

# INTERVIEW TEAM PERSONALITIES

2. FÜHRUNGSSTUDIE  
HELmut-SCHMIDT-UNIVERSITÄT



HELmut SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg



management angels

A WIL GROUP MEMBER



GroNova für neues Wachstum



# INTERIM LEADERSHIP

*Personalities*

Führung ist das Schlüsselthema erfolgreicher Manager. Gute Führung ist ein Wettbewerbsvorteil, durch den Sie Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren und Innovationen in Unternehmen verankern können. Keine Veränderung ohne erfolgreiche Führung und ohne Commitment Ihrer Mitarbeiter. Führung ist erlernbar, entlang den Grundzügen Ihrer Persönlichkeit.

Ihre persönliche Handschrift als Führungskraft macht den entscheidenden Unterschied. Dies setzt voraus, dass Sie die vielschichtigen Facetten Ihrer Persönlichkeit gut kennen und sich der Außenwirkung Ihrer Führung bewusst sind. Exzellentes Führungs-Know-how, einschlägige Führungserfahrung und ein guter Schuss gesunden Menschenverstandes sind notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für den Führungserfolg. Es bedarf zudem der permanenten Bereitschaft zur Selbstreflektion und einer grundlegenden Bereitschaft zur stetigen persönlichen Weiterentwicklung.

Wenn Sie eine Führungsposition neu übernehmen oder die Verantwortung für ein komplexes Projekt nur für einen befristeten Zeitraum innehaben, stehen Sie unter besonderem Erwartungsdruck. In flexibilisierten Organisationsstrukturen und wissensbasierten Unternehmen wird Führung und die Rolle der Führungskräfte neu definiert. Für freiberufliche Interim Manager ist dies oft Tagesgeschäft. Sie übernehmen anspruchsvolle Projektaufträge für wechselnde Auftraggeber in Serie, zumeist für 6 bis 12 Monate.

## IHRE HANDSCHRIFT ALS FÜHRUNGSKRAFT IST UNVERWECHSELBAR

Interim Manager führen als kurzfristig eingesetzte Führungskräfte ohne klassische disziplinarische Weisungsbefugnis und müssen mit ihrer fachlichen und persönlichen Autorität überzeugen. Schnell und langfristig wirksam zu sein, ist der zentrale Erfolgsfaktor im Interim Management. Die dafür nötigen Führungskompetenzen sind auch auf langfristig festangestellte Manager übertragbar.

Die Hamburger Helmut-Schmidt-Universität forscht seit einigen Jahren zu den Auswirkungen flexibilisierter Arbeitsformen auf Führung und Führungserfolg. Im zweiten Teil des Forschungsprojektes „Interim Leadership“ legen Prof. Dr. Jörg Felfe und Erdwig Holste die praxisorientierte Studie „Interim Leadership Personalities“ vor.

Für diese Studie wurden 248 abgeschlossene Interim Mandate aus allen Branchen und Funktionen ausgewertet. Die Selbsteinschätzungen der Interim Manager zu Persönlichkeit, Führung und Führungserfolg wurden durch unabhängige Fremdeinschätzungen der vermittelnden Personalberatungen (sog. Interim Provider) ergänzt. Die Studie stellt einen in dieser Form einmaligen und umfassenden Querschnitt des Interim Management-Marktes in der Region DACH dar. Die Daten wurde mittels Online-Befragung in Q1 - Q2/2016 erhoben und in Q3 - Q4/2016 analysiert.

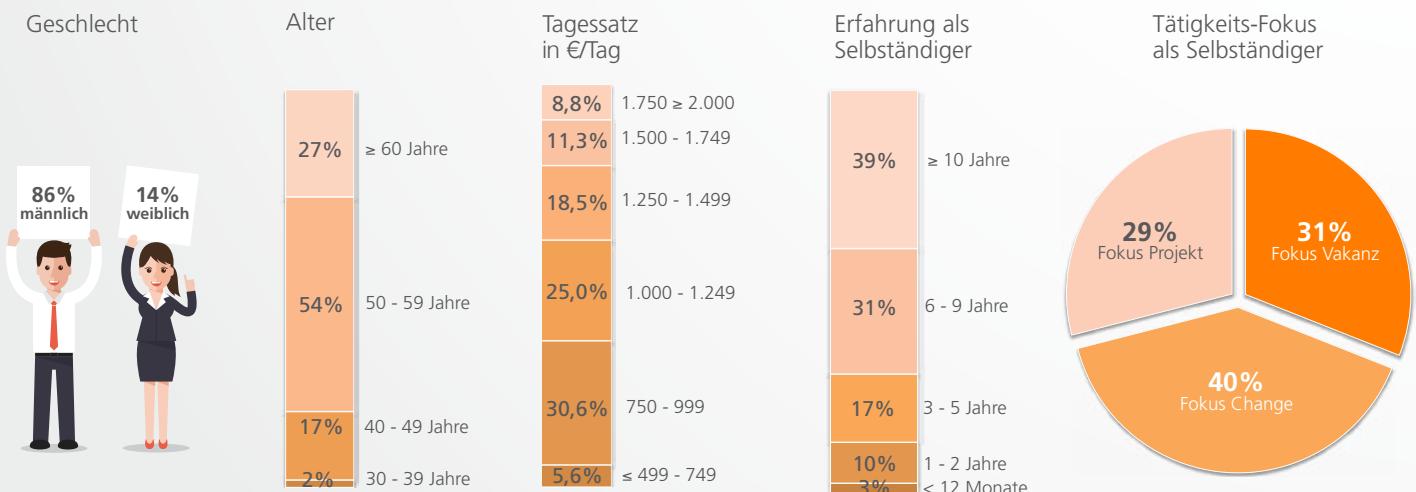
Für Rückfragen und weitere Informationen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

  
Prof. Dr. Jörg Felfe

  
Erdwig Holste, MA

Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr  
Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

## TÄTIGKEITSPROFIL DER INTERIM MANAGER IM PROJEKT n=248



# EXECUTIVE SUMMARY

Interim Management ist die Königsdisziplin für erfahrene Führungskräfte. Die erfolgreichsten Interim Manager am Markt (Top 15%) unterscheiden sich in Persönlichkeit und Führungsverhalten von weniger erfolgreichen Interim Managern. Noch deutlicher sind die Unterschiede zu dauerhaft festangestellten Führungskräften.

Das heißt aber nicht, dass die erfolgreichsten Führungskräfte ihre Kompetenzen und Eigenschaften von Geburt an mitbekommen hätten. Es unterstreicht vielmehr die Erkenntnis: Führung ist Ausdruck der eigenen Persönlichkeitsentwicklung. Wer sein eigenes Führungsverhalten kontinuierlich hinterfragt, trainiert und weiterentwickelt, verbessert seine Führungseffektivität.

Die in unserer Studie erfassten Interim Mandate weisen eine hohe Erfolgsquote auf. Nur 22% der Projekte schneiden mit Schulnote 3 oder schlechter ab (Zielerreichungsgrad unter 85%). In 78% der Projekte werden die Schulnoten gut, sehr gut oder exzellent erreicht (Zielerreichungsgrad größer/gleich 85%). 22% aller Projekte wurde der maximale Zielerreichungsgrad von 100% zugeschrieben.

Die gemessene Erfolgsquote belegt die Ergebnisse einer vorangegangenen Studie („Interim Leadership Success“, Quellenangabe siehe Rückseite), wonach über Interim Provider vermittelte Mandate mit einer hohen Kundenzufriedenheit und Erfolgswahrscheinlichkeit einhergehen.

**1 Positiver Return-on-Invest.** Interim Manager schaffen in aller Regel deutlich mehr Mehrwert, als sie ihren Kunden an Personalkosten in Rechnung stellen. In unserer Studie haben sich 85,7% aller evaluierten Interim Mandate für die Kunden rentiert – zum Teil um ein Vielfaches des Tagessatzes.

**2 Nachhaltige Mitarbeiterentwicklung.** Befristet in Unternehmen tätige Interim Manager legen großen Wert auf einen verantwortungsbewussten Umgang mit Mitarbeitern (95,5%) und deren persönlich-bezügliche Weiterentwicklung und Förderung (98,4%).

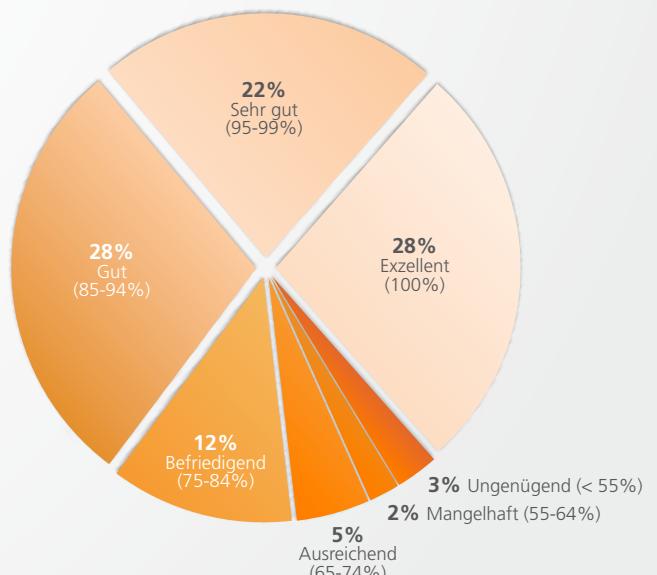
**3 Hochleistungs-Manager.** Sie führen leidenschaftlich gern (80,4%) und sind sehr leistungsorientiert. 96,9% haben den Anspruch, durchgehend Spitzenleistungen zu erbringen. Das geht zu Lasten der Work-Life-Balance, nur 9,8% geben Freizeit und Privatem den Vorzug vor der Arbeit.

**4 Sturmerprobte Wellenbrecher.** Die Mehrheit der untersuchten Interim Manager ist extrem belastbar – auch im Vergleich zu festangestellten Führungskräften. D.h., sie sind psychologisch sehr widerstandsfähig, robust und auch in schwerer See kaum aus der Ruhe zu bringen.

**5 Hohe Anerkennung unter Mitarbeitern.** Am Projektende haben 88,9% aller Interim Manager die Anerkennung und das Vertrauen der Mitarbeiter für sich gewonnen. Dabei sind sie sehr schnell im On-Boarding: 54,4% genießen bereits nach vier Wochen das Mitarbeiter-Vertrauen, 84,7% benötigen zwei Monate.

**6 Fachlich und persönlich begeisternd.** Interim Manager punkten bei Mitarbeitern fachlich durch ihre Kompetenz, Erfahrung und bisherigen Erfolge (96,4%) sowie persönlich durch ihre Vorbildrolle, Optimismus und Stabilität (85,9%). Dadurch können sie Widerstände positiv entkräften und Veränderungen zum Erfolg führen.

**FÜHRUNGSERFOLG DER INTERIM MANAGER IM PROJEKT**  
Zielerreichungsgrad in %, max.=100%,  
Fremdeinschätzung durch Provider, n=248



# ZENTRALES FÜHRUNGSMOTIV: ÜBERNAHME VON VERANTWORTUNG

Interim Manager verfügen über eine hohe Führungsmotivation. Als Führungskräfte auf Zeit nehmen sie eine Zwischenposition zwischen der festangestellten Führungskraft und dem freien Unternehmer ein. Sie vereinen zwei Perspektiven auf sich: erstens eine langfristig ausgerichtete, verantwortungsvolle Corporate Identity mit dem Unternehmen und zweitens einen ziel- und leistungsorientierten Umsetzungsfokus, wie er für Unternehmer typisch ist.

## AFFEKTIVES FÜHRUNGSMOTIV

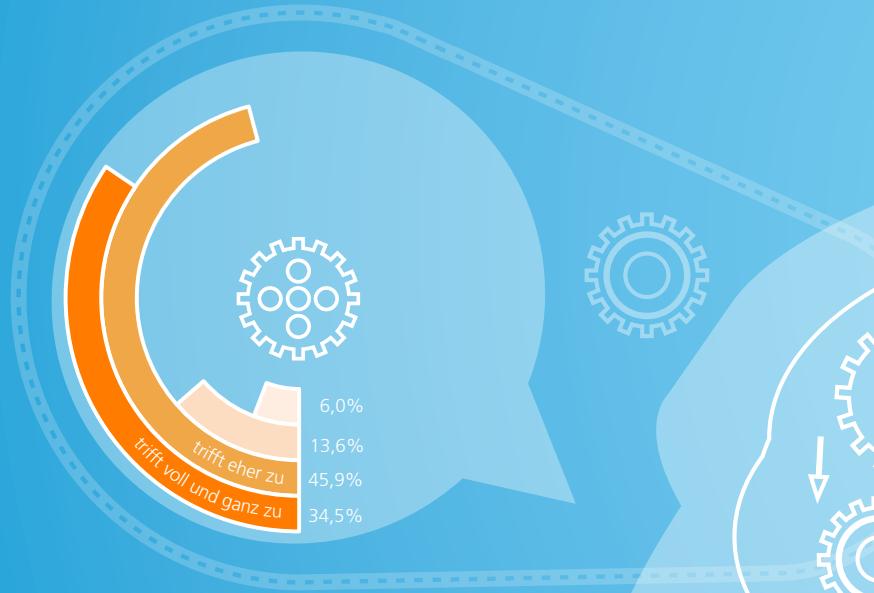
**80,4%**

Interim Manager:  
trifft voll und ganz zu/  
trifft eher zu

Die Übernahme von Führung und Verantwortung für andere Menschen bereitet Interim Managern Freude. Sie sehen Führungsaufgaben positiver als festangestellte Führungskräfte. In einer Arbeitsgruppe übernehmen Interim Manager aus eigenem Antrieb heraus die Leitung.

### Interim Manager im Vergleich:

Festangestellte Führungskräfte = geringere Werte  
Nicht-Führungskräfte = deutlich geringere Werte

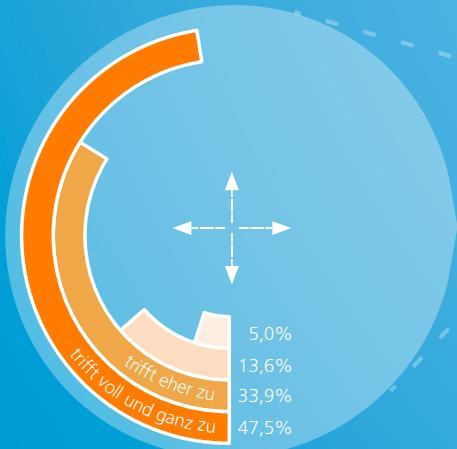


## DURCHSETZUNGSSTÄRKE

**81,4%**

Provider:  
trifft voll und ganz zu/  
trifft eher zu

In vielen Projekten stehen Interim Manager unter besonders hohem Ergebnisdruck. Dies erfordert Führungs- und Durchsetzungsstärke. Zu über 80% konnten sich die Interim Manager laut Provider auch in schwierigen Projektphasen durchsetzen.



## MENTORING

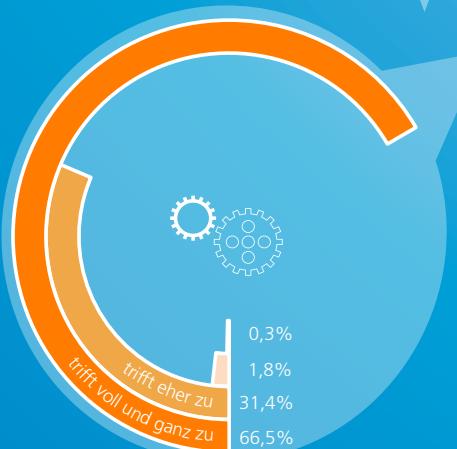
**97,9%**

Interim Manager:  
trifft voll und ganz zu/  
trifft eher zu

Mitarbeiter zu fördern hat für Interim Manager einen sehr hohen Stellenwert. Obwohl sie nur für eine begrenzte Zeit in Unternehmen sind, wollen sie Mitarbeiter motivieren, begeistern und in der Weiterentwicklung unterstützen.

### Interim Manager im Vergleich:

Festangestellte Führungskräfte = geringere Werte  
Nicht-Führungskräfte = deutlich geringere Werte



## LEISTUNGSMOTIV

# 96,9%

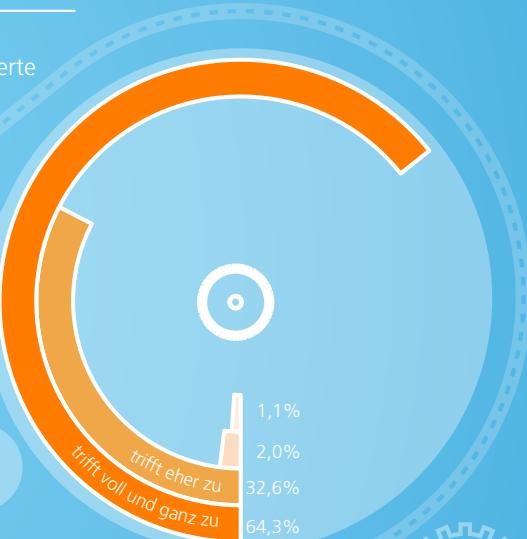
**Interim Manager:**  
trifft voll und ganz zu/  
trifft eher zu

Anspruchsvolle Situationen, die Interim Manager voll und ganz fordern, machen ihnen keine Angst. Ihr Leistungsniveau leidet nicht unter hohem Druck. Gegen einen Konkurrenten zu verlieren oder eine schwierige Aufgabe nicht meistern zu können, erleben sie nicht als Belastung.



### Interim Manager im Vergleich:

Festang. Führungskräfte = leicht geringere Werte  
Nicht-Führungskräfte = geringere Werte



## VERANTWORTUNG

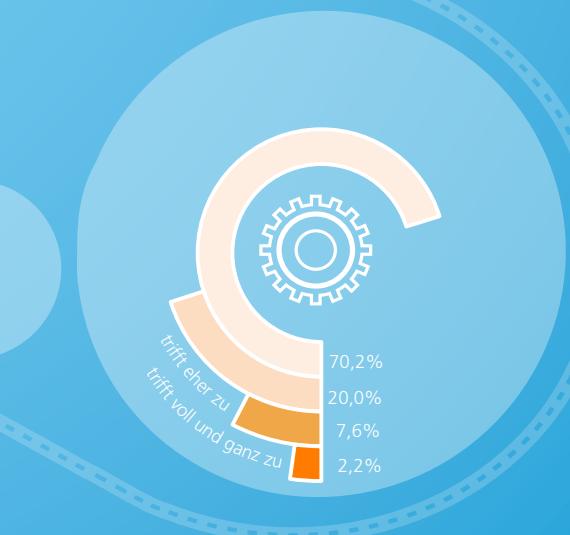
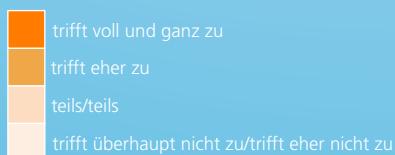
# 82,9%

**Interim Manager:**  
trifft voll und ganz zu/  
trifft eher zu

Interim Manager übernehmen gerne und mit Freude die Verantwortung für Aufgaben und Personen. Wenn sie die Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung bekommen, stellen sie sich wie selbstverständlich zur Verfügung und gehen in einer Gruppe voran.

### Interim Manager im Vergleich:

Festang. Führungskräfte = geringere Werte  
Nicht-Führungskräfte = geringere Werte



## FREIZEIT VOR ARBEIT

# 9,8%

**Interim Manager:**  
trifft voll und ganz zu/  
trifft eher zu

Interim Manager stellen ihre Projekttätigkeit klar an erste Stelle. Freizeit und Privates müssen dahinter zurückstehen. In deutlichem Unterschied zu festangestellten Mitarbeitern und Führungskräften akzeptieren siefordernde Jobs und nehmen dafür lange Arbeitszeiten und Überstunden in Kauf.

### Interim Manager im Vergleich:

Festangestellte Führungskräfte = höhere Werte  
Nicht-Führungskräfte = deutlich höhere Werte

# PERSÖNLICHKEITEN

## BELASTBAR, KOMMUNIKATIV & VERLÄSSLICH

Die „Big-Five“ sind ein in der Forschung weitgehend anerkanntes Verfahren, um breit angelegte, globale Merkmale der Persönlichkeit (emotionale Unsicherheit, Offenheit für Neues, Verträglichkeit, Extraversion, Gewissenhaftigkeit) zu erfassen. Die Skala reicht von 0 (Minimum) bis 48 (Maximum, siehe Gipfelkreuz). Angegeben sind die Durchschnittswerte einer repräsentativen Bevölkerungsstichprobe ( $n=871$ ), der Interim Manager Stichprobe ( $n=248$ ) sowie der Interim Manager-Teilgruppe der erfolgreichsten 15% ( $n=38$ ).

Auffällig sind die hohe Belastbarkeit (geringe Unsicherheit), Kommunikationsstärke (Extraversion) und Verlässlichkeit (Gewissenhaftigkeit) der Interim Manager und der Top 15% im Vergleich zum Bevölkerungsdurchschnitt. In den Merkmalen Offenheit für Neues und Verträglichkeit liegen die Gruppen, vielleicht etwas überraschend, dicht beieinander. Es zeigen sich analog zum Projekterfolg (Top 15%-Gruppe) auch Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Management-Level.

### EMOTIONALE UNSICHERHEIT

Ängstlichkeit, Reizbarkeit, negative Gedanken, Gefangenheit, Impulsivität, Verletzlichkeit

Interim Manager verfügen über unterdurchschnittliche Werte: Sicher, entspannt, widerstandsfähig, unempfindlich; selbst unter belastenden Umständen kaum aus der Ruhe zu bringen.

IM vs. Bevölkerung: IM deutlich geringer

21,0

Ø Bevölkerung

9,7

8,3

Ø IM

### EMOTIONALE UNSICHERHEIT

### OFFENHEIT

...für Phantasie, Ästhetik, Gefühle, Handlungen, Ideen, Offenheit des Normen-/Wertesystems

Interim Manager sehen die Dinge praktisch und nüchtern, Ausgleich zwischen alt und neu, „nur“ durchschnittlich offen für radikale Innovationen.

IM vs. Bevölkerung: IM durchschnittlich

29,5

Ø Bevölkerung

30,5

Ø IM

29,9

Top 15%

### MANAGEMENT LEVEL UND PERSÖNLICHKEIT

Je höher das Management Level (Tagessatz)...

...desto geringer die emotionale Unsicherheit  
...desto höher die Extraversion  
...desto höher die Gewissenhaftigkeit

Offenheit und Verträglichkeit zeigten keinen Zusammenhang zum Management Level (Tagessatz)

## EXTRAVERSION

Herlichkeit, Geselligkeit, Frohsinn, Aktivität, Durchsetzungsfähigkeit, Erlebnishunger

Interim Manager gehen aus sich heraus, sind aktiv, kommunikativ und generell guter Dinge. Sie ziehen es vor, unter Leuten zu sein.

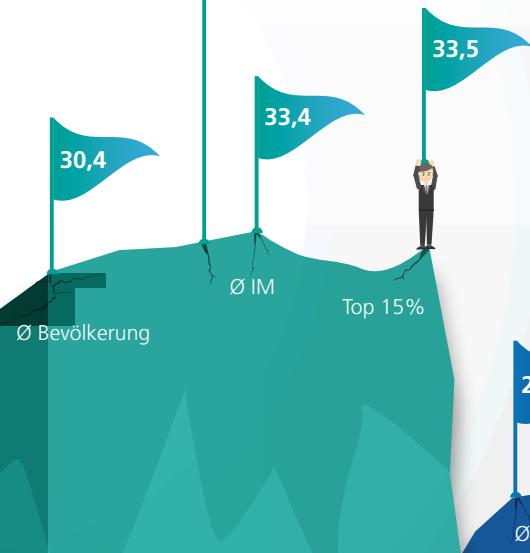
IM vs. Bevölkerung: IM deutlich stärker

## VERTRÄGLICHKEIT

Vertrauen, Freimütigkeit, Altruismus, Entgegenkommen, Bescheidenheit, Gutherzigkeit

Interim Manager sind allgemein vertrauensvoll, verträglich, warmherzig, können aber auch zuweilen stur und wetteifernd sein.

IM vs. Bevölkerung: IM leicht über Durchschnitt



## GEWISSENHAFTIGKEIT

Selbstdisziplin, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Besonnenheit, Ordnungsliebe

Interim Manager sind gewissenhaft und systematisch. Sie haben hohe Ansprüche und streben danach, gesetzte Ziele zu erreichen.

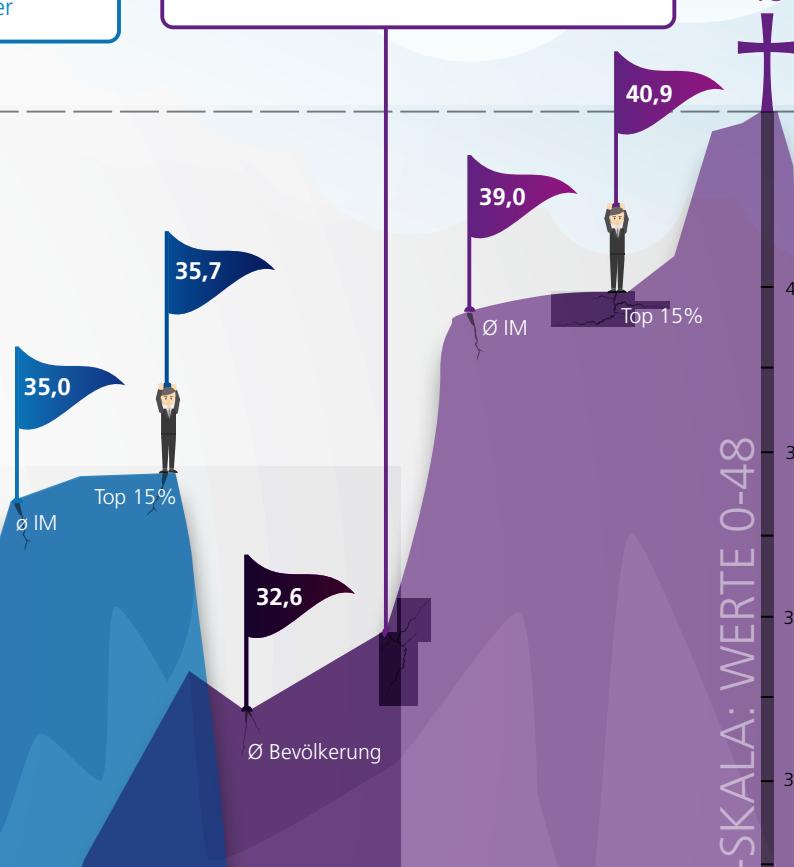
IM vs. Bevölkerung: IM deutlich stärker

## EXTRAVERSION

## GEWISSENHAFTIGKEIT

48

BIG-FIVE-SKALA: WERTE 0-48



## VERGLEICHSGRUPPE

Ø Bevölkerung, repräsentativ (n=871)

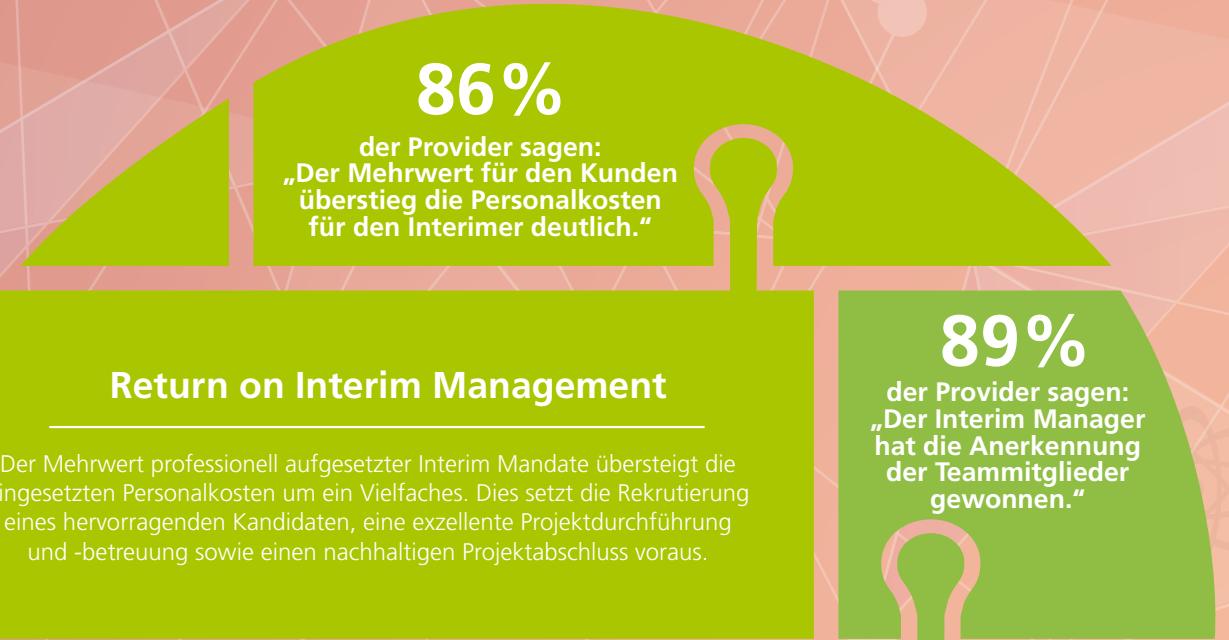
Ø IM, Interim Manager Stichprobe (n=248)

Top 15%, Interim Manager Teilgruppe (n=38)

Items & Vergleichswerte gemäß Borkenau, P. & Ostendorf, F. (2008): NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae, Göttingen: Hogrefe.

## VERTRÄGLICHKEIT

## GEWISSENHAFTIGKEIT



**86%**

der Provider sagen:  
„Der Mehrwert für den Kunden  
überstieg die Personalkosten  
für den Interimer deutlich.“

## Return on Interim Management

Der Mehrwert professionell aufgesetzter Interim Mandate übersteigt die eingesetzten Personalkosten um ein Vielfaches. Dies setzt die Rekrutierung eines hervorragenden Kandidaten, eine exzellente Projektdurchführung und -betreuung sowie einen nachhaltigen Projektabschluss voraus.

**89%**

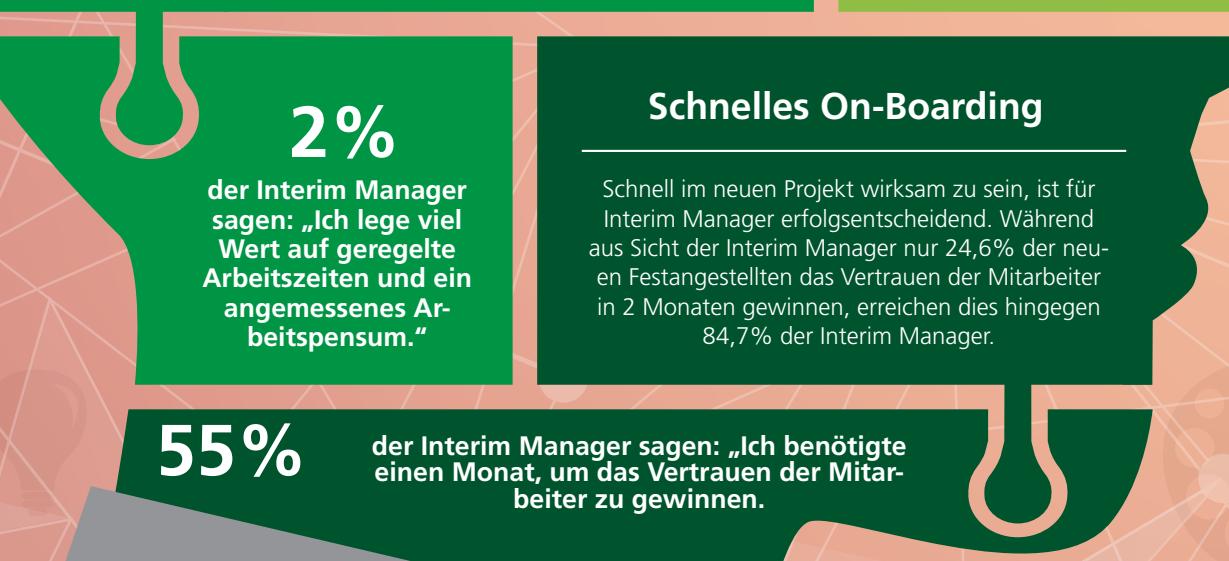
der Provider sagen:  
„Der Interim Manager  
hat die Anerkennung  
der Teammitglieder  
gewonnen.“

## Flexibilität & Kundenorientierung

Kurzfristige Projektstarts, Projektspitzen, Agenda-Shifts und unklare Projektperspektiven gehören für Interim Manager zum Tagesgeschäft. Sie legen wenig Wert auf Status und stellen den Projekterfolg in den Mittelpunkt. Oft tragen sie in Projekten operative Ergebnisverantwortung und müssen pragmatisch mit den vorhandenen Mitteln ein Maximum an Output generieren.

## People Management

Ob Vakanz, Projekt oder Change, Interim Manager bekommen eine hohe Anerkennung von Mitarbeiterseite.



**2%**

der Interim Manager  
sagen: „Ich lege viel  
Wert auf geregelte  
Arbeitszeiten und ein  
angemessenes Ar-  
beitspensum.“

## Schnelles On-Boarding

Schnell im neuen Projekt wirksam zu sein, ist für Interim Manager erfolgsentscheidend. Während aus Sicht der Interim Manager nur 24,6% der neu-en Festangestellten das Vertrauen der Mitarbeiter in 2 Monaten gewinnen, erreichen dies hingegen 84,7% der Interim Manager.

**55%**

der Interim Manager sagen: „Ich benötigte  
einen Monat, um das Vertrauen der Mitar-  
beiter zu gewinnen.“

### Gewählte Antwort-Optionen:

Interim Manager (Selbsteinschätzung, n=248)

Interim Provider (Fremdeinschätzung, n=248)

trifft voll und ganz zu/trifft eher zu bzw. regelmäßig-fast immer/oft

# PRO & CONTRA

## Interim Management

Nur 63%

der Interim Manager sagen:  
„Ich habe oft Spaß daran, mit neuen Theorien oder abstrakten Ideen zu spielen.“

### Eher erfahrene Umsetzer statt disruptive Innovatoren

Interim Manager sind Macher und Umsetzer. Sie implementieren Veränderungen und setzen dabei auf ihre operative Erfahrung. Unter ihnen finden sich eher selten Erfinder, trendsetzende Freaks und disruptive Innovatoren. Interim Manager stehen für solides Management und inspirierende Führung. In puncto Offenheit für Neues entsprechen sie (nur) dem Durchschnitt, nicht mehr nicht weniger.

Nur  
80%

der Provider sagen: „Interim Manager schaffen es, jeden einzelnen Mitarbeiter in ihrem Projektteam individuell zu berücksichtigen.“

### Zu wenig Zeit für „individual consideration“

Interim Manager erzielen hohe Führungswerte. Einzig die Skala „individual consideration“ schwächelt in der Fremdbewertung. 80% schaffen es, auf jeden einzelnen Mitarbeiter einzugehen, dessen Bedürfnisse zu verstehen, ihn bei Bedarf zu unterstützen, Rückhalt zu geben, ihn zu ermutigen und in seiner persönlichen Entwicklung zu fördern. Hier haben viele Interim Manager noch Potenzial.

### Selten „Goldfisch“ für Festübernahme

Über Personalberatungen werden vor allem selbständige Überzeugungstäter vermittelt, die das Berufsbild Interim Management mit Leidenschaft und in langfristiger Perspektive leben. 70% der Befragten sind schon länger als 6 Jahre selbständig, 73,5% haben mindestens 5-8 Interim Mandate als Selbstständiger abgeschlossen, 42,3% streben eine dauerhafte Tätigkeit als Freiberufler an.

74%

der Interim Manager sagen:  
„Um (wieder) in Festanstellung zu wechseln, müsste das Angebot schon sehr attraktiv sein.“

## START



## 2-10 T



### PROJEKTSTART

Vom Bedarf zum laufenden Projekt

**2-10 TAGE** dauert die Besetzung eines komplexen Interim Projektes durch eine spezialisierte, professionelle Personalberatung.



**83,3%**

**85,9%**

**96,4%**

### MOTIVATION (DURCH INSPIRATION)

Sinnzusammenhang (schafft Eigeninitiative)

**83,3%** der Interim Manager motivieren durch Vermittlung von Sinn, Werten, Vision und Identifikation mit fordernden Aufgaben.

### CHARISMA (PERSÖNLICH)

Persönliches Vorbild (schafft Vertrauen)

**85,9%** der Interim Manager strahlen Optimismus und Stabilität aus, agieren unabhängig, gehen Risiken ein.

### CHARISMA (FACHLICH)

Fachliche Orientierung (schafft Respekt)

**96,4%** der Interim Manager punkten bei Mitarbeitern durch Kompetenz, Erfahrung, Erfolge und Überzeugungskraft.

### WENIG HANDLUNGSSPIELRAUM

Bürokratische Organisation

**30,3%** der analysierten Projekte wiesen zum Projektstart wenig effiziente Führungsstrukturen auf. Der Interim Manager konnte notwendige Entscheidungen in seinem Verantwortungsbereich nicht selbst treffen.



### DENKMUSTER IN FRAGE STELLEN

Intellektuelle Stimulation (schafft Innovation)

**85,2%** der Interim Manager regen Mitarbeiter zum Nachdenken an, fördern alternative Lösungswege für mehr Performance.

**29,9%**



### SKEPTISCHE MITARBEITER

Vorbehalte/Verweigerung bei Projektbeteiligten zum Start.

**29,9%** der beteiligten Mitarbeiter begegneten dem Interim Manager nicht/nur teilweise offen, waren zunächst nicht aufgeschlossen, wollten nicht bereitwillig unterstützen.



# LEADERSHIP ROADMAP

## ERFOLGREICHE MANAGER FÜHREN TRANSFORMATIONAL

### TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG

seit den 1980er Jahren in der Forschung etabliert

Transformationale Führungskräfte setzen bei den Werten und Einstellungen ihrer Mitarbeiter an. Sie motivieren intrinsisch, vermitteln attraktive Visionen, kommunizieren den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung, treten als Vorbild auf und fördern die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter. In der unabhängigen Fremdeinschätzung unserer Studie erzielten die Interim Manager sehr hohe Werte. Und das obwohl die Ausgangsbedingungen für einen Projekterfolg oftmals schwierig waren.

9,4%

6,9%

#### PASSIVE/REAKTIVE FÜHRUNG

Management by Exception (verursacht Frustration)

**9,4%** der Interim Manager kümmern sich erst „wenn's sein muss“ und Probleme ernst geworden sind, wollen ohne Not nichts verbessern.

79,8%

#### INDIVIDUELLE BERÜCKSICHTIGUNG

Unterstützung (schafft Zufriedenheit)

**79,8%** der Interim Manager wirken als Mitarbeiter-Coach, verstehen Bedürfnisse, geben Rückhalt und Ermutigung, fördern die Entwicklung.

40,3%

#### NICHT-FÜHRUNG (LAISSEZ-FAIRE)

„Frühstücks-Direktor“  
(verursacht Gleichgültigkeit)

**6,9 %** der Interim Manager treffen Entscheidungen nur sehr zögerlich und halten sich bei wichtigen Fragen heraus.



#### KRISE IM UNTERNEHMEN

Projekt findet unter Krisenbedingungen statt.

**40,3%** aller durchgeföhrten Projekte werden unter kritischen Rahmenbedingungen durchgeführt (Strategie-, Ergebnis-, Liquiditätskrise bis Insolvenz).

6-9 M

#### LAUFZEIT

Vom Projektstart bis zur Übergabe

**6-9 Monate** umfasst die durchschnittliche Laufzeit eines Interim Mandates, inklusive Übergang vom Projekt ins Tagesgeschäft.

ZIEL



#### PROJEKTERFOLG

Gut aufgesetzte Projekte erzielen sehr gute Ergebnisse

**78,2%** der untersuchten Projekte erzielten einen Zielerreichungsgrad von mehr als 85% (100% = Max.). 27% erreichten glatte 100%, 50% erreichten 95-100%.

#### Gewählte Antwort-Optionen:

Interim Provider (Fremdeinschätzung, n=248)  
trifft voll und ganz zu/trifft eher zu bzw.  
regelmäßig-fast immer/oft



## IMPRESSIONUM

Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr  
Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie  
Prof. Dr. Jörg Felfe, Erdwig Holste, MA  
Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg  
Mail: holstee@hsu-hh.de

Texte: Erdwig Holste, Christiane Fuhrmann  
Gestaltung: Boie Baumann  
Bild Seite 4/5: Shutterstock

**Kooperationspartner:**  
Management Angels GmbH  
Atlantic Haus, 16. Stock  
Bernhard-Nocht-Straße 113  
20359 Hamburg

[www.managementangels.com](http://www.managementangels.com)  
[info@managementangels.com](mailto:info@managementangels.com)  
Tel.: +49 (40) 44 19 55 - 0

GroNova AG  
Bundesplatz 12,  
CH-6300 Zug

[info@gronova.com](mailto:info@gronova.com)  
[www.gronova.com](http://www.gronova.com)  
Tel.: +41 (41) 727 04 70

Arbeitskreis Interim Management Provider (AIMP)  
Im AIMP sind renommierte Interim-Dienstleister aus dem deutschsprachigen Europa zusammengeschlossen. Im Wachstumsmarkt Interim Management steht der AIMP für mehr Transparenz, Professionalität und Qualität, aber auch für Innovation im Interim-Geschäft.  
[www.aimp.de](http://www.aimp.de)

Inhalte dieser Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Nutzung des Textes oder der Grafiken – auch in Auszügen – ist nur unter Hinweis auf den Urheber „Holste, E. & Felfe, J. (2017): Interim Leadership Personalities, Helmut-Schmidt-Universität“ gestattet.

49,- EUR  
Schutzgebühr