

# INTERIM LEADERSHIP SUCCESS

FÜHRUNGSSTUDIE  
HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT



HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT  
Universität der Bundeswehr Hamburg

**ZMM**  
Zeitmanager München GmbH



# INTERIM LEADERSHIP SUCCESS

Eine wirkungsvolle und inspirierende Führungskultur ist Grundlage erfolgreicher Organisationen. Gute Führungskräfte schaffen es, Mitarbeiter über sich hinauswachsen zu lassen, Veränderungen und Verbesserungsmaßnahmen langfristig zu verankern und Hochleistungskulturen in Unternehmen zu etablieren.

In der Wissensökonomie sind neue Führungsansätze gefragt. Hierarchische Konzepte des Industriezeitalters entsprechen weder den gestiegenen Erwartungen hochqualifizierter Mitarbeiter, noch den Marktanforderungen an innovative Unternehmen. Führungskräfte in wissensintensiven Branchen sind heute in verschiedenen Rollen gefordert (Sparringspartner, Vorbild, Inspirator, Motivator, Coach, Mentor). Sie geben die Richtung vor und schaffen gleichzeitig Freiräume für eigenverantwortliche Mitarbeiter.

## WAS BEDEUTET FÜHRUNGSERFOLG IN FLEXIBLEN ARBEITSFORMEN?

Führung findet heute in deutlich flexibleren und virtuellen Organisationen statt. Der interne Flexibilisierungsgrad nimmt durch unterschiedliche Arbeitsformen zu (befristete Projektarbeit, Teilzeit, Jobsharing, Selbständigkeit, Zeitarbeit). Durch den technologischen Fortschritt hat sich die Nine-to-Five-Präsenz in eine generelle 24/7-Erreichbarkeit über Ländergrenzen und Zeitzone gewandelt.

Die Studie „Interim Leadership Success“ ist Teil eines übergeordneten Forschungsprojektes der Helmut-Schmidt-Universität. Prof. Dr. Jörg Felfe und Erdwig Holste untersuchen den Ansatz transformationaler Führung im Kontext flexibler Arbeitsstrukturen anhand selbständiger Führungskräfte, sogenannter Interim Manager.

Interim Manager sind erfahrene, hochqualifizierte und selbständige Führungskräfte auf Zeit. Sie unterstützen Unternehmen für einen begrenzten Zeitraum (bspw. 6-12 Monate) und müssen sich sehr schnell auf die spezifischen Begebenheiten eines Unternehmens einstellen. An Interim Manager werden hohe Erwartungen seitens der Unternehmensführung und der Mitarbeiter gestellt. Vielfach finden Projekte in Veränderungssituationen statt. Erfolgreiche Interim Manager nehmen geradezu prototypisch Führungsanforderungen einer zunehmend flexibilisierten Arbeitswelt vorweg.

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

# EXECUTIVE SUMMARY

Für die vorliegende Studie wurden 249 Unternehmensentscheider in der Region D-A-CH (Deutschland, Österreich, Schweiz) befragt. Die Studienteilnehmer schätzen Interim Manager als besonders führungsstarke Persönlichkeiten ein. Im Vergleich zu festangestellten Führungskräften müssen Interim Manager aber auch eine Reihe besonderer Voraussetzungen erfüllen.

Die generelle Zufriedenheit mit Interim Managern und auf sie spezialisierten Personalberatungen ist unter Unternehmensentscheidern auf einem hohen Niveau. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarktes erwarten die Befragten eine anhaltende Flexibilisierung. Dies gilt insbesondere auch für das Top-Management und wichtige Projektleitungsfunktionen.

- 1 Interim Management ist in D-A-CH etabliert.** Unternehmen aller Größen und Branchen greifen auf Interim Manager in unterschiedlichen Projektsituationen zurück (Projekteinsätze, Change Management, Vakanzüberbrückungen). 55% der Befragten setzen Interim Manager regelmäßig ein.
- 2 Gute Zeugnisse für Interim Manager.** Entscheider beurteilen die Einsätze von Interim Managern überwiegend (72%) als gut/sehr gut – trotz der oftmals schwierigen Ausgangssituation für ein Projekt. Die Ergebnisse von Interim Managern werden noch besser beurteilt, wenn Provider mit der Auswahl beauftragt werden.
- 3 Interim Manager können Veränderungsprojekte leichter umsetzen** als langjährig festangestellte Führungskräfte. Hiervon sind 56% der befragten Unternehmensvertreter überzeugt. Lediglich 15% glauben, eine etablierte festangestellte Führungskraft habe es leichter.

- 4 Hohe Zufriedenheit mit Interim Management-Vermittlern.** Die Zusammenarbeit mit spezialisierten Personalberatungen wird von Auftraggebern überwiegend als gut/sehr gut bewertet. 1/3 der befragten Unternehmen bezieht Interim Manager (fast) ausschließlich über Personalberatungen (zu über 75% bzw. zu 100%).

- 5 Von 0 auf 100 – immer kürzeres „Onboarding“!** Je flexibler die Unternehmen, umso wichtiger ist die schnellstmögliche Integration neuer Führungskräfte. 2/3 der Befragten erwarten von festangestellten Managern, dass diese in weniger als 6 Monaten ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern geschaffen haben.

- 6 Besonders hohe Führungsanforderungen.** Entscheider erwarten von Interim Managern ausgeprägte Führungsfähigkeiten und -erfahrungen in fachlicher und persönlicher Hinsicht. Auf dieser Basis, davon sind 67% der Befragten überzeugt, können Interim Manager ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren. Nur 9% halten dies für schwer oder überhaupt nicht vorstellbar.

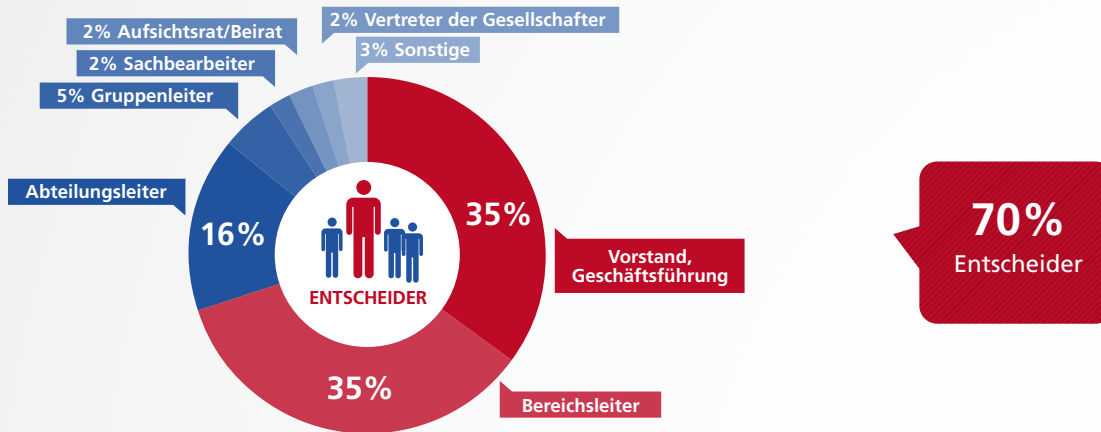
- 7 Der Arbeitsmarkt verändert sich, die Flexibilisierung nimmt weiter zu.** 90% der Befragten gehen davon aus, dass der Arbeitsmarkt bis 2030 flexibler ist als heute und „neue Erwerbsformen“ weiter zunehmen. Dies gilt auch für die Interim Management-Branche. 75% rechnen mit einem weiteren Marktwachstum.

# STUDIEN DESIGN

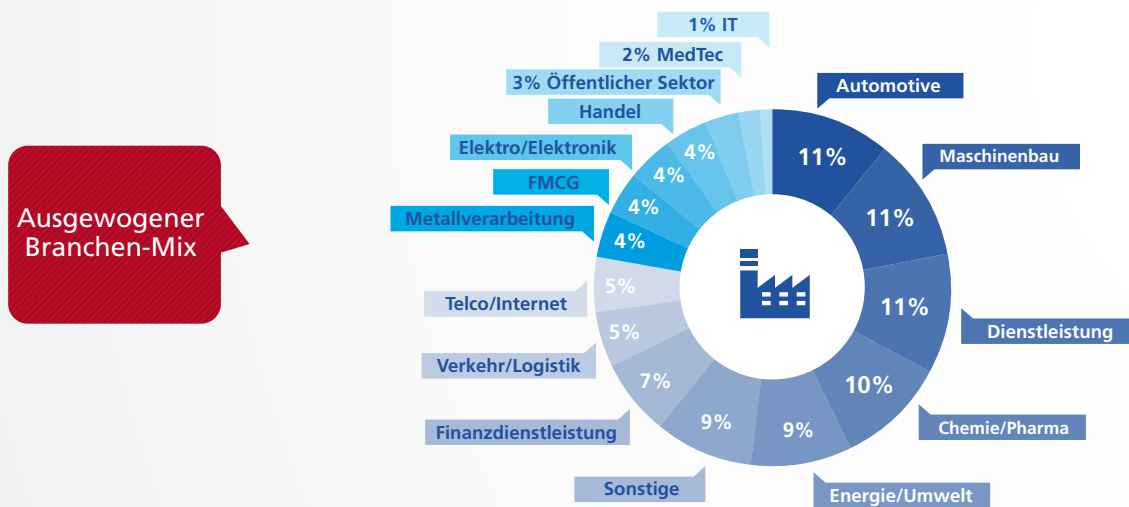
Die vorliegenden Studienergebnisse basieren auf einer online-gestützten Kundenbefragung, durchgeführt von November 2014 bis Januar 2015. Angeschrieben wurden über 10.000 Entscheider in allen Unternehmensgrößen und Branchen. 249 Fragebögen wurden vollständig ausgefüllt. Geografischer Fokus der Studie ist die Region D-A-CH (Unternehmenshauptsitz in Deutschland 82%, Schweiz und Österreich je 4%, USA 3%, Sonstige 7%).

Die Datenerhebung wurde von der Interessenvertretung führender Personalberatungen für Interim Management, dem AIMP (Arbeitskreis Interim Management Provider), unterstützt.

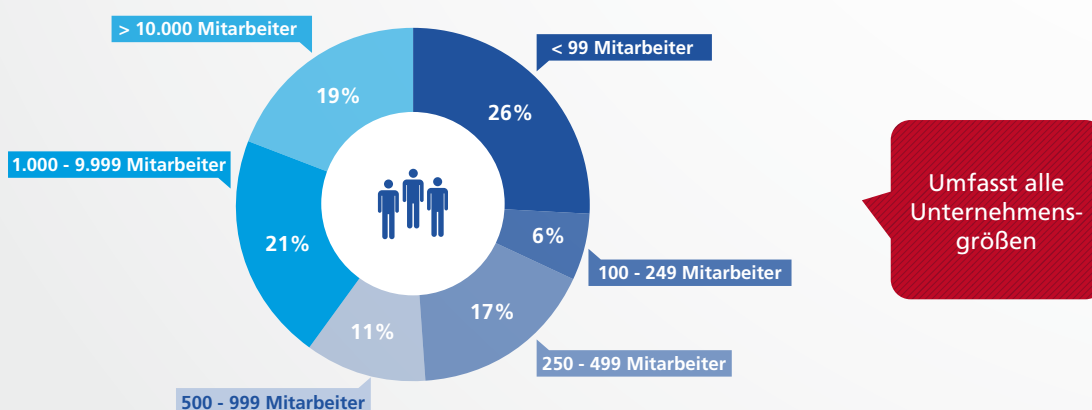
## Management-Level der Befragten



## Branchenverteilung der befragten Unternehmen



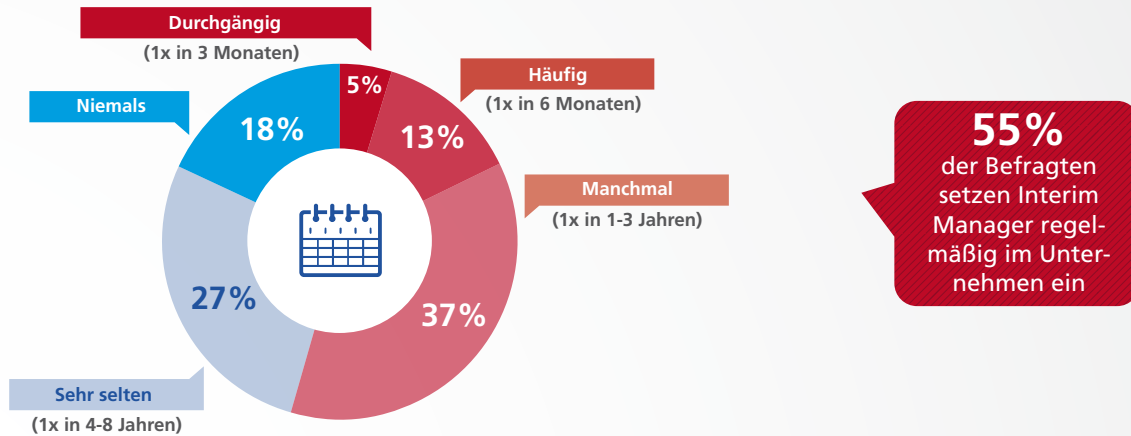
## Mitarbeitergröße der befragten Unternehmen



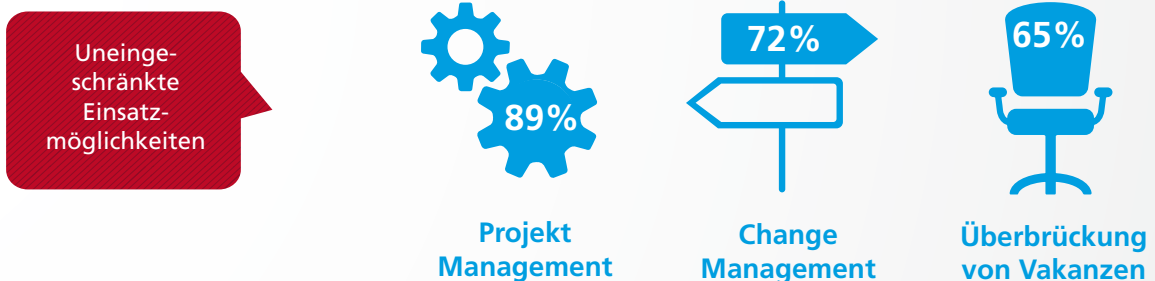
# ERFAHRUNGEN DER KUNDEN MIT INTERIM MANAGEMENT

## Wie häufig werden Interim Manager eingesetzt?

In über der Hälfte aller befragten Unternehmen kommen Interim Manager regelmäßig zum Einsatz. Eine „durchgängige“ Einbindung von Interim Managern ist insbesondere in Großunternehmen zu beobachten, wohingegen die Gruppe der „Niemals“-Nutzer von Unternehmen mit weniger als 99 Mitarbeitern dominiert wird. Das größte Wachstumspotenzial stellt die Gruppe der „Manchmal“-Nutzer (37%) dar. In dieser Gruppe sind viele mittelständische Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern vertreten.



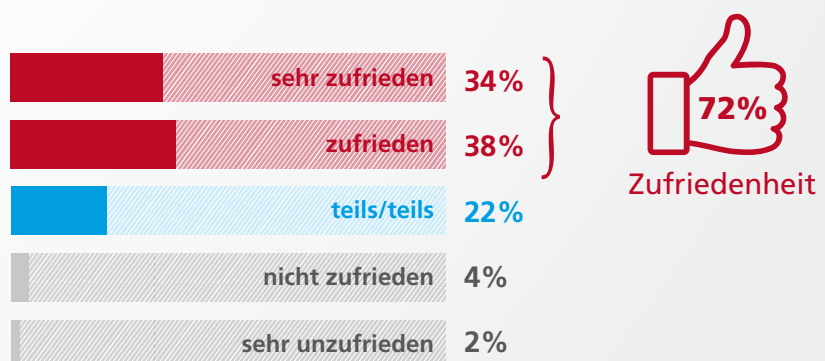
## Was sind die besten Einsatzfelder?



Antwort: sehr gut/gut geeignet; Mehrfachnennungen möglich

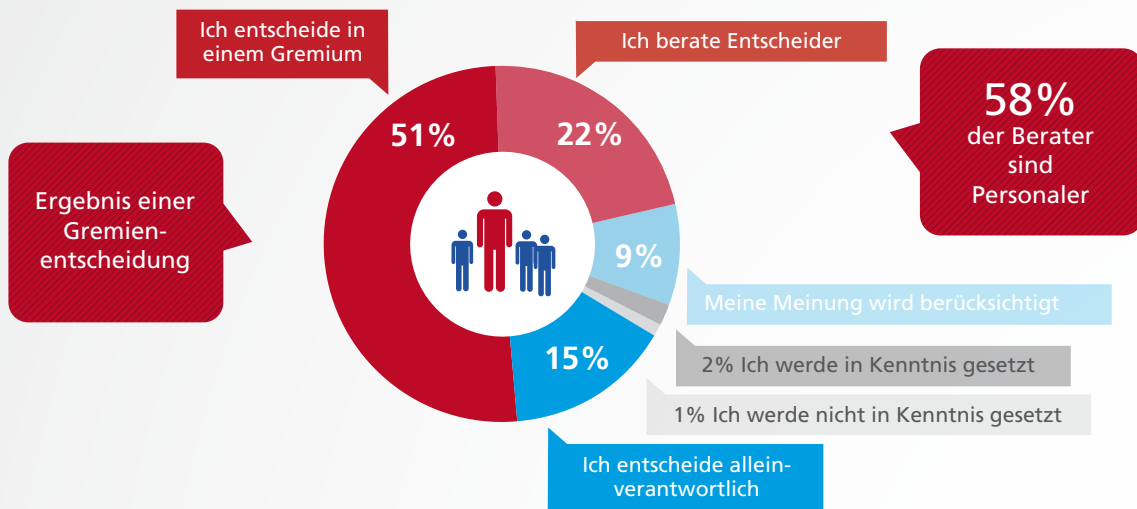
## Wie zufrieden sind Kunden mit den Ergebnissen der Interim Manager?

Trotz schwieriger und oftmals undankbarer Ausgangssituationen zum Projektstart, erzielen Interim Manager sehr hohe Zufriedenheitswerte auf Kundenseite.



## Wer entscheidet über den Einsatz der Interim Manager?

In der Mehrzahl werden Entscheidungen über den Einsatz eines Interim Managers auf eine breitere Basis im Unternehmen gestellt (Gremienentscheidung 51%). Nur 15% aller Befragten gaben an, allein-verantwortlich über ein Interim Mandat zu entscheiden. Knapp 1/4 der Entscheider lässt sich intern beraten, dies übernimmt überwiegend die Personalabteilung.

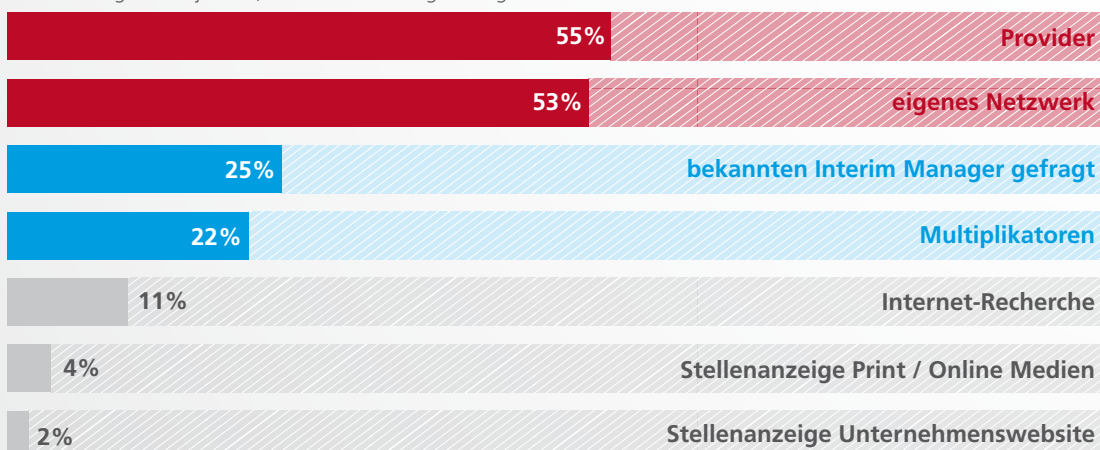


## Wie werden Interim Manager rekrutiert?

Die meisten Interim Manager werden über spezialisierte Personalberatungen (Interim Management Provider) bzw. über das eigene Netzwerk rekrutiert. Klassische Recruitment-Tools sind von untergeordneter Relevanz.

It's a people business!

Antwortmöglichkeit ja/nein; Mehrfachnennungen möglich

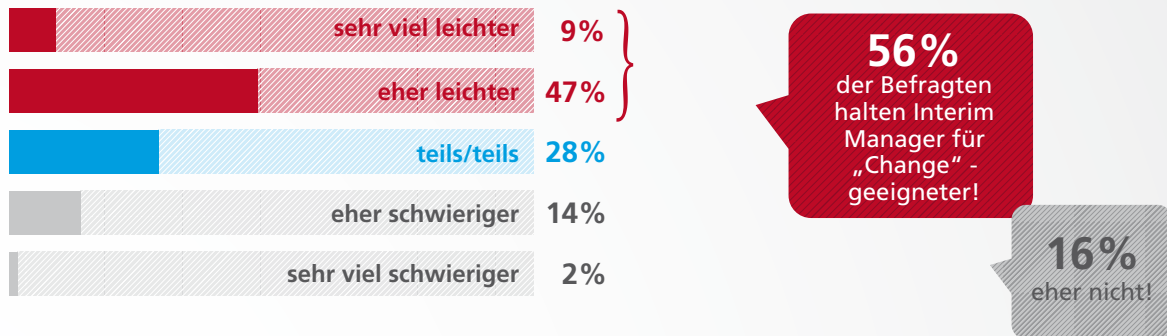


# FÜHRUNGSKRÄFTE IM CHANGE-PROZESS

Veränderungsprojekte sind die Königsdisziplin erfolgreicher Führungskräfte. Wenn Strategie, Struktur und Kultur eines Unternehmens nachhaltig verändert werden sollen, sind die Anforderungen an Führungskräfte besonders hoch und die Auswirkungen eines Scheiterns weitreichend.

In der vorliegenden Entscheider-Studie haben wir nach Voraussetzungen gefragt, die festangestellte und interimistische Führungskräfte erfüllen müssen, um in Veränderungssituationen erfolgreich zu sein. Zudem wollten wir wissen, ob Interim Manager es bei Change-Projekten eher leichter oder eher schwerer haben, als langfristig festangestellte Führungskräfte.

## Können Interim Manager Change-Prozesse leichter umsetzen?



## Welche Fähigkeiten benötigen Führungskräfte im Change-Prozess?

Gibt es Unterschiede zwischen Interim Managern und festangestellten Führungskräften? Die Befragten halten die folgenden Führungsfähigkeiten für sehr wichtig/wichtig.

### Begeisternde Führungspersönlichkeit

**83%**  
Interim Manager

**84%**  
Festangestellte Führungskräfte

Interim Manager und feste Führungskräfte auf Augenhöhe

### Engagement und Commitment

**93%**  
Interim Manager

**92%**  
Festangestellte Führungskräfte

Führungskräfte gehen grundsätzlich als Vorbilder vorweg

### Generalisten-Perspektive

**78%**  
Interim Manager

**63%**  
Festangestellte Führungskräfte

Interim Manager sind eher als Generalisten gefragt

### Spezialisten Know-how

**43%**  
Interim Manager

**59%**  
Festangestellte Führungskräfte

### Umfangreiche Change-Erfahrung

**94%**  
Interim Manager

**65%**  
Festangestellte Führungskräfte

Change-Erfahrung ist die Schlüsselqualifikation für Interim Manager

### Branchenaffinität

**47%**  
Interim Manager

**75%**  
Festangestellte Führungskräfte

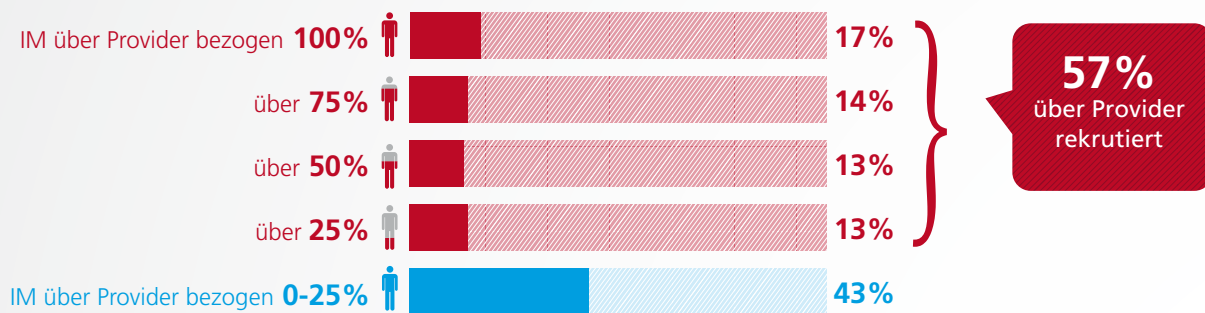
Interim Manager werden Branchenübergreifend eingesetzt

# ERFAHRUNGEN DER KUNDEN MIT INTERIM PROVIDERN

## Wie groß ist der Anteil der Interim Manager, die über Provider rekrutiert wurden?

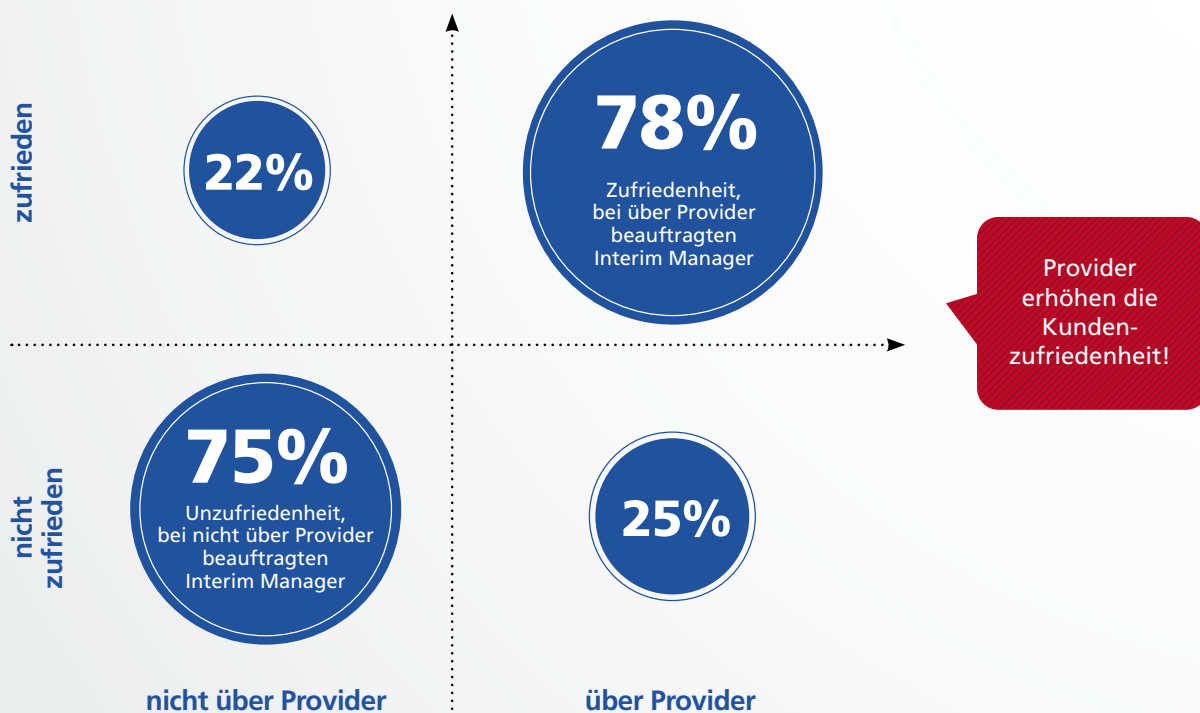
Die Auswahl des bestmöglichen Interim Managers für ein kritisches Projekt erfordert ein gutes Netzwerk, hohe Qualitätsstandards, belastbare Prozesse und Ressourcen. Mehr als die Hälfte aller Entscheider arbeiten mit Providern zusammen, wenn es um die Auswahl eines Interim Managers geht. Knapp 1/3 arbeitet sogar ausschließlich über Provider (zu 100% bzw. zu über 75%).

1/4 der befragten Entscheider konnte generell keine Aussage zum Auswahlprozess von Interim Managern machen. Der Grund könnte darin liegen, dass der Auswahlprozess von Entscheidern unternehmensintern delegiert wird.



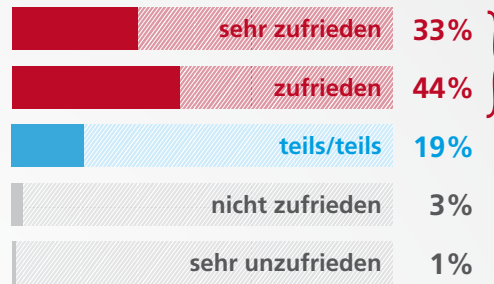
## Hat die Beauftragung eines Providers Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit dem Interim Manager?

Kunden, die mit Providern arbeiten, sind in deutlich höherem Maße mit den Ergebnissen ihrer Interim Management-Projekte zufrieden. 78% aller Kunden, die sehr zufrieden/zufrieden sind, haben mindestens 25% aller Interim Manager über Provider bezogen. Bei Unzufriedenheit mit den Interim Managern wurde zu 75% ohne Provider gearbeitet.



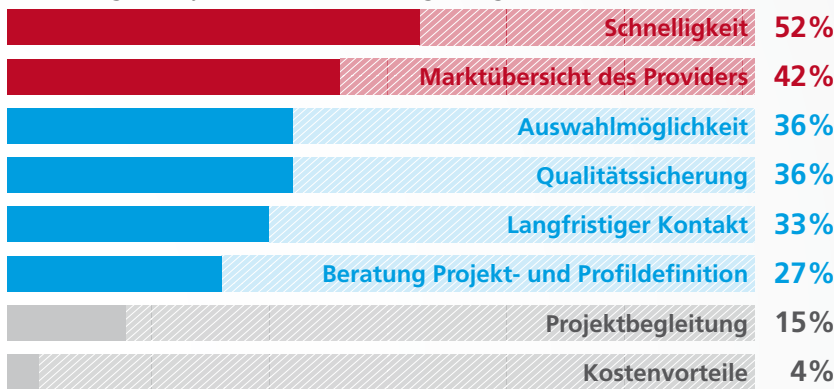
## Wie zufrieden sind Kunden mit der Dienstleistung des Interim Providers?

Unter den Kunden, die Erfahrungen mit Providern gesammelt haben, sind über 77% mit der Beratungs-, Vermittlungs- und Projektbetreuungsleistung sehr zufrieden/zufrieden. Nur in knapp 4% der Fälle wurde die Zusammenarbeit mit Providern als nicht befriedigend beurteilt.



## Was schätzen Kunden besonders an Providern?

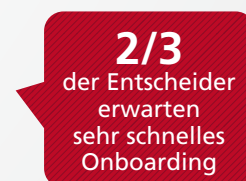
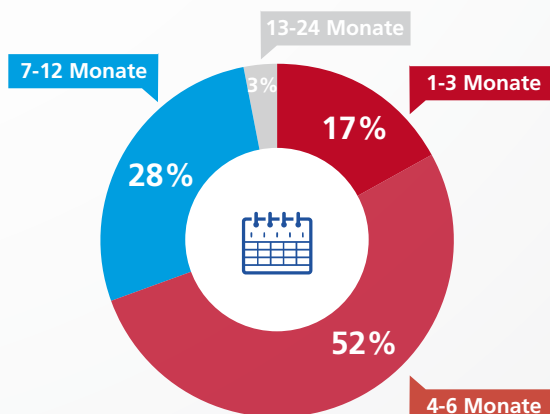
Antwortmöglichkeit ja/nein; Mehrfachnennungen möglich



Vorselektierte Manager Pools von Qualitäts Providern bieten zeitnah geeignete und verfügbare Manager. Auch die größere Auswahlmöglichkeit, die Qualitätssicherung sowie die Beratung werden von den Kunden als Vorteile der Provider gesehen.

## Wie lange benötigt eine neue festangestellte Führungskraft, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen?

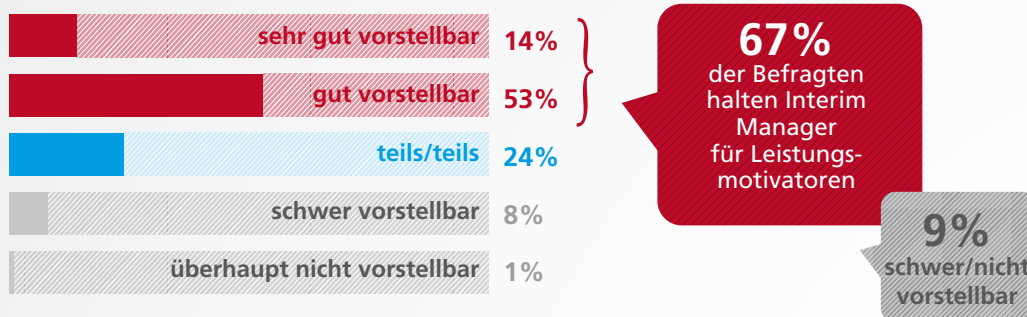
Interim Manager sind in der Lage, innerhalb weniger Tage/Wochen in einem Unternehmen Fuß zu fassen. Eine „100-Tage-Schonfrist“ gibt es für Interim Manager nicht. Dies gilt zunehmend auch für festangestellte Führungskräfte: 2/3 der Befragten erwarten einen abgeschlossenen Onboarding-Prozess in weniger als 6 Monaten. Der Erwartungsdruck an Interim Manager und festangestellte Manager gleicht sich an.



# FÜHRUNG UND FÜHRUNGSERFOLG VON INTERIM MANAGERN

## Können Interim Manager Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren?

Interim Manager gehen unvoreingenommen auf Mitarbeiter zu und schaffen es, das Commitment der Mitarbeiter für das Projekt zu sichern. Hierin könnte der Grund liegen, dass 67% der Befragten davon überzeugt sind, dass Interim Manager ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren können. Nur 9% der Unternehmensvertreter sind gegenteiliger Ansicht.



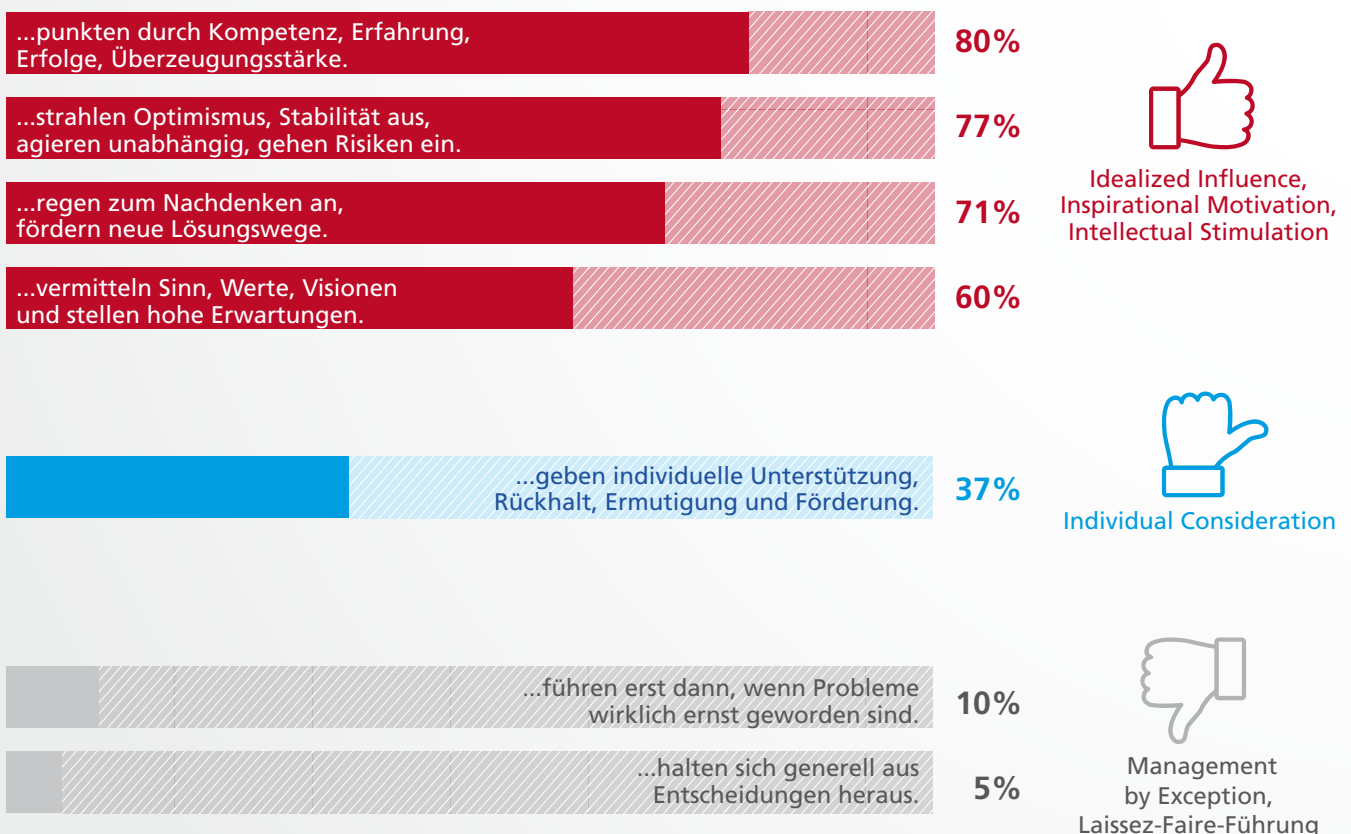
## Wie stellen sich Kunden das Führungsverhalten eines Interim Managers vor?

Interim Manager werden von den Befragten als führungsstarke Persönlichkeiten eingeschätzt. Sie führen proaktiv, streben in persönlicher und fachlicher Hinsicht eine Vorbildfunktion für Mitarbeiter an, ermuntern zu neuen Denkansätzen und vermitteln übergeordnete Ziele (vgl. Konzept der sogenannten „Transformationalen Führung“).

In puncto Mitarbeiter-Nähe („individual consideration“) erzielen Interim Manager durchschnittliche Werte. Dies könnte sich durch die Kürze ihres Kontaktes zu den Mitarbeitern erklären.

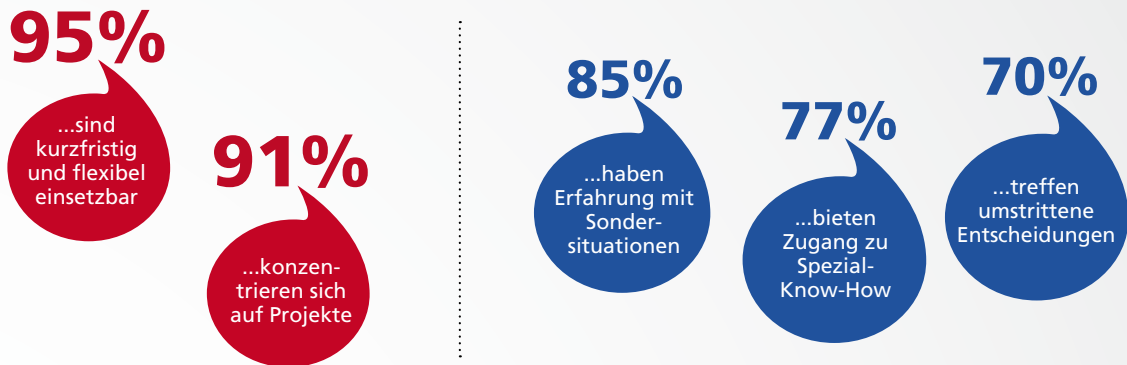
Führen nach dem Ausnahmeprinzip („Management by Exception“) oder auch Nicht-Führung („Laissez-Faire“) wird bei Interim Managern nahezu ausgeschlossen.

Antwort: fast immer/oft; Mehrfachnennungen möglich



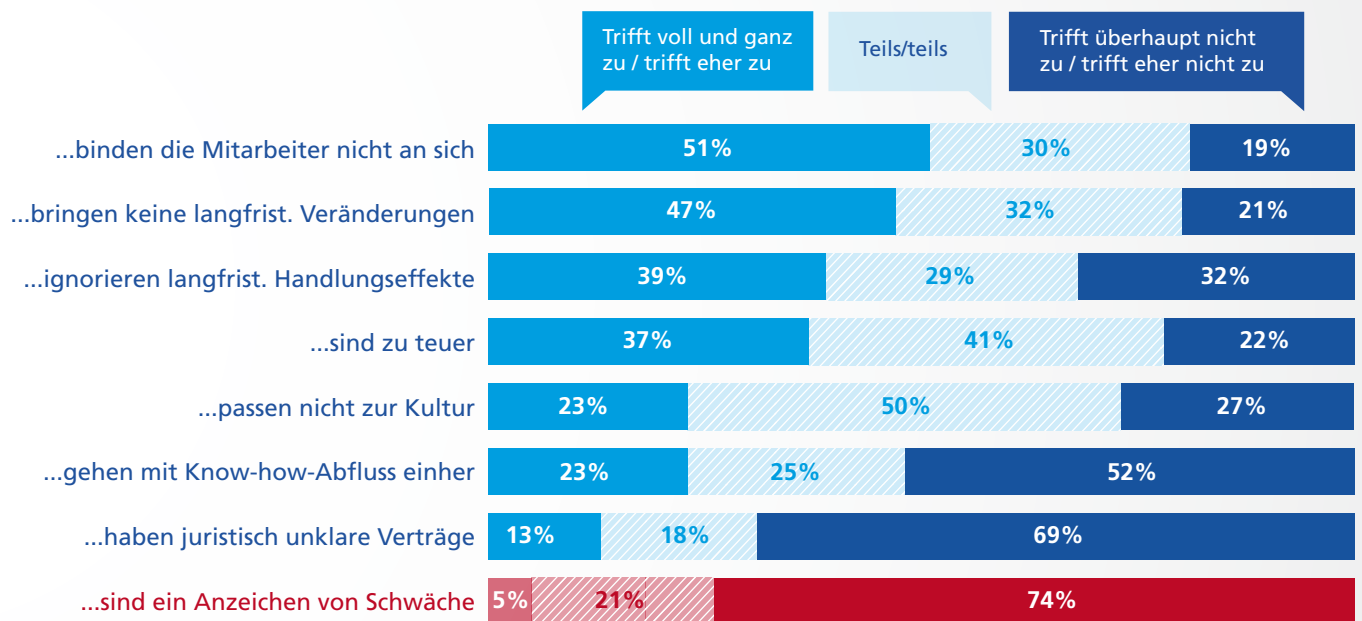
# CHANCEN UND RISIKEN DURCH INTERIM MANAGEMENT

## Welche Chancen sehen Kunden in Interim Managern?



Für die Befragten treffen die folgenden Aussagen voll und ganz zu/treffen eher zu; Mehrfachnennungen möglich.

## Wie beurteilen Kunden mögliche Risiken durch Interim Manager?

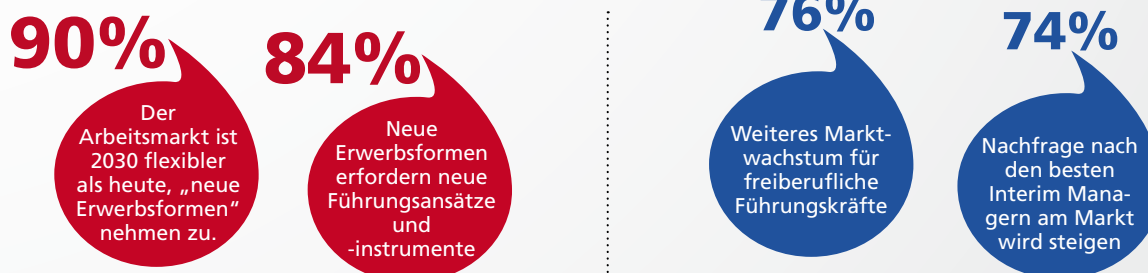


Mehrfachnennungen möglich

## DER ARBEITSMARKT VON MORGEN

Die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes unterliegt einer anhaltend hohen Dynamik. Bis zum Jahr 2030, so ist eine deutliche Mehrheit der befragten Entscheider überzeugt, wird sich der Arbeitsmarkt weiter flexibilisieren und neue Erwerbsformen zunehmen. Diese Entwicklung macht neue Führungsansätze notwendig, sagen 84% der Befragten.

Auch die Interim Management-Branche wird in den nächsten 15 Jahren weiter wachsen. Aus Sicht der Befragten verschärft sich der Wettbewerb um die „Besten der Besten“ am Markt.



Für die Befragten treffen folgende Aussagen voll und ganz/treffen eher zu; Mehrfachnennungen möglich.



## 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

**Kooperationspartner:**  
ZMM Zeitmanager München GmbH  
Briener Straße 21  
80333 München

[www.zmm.de](http://www.zmm.de)  
[zmm@zmm.de](mailto:zmm@zmm.de)  
Tel.: +49 (89) 54 26 44 0

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. (2015): Interim Leadership Success, Helmut-Schmidt-Universität“ gestattet.

**49,- EUR**  
Schutzgebühr