforscht haben. Im ersten Teil dieser Serie über Synergetische Teamführung stellen sie die fünf Disziplinen des Differenzmanagements vor.

## Preview

- **Sinnempfinden durch Klarheit:** Teamziele präzise entwickeln
- **Das Wir gewinnt:** Mit Wertearbeit und Regelvereinbarungen den Teamgeist stärken
- **Ein Team – eine Stimme:** Die Außengrenzen des Teams abstecken und Schnittstellen koordinieren
- **Individualität im Kollektiv:** Stärken Raum bieten und individuellen Topics Rechnung tragen
- **Entstressende Selbstführung:** Persönlichkeit und Rolle trennen und die eigenen Trigger erkennen

Grafiken: supanut piyakanont/iStock

**W**ann ist ein Team ein Team und keine Gruppe? Dann, wenn sich die Mitglieder als Einheit begreifen, als solche agieren, nach außen geschlossen auftreten und trotzdem Individualität zulassen. Und was ist der zentrale Unterschied zwischen einer Gruppe und einem Team? Die Gruppenleistung ist die Summe der Leistungen ihrer Mitglieder. Bei Teams geht die Rechnung anders. Die Teamleistung ist mehr als die Summe der Einzelleistungen, was mit Synergieeffekten zusammenhängt, die in Teams und bei Teamarbeit entstehen. Um diesen wünschenswerten „Teamstatus“ zu erreichen, müssen Gruppen einen bestimmten Prozess durchlaufen, bei dem der Teamleiterin bzw. dem Teamleiter eine besondere Rolle zukommt. Da es in diesem Prozess im Wesentlichen um Grenzziehungen geht, nennen wir ihn „Differenzmanagement“. Dieses besteht aus fünf Disziplinen.

## 1. Ziele klären, KPI identifizieren

Ohne Zielklarheit keine Zielerreichung – so einleuchtend und selbstverständlich dieser Zusammenhang scheint, so verwunderlich ist es auf den ersten Blick, wie viele Teams es in der Praxis gibt, die keine klaren Zielvorstellungen formuliert haben. Das hängt vor allem damit zusammen, dass Teamauf-

träge bisweilen recht abstrakt sind, es also um etwas geht, das „Interpretationsraum“ lässt. In diesen Fällen gelingt es oft nicht, das Ziel zu spezifizieren und für alle Teammitglieder klar und eindeutig zu umreißen. Häufig liegt es auch schlicht und einfach daran, dass sich das Team keine Zeit nimmt, sich dezidiert über Zielsetzungen auszutauschen.

Die Führungskraft sollte daher das Thema „Teamziele“ (immer wieder) auf die Agenda setzen und es so zum Teil der normalen Kommunikation werden lassen. Bei der gemeinsamen Zieldiskussion wird in der Regel deutlich, dass das Thema komplexer ist, als man zuerst denken mag. Denn zumeist gibt es nicht nur wenige Einzelziele, sondern vielmehr einen ganzen Zielkatalog. So gehören etwa zu den typischen Zielen eines Projektteams nicht nur die bestmögliche Erledigung des Kundenauftrags und die exakte Ausschöpfung des Budgets (da sonst in der folgenden Periode Kürzungen vorgenommen werden könnten), sondern auch Nebenziele wie „Ressourcen schonen“, „Lerneffekte generieren“ oder „Prestige beim Kunden aufbauen“.

Der Zielrahmen, in dem ein Team agiert, wird durch die strategischen und operativen Unternehmensziele bestimmt, aus denen sich letztlich der Teamauftrag ableitet. Auf der Grundlage dieser Vorgaben – sie sollten



# SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

jedem Teammitglied unbedingt bekannt sein – gilt es, die Teamziele gemeinsam zu entwickeln. Am besten initiiert die Führungskraft dazu einen Teamworkshop, in dem die sogenannten Geschäftstreiber, deren Beziehungen und Wechselwirkungen definiert werden. Oder einfacher formuliert: Das Team sucht die Stellschrauben, an denen es drehen muss, um die externen Vorgaben zu erreichen. Wenn das Team diese erfolgskritischen Einflussgrößen ermittelt hat, kann es bestimmen, wie sie zu messen sind, entsprechende Schlüsselkennzahlen, sogenannte Key Performance Indicators (KPI), definieren und für diese konkrete, messbare und terminierte Zielwerte festlegen.

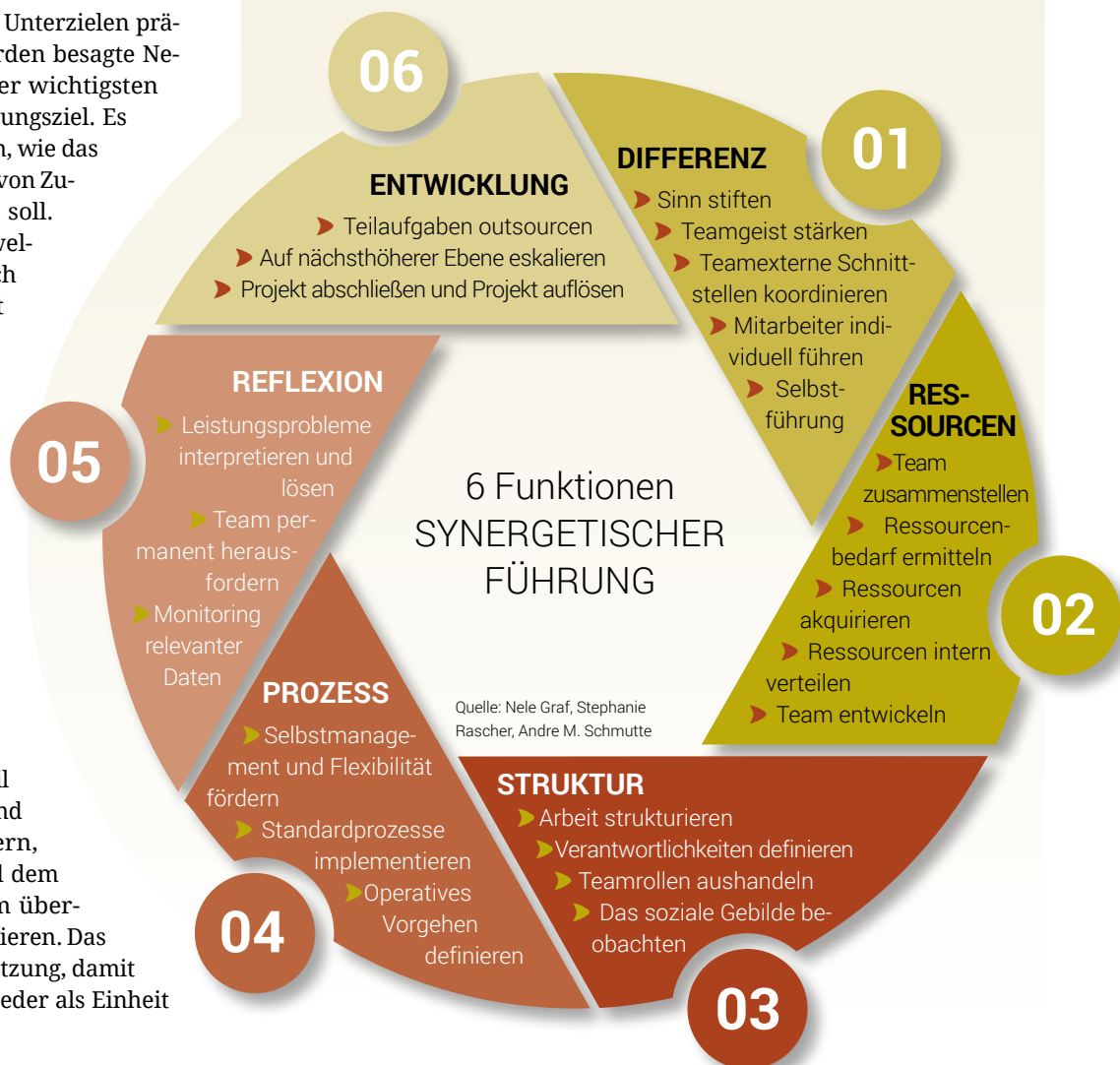
Um Zusammenhänge, Redundanzen und auch Widersprüche zu erkennen, sollten die Ziele klassifiziert werden, am besten in Leistungsziele, Zeit-/Terminziele und Kostenziele, die dann mit Unterzielen präzisiert werden. Dazu werden besagte Nebenziele ergänzt. Eins der wichtigsten Nebenziele ist das Beziehungsziel. Es sollte thematisiert werden, wie das gemeinsame Verständnis von Zusammenarbeit aussehen soll. So werden nicht irgendwelche Ziele „aus dem Bauch heraus“ vage festgelegt – wie das in der Praxis tatsächlich oft der Fall ist –, sondern scharfe Ziele formuliert, die präzise auf die Erfüllung der für den Auftrag relevanten Richtmarken einzahlen.

Eine gemeinsame Auseinandersetzung mit den Zielen bringt neben ihrer Notwendigkeit für die Zielerreichung noch einen weiteren entscheidenden Vorteil mit sich: Sie stiftet „Sinn“ und hilft den Teammitgliedern, sich mit ihrem Team und dem Grund, warum das Team überhaupt besteht, zu identifizieren. Das ist eine wichtige Voraussetzung, damit das Team für seine Mitglieder als Einheit

## Das Modell der synergetischen Führung

**Klassische Führungsmodelle konzentrieren sich entweder auf die Führung einzelner Personen oder auf die Führung von Unternehmen. Spezielle Modelle für die Teamführung gibt es bisher kaum. Vor diesem Hintergrund haben Nele Graf, Stephanie Rascher und Andre M. Schmutte in einem aufwendigen Forschungsprojekt jene Führungsaufgaben identifiziert, die aus einfachen Gruppen leistungsfähige Teams machen.**

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt lief über insgesamt vier Jahre und umfasst mehrere quantitative Befragungen von insgesamt über 1.000 Führungskräften, qualitative Befragungen, eine Delphi-Studie, Testsimulationen sowie die Beobachtung von 15 Teams in ihrem realen Umfeld. Im Ergebnis wurden sechs Dimensionen identifiziert, die für erfolgreiche Teamführung besonders wichtig sind





## Werteliste zur Werteklä rung

**Die gemeinsamen Werte zu klären, ist für das Wir-Gefühl in einem Team extrem wichtig. Diese Liste, die sich bei Bedarf natürlich beliebig ergänzen lässt, kann als Anregung für eine teaminterne Werte-Diskussion dienen.**

Abenteuer	Bescheidenheit	Gelassenheit	Klarheit i. A.	Phantasie
Achtsamkeit	Besonnenheit	Gemütlichkeit	Klugheit	Pragmatisch
Agilität	Dankbarkeit	Gerechtigkeit	Konservativ	Präsenz
Aktivität	Demut	Gesundheit	Kontrolle	Pünktlichkeit
Aktualität	Diskretion	Glaubwürdigkeit	Kreativität	Realismus
Akzeptanz	Disziplin	Großzügigkeit	Leidenschaft	Resilienz
Altruismus	Effektivität	Güte	Leichtigkeit	Respekt
Anerkennung	Effizienz	Harmonie	Liebenswürdigkeit	Rücksichtsnahme
Andersartigkeit	Ehrlichkeit	Hilfsbereitschaft	Loyalität	Sicherheit
Anmut	Empathie	Hingabe	Mitgefühl	Solidarität
Ansehen	Entscheidungsfreude	Hoffnungsvoll	Motivierend	Sorgfalt
Anstand	Fairness	Höflichkeit	Mut	Sparsamkeit
Ästhetik	Fleiß	Humor	Nachhaltigkeit	Spaß
Aufgeschlossenheit	Flexibilität	Idealismus	Nächstenliebe	Sympathie
Aufmerksamkeit	Freiheit	Innovativ	Neugier	Transparenz
Ausgeglichenheit	Freude	Inspirierend	Neutralität	Treue
Ausgewogenheit	Frieden	Integrität	Offenheit	Tüchtigkeit
Authentizität	Fröhlichkeit	Intelligent	Optimismus	Unabhängigkeit
Begeisterung	Fürsorglichkeit	Interesse	Ordnungssinn	Verlässlichkeit
Beharrlichkeit	Geduld	Intuition	Pflichtgefühl	Vertrauen

Quelle: www.managerseminare.de, Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte; Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020.

Ein Team ist erst dann ein Team und keine Gruppe, wenn es sich als Einheit begreift, als solche agiert, nach außen geschlossen auftritt und trotzdem Individualität zulässt.

„erlebbar“ werden und sich ein Zugehörigkeits- und Wir-Gefühl entwickeln kann.

### 2. Werte klären, Regeln definieren

Das zeigt nicht nur die Teamforschung, sondern lehrt auch schon die Praxis: Ein starker Teamgeist ist für den Erfolg eines Teams essenziell. Zum einen führt er dazu, dass sich die Mitglieder aufeinander einlassen und sich untereinander fair und hilfsbereit verhalten. Zum anderen sind die Mitglieder in Teams mit einem starken gemeinsamen Spirit eher bereit, die eigenen Ziele hinter die des Teams zu stellen, wenn diese miteinander kollidieren. Dies kommt besonders gut dadurch zum Ausdruck, dass man vom Teamgeist oft auch als Wir-Gefühl spricht, das „Wir“ steht im Vordergrund, nicht das „Ich“. Eine konsequente Ausrichtung an den gemeinsamen Teamzielen ist tatsächlich auch eine der signifikantesten Folgen eines starken Teamgeists. Eine hohe Motivation

der Teammitglieder und große Einsatzbereitschaft sind weitere deutlich signifikante Effekte.

Einen starken Impact auf den Teamgeist haben die Werte eines Teams. Es gilt: Je klarer die Werte eines Teams sind und je stärker die Teammitglieder diese verinnerlicht haben, desto größer ist ihr Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Beachtung, die der Faktor „Werte“ für den Teamgeist hat, steht im frappierenden Gegensatz zu dessen Berücksichtigung bei der Teamführung in der Praxis: Das Thema wird dort oft komplett links liegen gelassen.

Noch dysfunktionaler, als das Thema „Werte“ im Team überhaupt nicht zu bearbeiten, ist es, zu versuchen, bestimmte Werte a priori zu bestimmen, die für ein bestimmtes Team – oder sogar alle Teams im Unternehmen – für alle Ewigkeit gelten sollen. Im besten Fall werden solche „Wertevorgaben“ ignoriert, im schlechtesten behindern sie das Zusammenwachsen



# SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

des Teams. Die Führungsaufgabe besteht vielmehr darin, die tatsächlichen Teamwerte zu klären bzw. – bei der Neubildung eines Teams – jene Werte zu identifizieren, die unter den Teammitgliedern den größten gemeinsamen Nenner haben. Im Klärungs- bzw. Diskussionsprozess erweist sich eine einfache Werteliste oft als sehr hilfreich, weil der Begriff „Wert“ für viele recht abstrakt ist oder manche Werte auch so selbstverständlich sind, dass niemand daran denkt, sie zu benennen (siehe Kasten „Werteliste zur Werteklä rung“).

Mit der Klärung der Teamwerte sollte an das Thema „Werte“ jedoch kein Haken gemacht werden. Genauso wie über die Teamziele, gilt es, auch über die Werte des Teams immer wieder zu sprechen. Denn Werte können sich verschieben und verändern. Idealerweise werden die Werte ins Selbstbild des Teams eingebaut, das bei Entscheidungen und Diskussionen im Team dann immer wieder eine Rolle spielt. Beispiel: „Ich finde, dieser Weg passt am besten zu unserem Verständnis eines demokratisch agierenden Teams.“

Neben den gemeinsamen Werten sollten zudem die gemeinsamen Regeln der Zusammenarbeit geklärt werden. Nicht nur, weil solche die gemeinsame Arbeit erheblich erleichtern können. Sondern auch deshalb, weil sie unmittelbar auf den Teamgeist einzahlen: Die Gewissheit, sich an dieselben Regeln gebunden zu fühlen, wirkt verbindend.

### 3. Außengrenzen definieren, Schnittstellen koordinieren

Die Frage klingt auf den ersten Blick banal, was wahrscheinlich auch der Grund ist, warum sich in der Praxis über sie so wenig Gedanken gemacht wird: Wer gehört eigentlich zum Team und wer nicht? Gehört der eingekaufte Experte, mit dem wir seit zwei Monaten eng zusammenarbeiten, dazu? Wie verhält es sich mit der Kollegin, die eigentlich einem anderen Projektteam angehört, de facto aber mehr in diesem als im anderen mitarbeitet? Und was ist mit der Ideengeberin des Projekts, die offiziell zwar operativ nicht mitspielt, dennoch aber immer noch einen großen Einfluss ausübt?

Das Problem: Werden die Außengrenzen des Teams nicht klar abgesteckt, besteht immer die Gefahr, dass das Kollektiv auseinanderwabert. Hinzu kommt, dass in diesem Fall oft unterschiedliche Vorstellungen über Teamzugehörigkeiten entstehen, die wiederum zu unterschiedlichen (impliziten) Erwartungen führen: „Ich hätte nicht gedacht, dass sie uns hier hängen lässt ...“ vs. „Fast schon unverschämt, mich das zu bitten, schließlich ist das ja ein Job des Teams“.

Ist jedem Teammitglied glasklar, wer wie dazugehört – denkbar ist auch, neben einem inneren Zirkel einen äußeren Zirkel mit teilweise anderen Rechten, Pflichten und Regeln zu definieren –, geht es bei der Teamführung darum, sicherzustellen, dass das Team nach außen hin einheitlich auftritt. Dadurch wird das Team nicht nur in der Kommunikation stärker und klarer, sondern es entsteht auch Erwartungssicherheit im doppelten Sinne. Die „anderen“ wissen, welches Verhalten sie von den

## Die Teamregeln festlegen

Klare Regeln erleichtern nicht nur die Zusammenarbeit im Team, sondern fördern auch den Teamgeist. Ein einfacher dreistufiger Prozess hat sich bei der Festlegung der Teamregeln bewährt:



**1. Vorschläge sammeln und diskutieren:** Alle Teammitglieder notieren Vorschläge für gemeinsame Regeln auf Moderationskarten und pinnen diese an eine Stellwand. Dann wird über die Vorschläge gesprochen. Welche Regeln erscheinen uns besonders wichtig, und welche wären eher nice to have?



**2. Regeln auswählen und ggf. ausformulieren:** Wenn sich das Team über eine Regel nicht einig ist, sollte diese nicht aufgenommen werden. Es gilt der Grundsatz „Im Zweifelsfall gegen die Regel“. Nur die wichtigsten Regeln werden in einen – möglichst kurzen – Regelkatalog gegossen. Auch über mögliche Konsequenzen bei Regelverstößen sollte in diesem Schritt gesprochen werden.



**3. Regeln offiziell beschließen:** Alle Teammitglieder unterschreiben den Regelkatalog. Sofern die räumlichen Voraussetzungen das zulassen, kann das unterschriebene Dokument auch gut sichtbar aufgehängt werden.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020.



# SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG SYNERGETISCHE TEAMFÜHRUNG

Teammitgliedern erwarten können und die Teammitglieder wissen, welches Verhalten die „anderen“ von ihnen als Teammitglieder erwarten. Die gemeinsamen äußeren Erwartungen, die an sie gerichtet werden, zahlen dabei übrigens auch auf das Wir-Gefühl der Teammitglieder ein.

Ein weiterer zentraler Teamführungsjob im Kontext der Grenzziehung besteht darin, die Schnittstellen des Teams nach außen zu koordinieren – zu anderen Bereichen der Organisation oder etwa nächsthöheren Unternehmensebenen. Zu den wichtigsten Aufgaben gehört es dabei, äußeren Druck zu filtern und das Team von äußeren Störfaktoren so weit als möglich abzuschirmen. Gleichzeitig gilt es aber genauso, die Vernetzung des eigenen Teams in der Organisation zu fördern. Beide in Teilen gegensätzliche

Anforderungen parallel zu handeln, erweist sich in der Praxis oft als die größte Herausforderung für Teamleiter.

## 4. Raum für Stärken schaffen, individuelle Topics berücksichtigen

Teams verfügen jedoch nicht nur über Außengrenzen, sondern auch über Grenzen nach innen. Gemeint sind hiermit die Grenzen der einzelnen Teammitglieder, die sogenannten Innumwelten. Das bedeutet: Ganz gleich, wie hoch das Wir-Gefühl in einem Team auch ist, kein Teammitglied gehört jeweils mit Haut und Haaren dazu. Stattdessen bringen alle nur Teile ihrer persönlichen Fähigkeiten, ihres Wissens und ihres Engagements ein.

Wie viel die einzelnen Teammitglieder von ihren „jobrelevanten Teilen“ ins Team einbringen, hängt von mehreren Faktoren ab. Am wichtigsten sind eine Atmosphäre, die durch Wertschätzung geprägt ist, Freiraum, ein positiver Umgang mit Fehlern und vor allem die Möglichkeit, die eigenen Stärken zum Einsatz zu bringen. In der Praxis werden Teams oft ausschließlich aufgabenorientiert geführt: „Wer aus meinem Team ist für diese Aufgabe am besten geeignet?“ Eine (zusätzlich) stärkenorientierte Teamführung bringt nachweislich die besseren Ergebnisse – und zwar solche, die die Erwartungen oft deutlich übertreffen oder Mehrwert schaffen, an den vorher nicht einmal gedacht wurde: „Wo liegen die besonderen Stärken dieses Teammitglieds, und bei welchen Aufgaben und in welchem Kontext können diese am besten zum Tragen kommen?“

Darüber hinaus entscheidend für den Umfang, mit dem sich ein Teammitglied einbringt, ist die Berücksichtigung seiner individuellen (jobrelevanten) Interessen – die sich übrigens nicht zwangsläufig mit seinen Stärken decken –, seiner individuellen Ziele – etwa in puncto Karriere und Selbstverwirklichung – und seiner persönlichen Lebenssituation, die etwa durch Kinder oder zu pflegende Eltern teile geprägt ist. Je besser es gelingt, Arbeitsprozesse und -bedingungen (immer wieder aufs Neue) auszuhandeln, die diese Faktoren integrieren, desto mehr wird sich

## Den eigenen Glaubenssätzen auf der Spur

Innere Antreiber respektive Glaubenssätze beeinflussen unsere Wahrnehmung und prägen unser Verhalten. Bei diesen handelt es sich um verallgemeinerte Vorannahmen mit Absolutheitsanspruch, die wir während unserer Kindheit internalisiert haben. Die häufigste Quelle dieser Vorannahmen sind Forderungen und Botschaften der Eltern.

Je bewusster wir uns unserer Glaubenssätze sind, desto besser können wir unser Verhalten steuern und Alternativen zu dysfunktionalen Verhaltensmustern entwickeln, die aus diesen resultieren. Ein einfacher Weg, um ihnen auf die Schliche zu kommen: die eigene Kindheit Revue passieren lassen und sich dabei fragen, ob es gewisse Forderungen oder Botschaften gibt, die besonders häufig genannt wurden bzw. die einem noch besonders gut in Erinnerung sind.

Klassischerweise werden fünf Antreiber unterschieden:

- **Sei perfekt!** Der Anspruch, dass man alles noch besser machen muss und es nie gut genug ist.
- **Mach schnell!** Die Überzeugung, dass man schnell sein muss, da man sonst nicht fertig wird.
- **Streng Dich an!** Die Ambition, sich immer anzustrengen, egal um welche Angelegenheit es geht.
- **Mach es allen recht!** Die Empfindung, es immer allen recht machen zu müssen, um geliebt zu werden.
- **Sei stark!** Der Ehrgeiz, immer stark sein zu müssen und die Überzeugung, dass man keine Gefühle zeigen darf.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0, Springer Gabler 2020.



das Teammitglied einbringen und desto besser ist in der Regel auch sein Verhältnis zur Führungskraft.

#### 5. Die eigenen Grenzen ziehen, persönliche Trigger erkennen

Selbstverständlich verfügen nicht nur Mitarbeitende über Innenumwelten mit entsprechenden Grenzen, sondern auch Führungskräfte. Diese bedürfen ebenfalls eines speziellen „Managements“, sie machen Selbstführung erforderlich. Zu den wichtigsten Disziplinen der Selbstführung gehört es in diesem Kontext, die eigenen Rollen im Privaten und Beruflichen zu verstehen und zu lernen, diese voneinander abzugrenzen. So ist es als Teamleiterin oder Teamleiter etwa essenziell, sich klarzumachen, dass besagte widersprüchliche Anforderungen und Erwartungen nicht an einen selbst als Person gestellt werden, sondern an die berufliche Rolle. Tut man dies nicht, ist die Gefahr groß, dass Rollenkonflikte schnell zu persönlichen Konflikten werden – und in der Folge zu Stressreaktionen führen, die das Verhältnis der Führungskraft zu den anderen Teammitgliedern belasten und mitunter die Atmosphäre im gesamten Team regelrecht vergiften können.

Um Stressreaktionen zu vermeiden und die Führungsrolle ausgeglichen und selbstgesteuert ausfüllen zu können, ist es zudem hilfreich, die eigenen Trigger zu kennen. Was treibt mich an? Was ist mir besonders wichtig? Was löst bei mir sofort Widerwillen aus? Welches Verhalten trifft bei mir einen sensiblen Punkt? ... Das Konzept der Glaubenssätze und Antreiber aus der Transaktionsanalyse, das nicht von ungefähr eines der meistgenutzten Konzepte in der Führungskräfteweiterbildung ist, kann in diesem Prozess wertvolle Unterstützung bieten (siehe dazu Kasten „Den eigenen Glaubenssätzen auf der Spur“).

Letztlich sind es also zwei große Themenstränge, die das Differenzmanagement bestimmen: „Ziel- und Werteklarheit“ sowie „Grenzbildung“. Beide Aspekte sind eng miteinander verwoben und bilden zusammen das Fundament für Gruppenkohäsion und dauerhafte Motivation im Team – die beiden wichtigsten Voraussetzungen, damit



### Mehr zum Thema

► **Nele Graf, Stephanie Rascher, Andre M. Schmutte: Teamlead – Führung 4.0.**

Springer Gabler 2020, 39,99 Euro.

Ein umfassendes Modell, wie sich Teams so zusammenstellen, entwickeln und führen lassen, dass Synergien entstehen und so die Teamleistung über die Summe der Leistungskraft der einzelnen Teammitglieder hinauswächst. Benannt werden sechs zentrale Dimensionen, die mit 23 Führungsaufgaben verknüpft sind. Dazu gibt es viele Tipps für den Teamführungsalltag.

► **Peter Koning, Rolf Dräther: Ownership im Team entwickeln – Framework für Freiheit.**

[www.managerseminare.de/MS270AR02](http://www.managerseminare.de/MS270AR02)

In Situationen, die agiles Handeln erfordern, ist sie besonders gefragt: die Selbstverantwortung von Teams. Wenn Teammitglieder motiviert Herausforderungen angehen und eigenständig Lösungen finden, ist die Voraussetzung hierfür vor allem eine Haltung: Ownership. Heißt: Die Teams betrachten ihre Aufgaben als „ihr Ding“. Wie sich Ownership fördern lässt.

besagter Synergie-Effekt eintritt und das Team in seiner Leistungsfähigkeit über die Summe der Einzelleistungen seiner Mitglieder hinauswächst.

*Nele Graf, Andre M. Schmutte*

Die Autoren: **Dr. Nele Graf** ist Professorin für Personal und Organisation an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Ismaning und leitet dort das CompetenceCentre of Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL). Zudem leitet sie das vom BMBF geförderte Forschungsprojekt Teamlead.

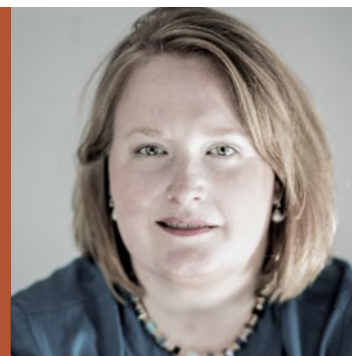


Foto: Nele Graf

**Dr. Andre M. Schmutte** lehrt an der HAM als Professor für markt-orientierte Unternehmensführung, ist Mitglied des CILL-Teams und stellv. Leiter des Forschungsprojekts. Kontakt: [www.teamlead.partners/forschung.php](http://www.teamlead.partners/forschung.php)



Foto: Andre M. Schmutte