

INTERIM LEADERSHIP

Personalities

2. FÜHRUNGSTUDIE
HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg

HANSE Interim
TOP MANAGEMENT AUF ZEIT



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 Selbstreflexion 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.

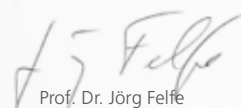
IHRE HANDSCHRIFT ALS FÜHRUNGSKRAFT IST UNVERWECHSELBAR

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.

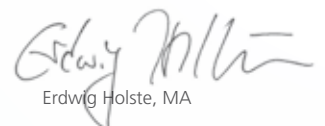
Die Hamburger Helmut-Schmidt-Universität forscht seit einigen Jahren zu den Auswirkungen flexibilisierter Arbeitsformen auf Führung und Führungserfolg. Im zweiten Teil des Forschungsprojektes „Interim Leadership“ legen Prof. Dr. Jörg Felfe und Erdwig Holste die praxisorientierte Studie „Interim Leadership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

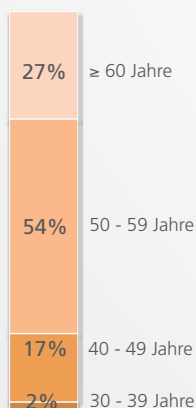
Helmut-Schmidt-Universität. Universität der Bundeswehr Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

TÄTIGKEITSPROFIL DER INTERIM MANAGER IM PROJEKT n=248

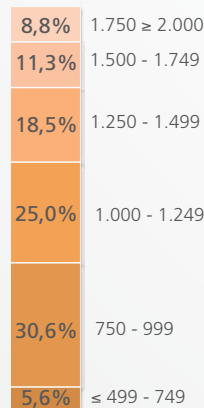
Geschlecht



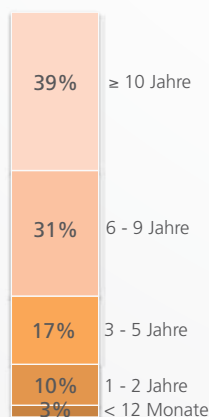
Alter



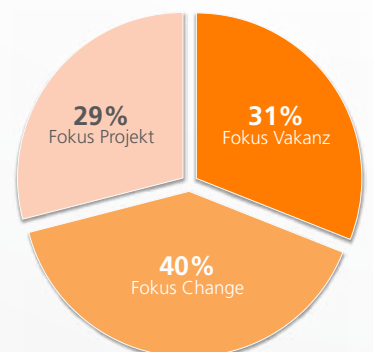
Tagessatz in €/Tag



Erfahrung als Selbständiger



Tätigkeits-Fokus als Selbständiger



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 festgestellten 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-berufliche Weiterentwicklung und Förderung (98,4%).

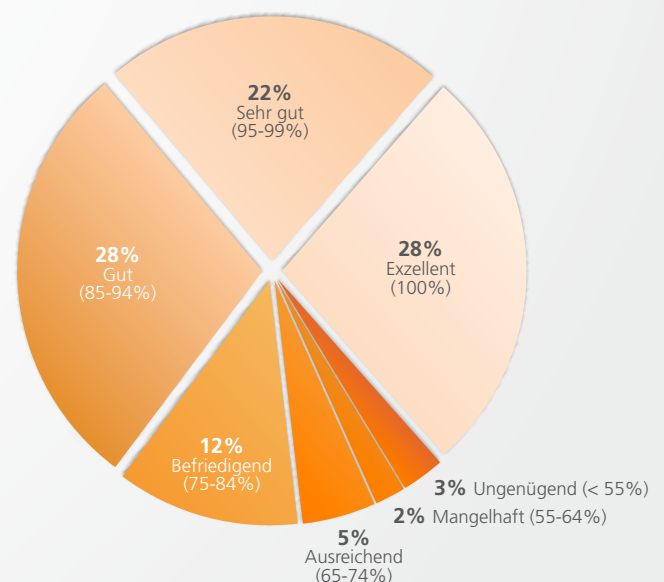
3 Hochleistungs-Manager. Sie führen leidenschaftlich gern (80,4%) und sind sehr leistungsorientiert. 96,9% haben den Anspruch, durchgehend Spitzenleistungen zu erbringen. Das geht zu Lasten der Work-Life-Balance, nur 9,8% geben Freizeit und Privatem den Vorzug vor der Arbeit.

4 Sturmerprobte Wellenbrecher. Die Mehrheit der untersuchten Interim Manager ist extrem belastbar – auch im Vergleich zu festgestellten 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:

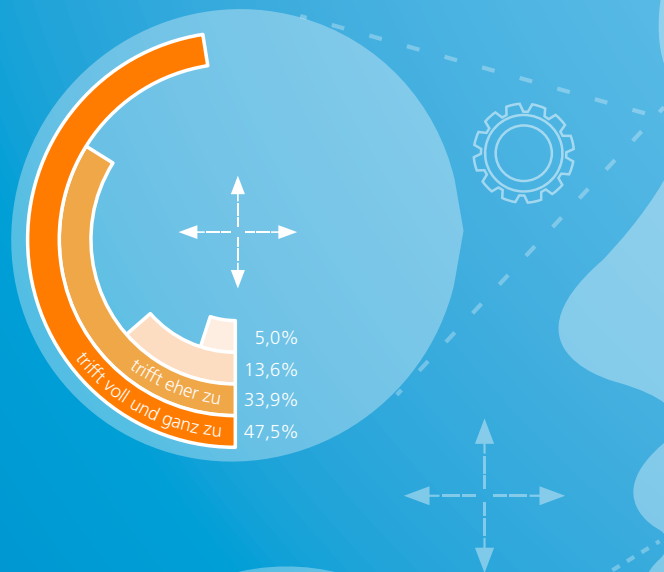
Festangestellte Führungskräfte = geringere Werte
Nicht-Führungskräfte = deutlich geringere Werte



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.



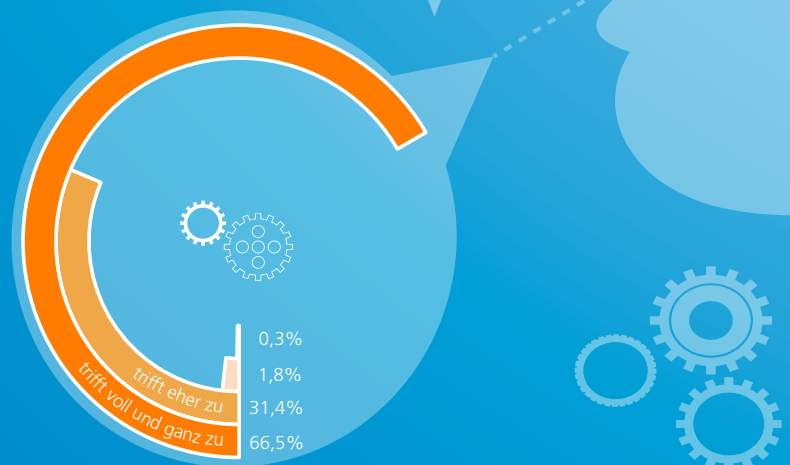
MENTORING

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



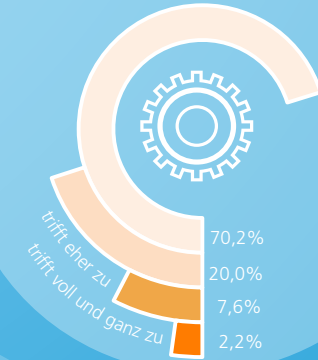
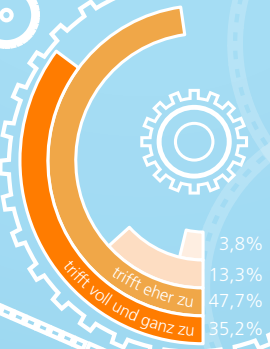
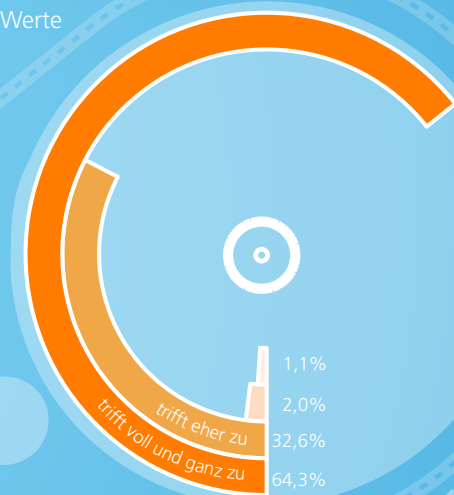
LEISTUNGSMOTIV

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

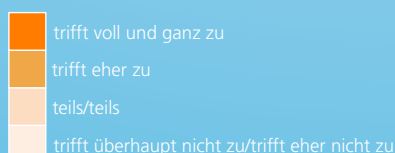
FREIZEIT VOR ARBEIT

9,8% Interim Manager:
trifft voll und ganz zu/
trifft eher zu

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

Interim Manager im Vergleich:

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



Interim Manager Stichprobe, n=248
festangestellte Führungskräfte, n=227
festangestellte Nicht-Führungskräfte, n=559
Items & Vergleichswerte gemäß Felde, J., Elprana, G., Gatzka, M. & Stiehl, S. (2012): Hamburger Führungsmotivationsinventar (FUMO), Göttingen: Hogrefe

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.

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

EMOTIONALE UNSICHERHEIT

Ängstlichkeit, Reizbarkeit, negative Gedanken, Befangenheit, Impulsivität, Verletzlichkeit

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

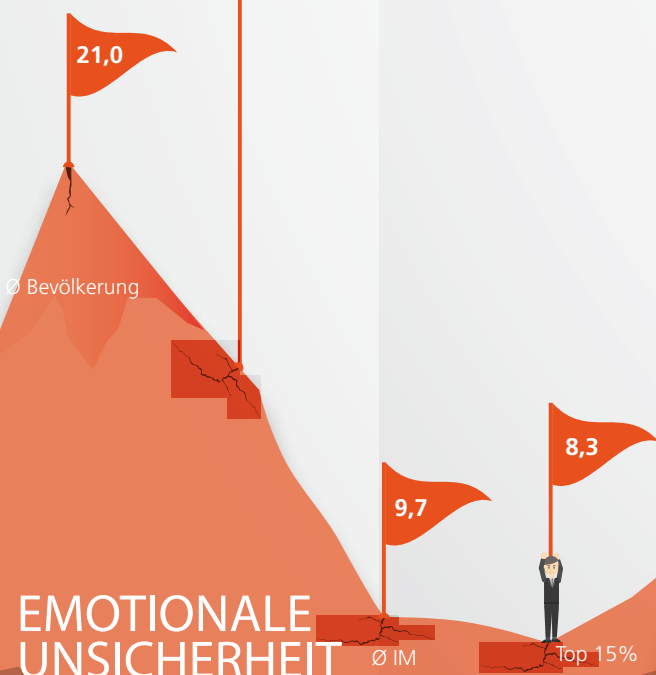
IM vs. Bevölkerung: IM deutlich geringer

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)

EMOTIONALE UNSICHERHEIT



OFFENHEIT

EXTRAVERSION

Herzlichkeit, 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

GEWISSENHAFTIGKEIT

Selbstdisziplin, Pflichtbewusstsein, Leistungsstreben, Besonnenheit, Ordnungsliebe

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

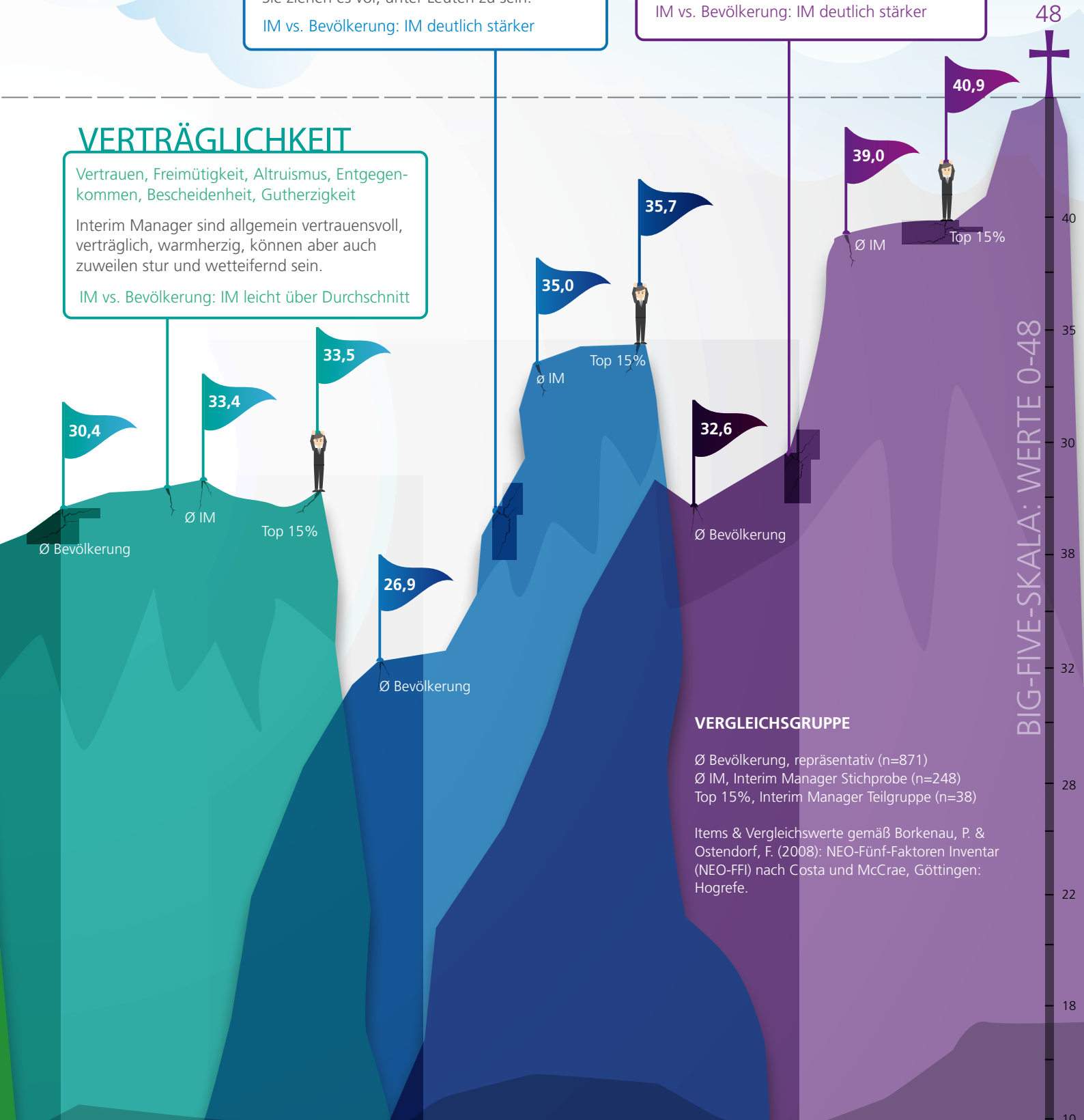
IM vs. Bevölkerung: IM deutlich stärker

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



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

EXTRAVERSION

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 neuen 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 Selbständiger 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



PROJEKTSTART

Vom Bedarf zum laufenden Projekt

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



2-10 T



83,3%

85,9%



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.

96,4%



WENIG HANDLUNGS- SPIELRAUM

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.

30,3%

85,2%

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

Transformationle 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%

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.

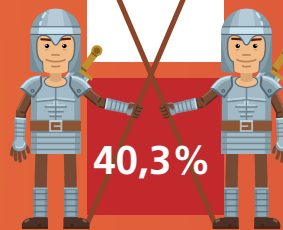
6,9%

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.

40,3%



KRISE IM UNTERNEHMEN

Projekt findet unter Krisenbedingungen statt.

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

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.

LAUFZEIT

6-9 M

Vom Projektstart bis zur Übergabe

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

PROJEKTERFOLG

Gut aufgesetzte Projekte erzielen sehr gute Ergebnisse

ZIEL

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



IMPRESSUM

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:
HANSE Interim Management GmbH
Fischertwiete 2 – Chilehaus A
20095 Hamburg

info@hanse-interimmanagement.de
www.hanse-interimmanagement.de
Tel.: +49 (40) 32 32 600

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

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