

UNTERNEHMERSHIP LEADERSHIP UND GESUNDHEIT



HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg



management angels

A WIL GROUP MEMBER 



3. FÜHRUNGSSTUDIE
HELMUT-SCHMIDT-UNIVERSITÄT

INTERIM LEADERSHIP

gesund und erfolgreich

Die Hamburger Helmut-Schmidt-Universität forscht seit einigen Jahren zu den Auswirkungen von flexibilisierten Arbeitsformen auf Führung und Führungserfolg. Im dritten Teil des Forschungsprojekts „Interim Leadership“ legen Prof. Dr. Jörg Felfe und Erdwig Holste die praxisorientierte Studie „Interim Leadership. Gesund und erfolgreich“ vor.

Für die Studie wurden 849 selbständige Interim Manager aus allen Branchen und Funktionen befragt. Die Selbsteinschätzung wurde durch eine Fremdeinschätzung (n=137) ergänzt. Die Daten wurden mittels Online-Befragung im Februar 2017 erhoben und bis Juli 2019 analysiert. Die Selbsteinschätzung wurde durch eine Fremdeinschätzung nahestehender Peers (Lebensgefährten, Angehörige, Kollegen etc., n=137) ergänzt.

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

Jörg Felfe
Prof. Dr. Jörg Felfe

Erdwig Holste
Erdwig Holste, MA

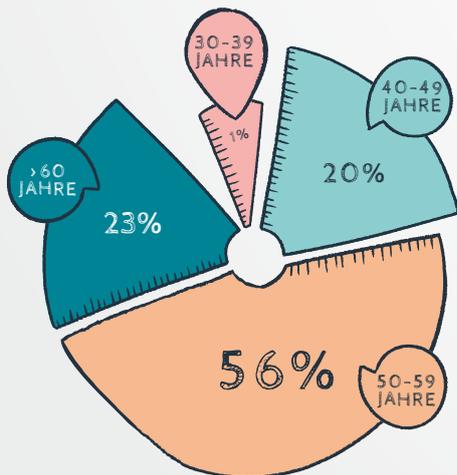
Helmut-Schmidt-Universität. Universität der Bundeswehr
Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie



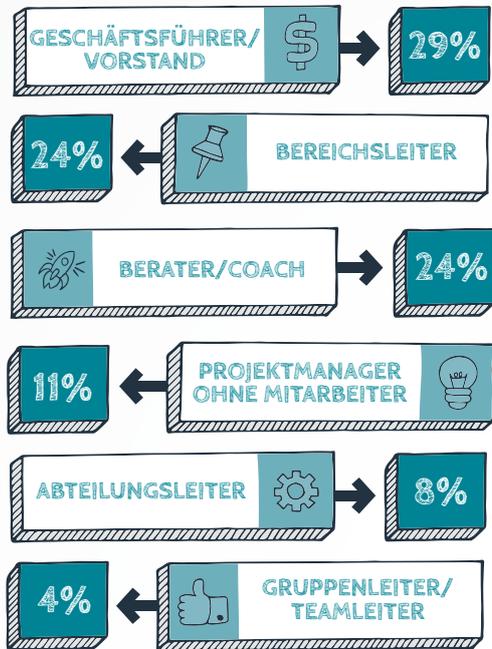
Männlich
84%

Weiblich
16%

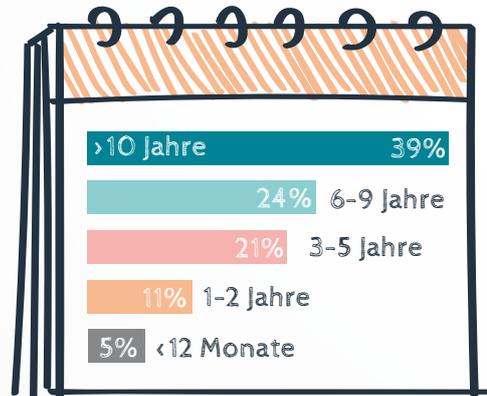
ALTERSVERTEILUNG



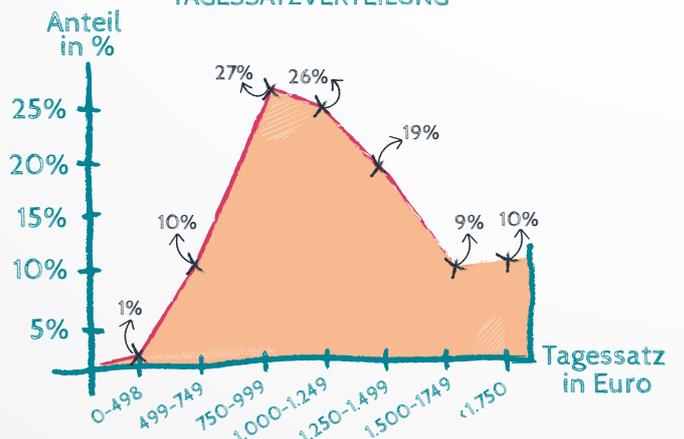
INTERIM MANAGER EINSATZ-LEVEL



ERFAHRUNG ALS SELBSTÄNDIGER



TAGESSATZVERTEILUNG



EXECUTIVE SUMMARY

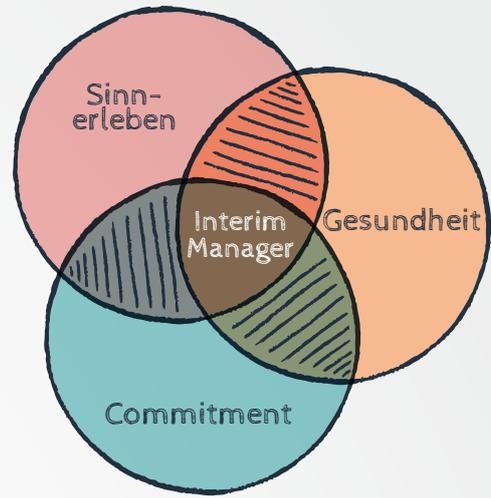
Der AOK-Gesundheitsreport 2018* liefert besorgniserregende Kennzahlen. **12 Tage** blieb ein deutscher Arbeitnehmer im Jahr 2017 aufgrund von krankheitsbedingten Ausfällen der Arbeit fern. Diese Zahl steigt auf **19 Ausfalltage**, wenn Arbeitnehmer nur wenig Sinnerfüllung in ihrer Tätigkeit erfahren. Generell stiegen psychische Erkrankungen im Zeitraum zwischen 2007–2017 um **67%** an.

Ein konträres Bild zeigt sich bei den befragten Interim Managern. Diese blieben nur **3 Tage** aufgrund von gesundheitlichen Beschwerden der Arbeit fern. Ihre Tätigkeit beurteilten sie in hohem Maße als wichtig und selbstbestimmt.

Zwei positiv wie negativ interagierende Trends prägen die Arbeitswelt: 1) das Streben nach Sinnhaftigkeit und Sinn vermittelnder Führung und 2) die anhaltende Flexibilisierung bestehender Arbeitsstrukturen. Diese beiden Trends in Form von Sinnerleben, Gesundheit und Leistungsbereitschaft zu harmonisieren, ist ein zentraler Eckpfeiler erfolgreicher Organisationen.

Ziel dieser Studie ist es, ein differenziertes Bild über mögliche gesundheitsförderliche Erklärungsmuster am Beispiel Interim Management zu skizzieren. Interim Manager sind als selbständige und hochflexibel einsetzbare Führungskräfte den Chancen und Risiken der „neuen Arbeitswelt“ in besonderem Maße ausgesetzt.

1 Hochleistungs-Manager. Interim Manager arbeiten **6 Tage** und **50 Arbeitsstunden** pro Woche. Pro Jahr sind sie **162 Tage** im Projekt. Eingeschränkte Planungssicherheit, schwankende Einnahmen und Phasen mit hohem Zeitdruck sind ständige Begleiter.

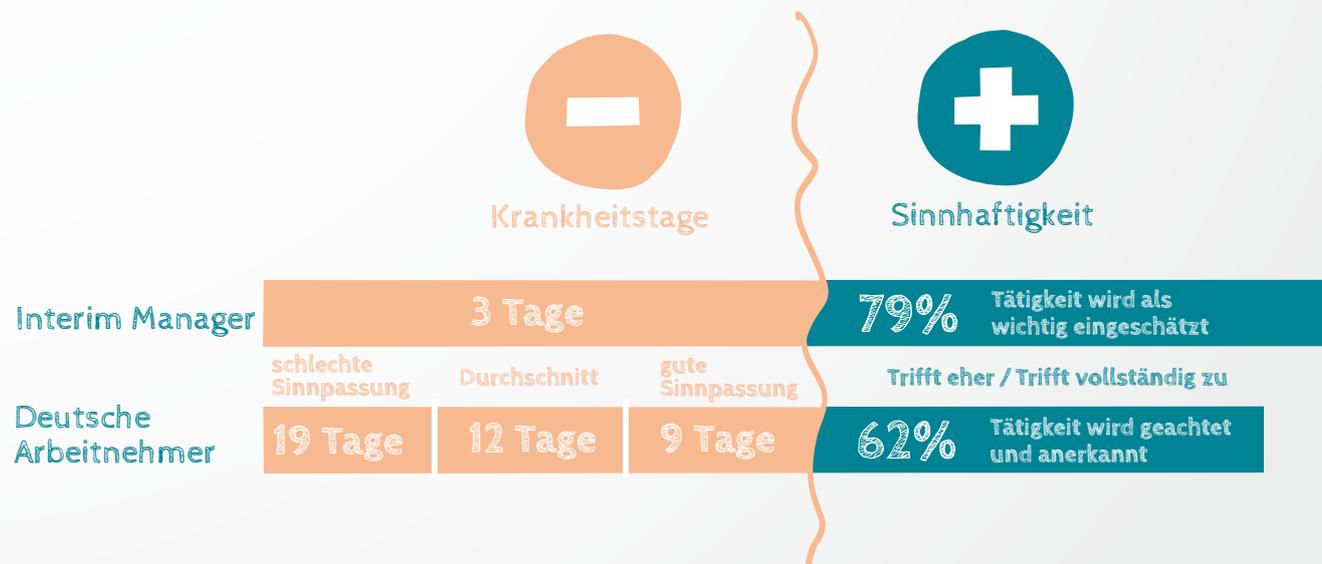


2 Zukünftige Arbeitsbedingungen. Für zwei von drei Interim Managern (**66%**) bietet die Arbeitsform der Selbständigkeit die Möglichkeit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Fast jeder zweite Interim Manager (**45%**) gibt an, Projekteinsätze sehr eigenständig ausgestalten zu können.

3 Erfüllendes Sinnerleben. **79%** der befragten Interim Manager schätzen ihre Tätigkeit selbst in hohem/sehr hohem Maße als wichtig und bedeutsam ein. Dieser Umstand wird in der Fremdbeurteilung von **96%** der Angehörigen deutlich bestätigt.

4 Gesund, engagiert, committed. Interim Manager fallen krankheitsbedingt nur selten aus (**3 Tage/Jahr**), verfügen über ein ausgewogenes Maß an Verausgabungsbereitschaft und Perfektionsstreben und empfinden ein hohes Commitment zu ihrer selbständigen Tätigkeitsform. **87%** sind stolz darauf, beruflich auf eigenen Beinen zu stehen.

5 Gesundheitsförderliche Führungskraft. Interim Manager verfügen über eine überdurchschnittliche gesundheitsförderliche Selbstführung. In den drei Schlüsselbereichen Achtsamkeit, Wichtigkeit und Gesundheitsverhalten unterstützen Interim Manager ihre Mitarbeiter aktiv.

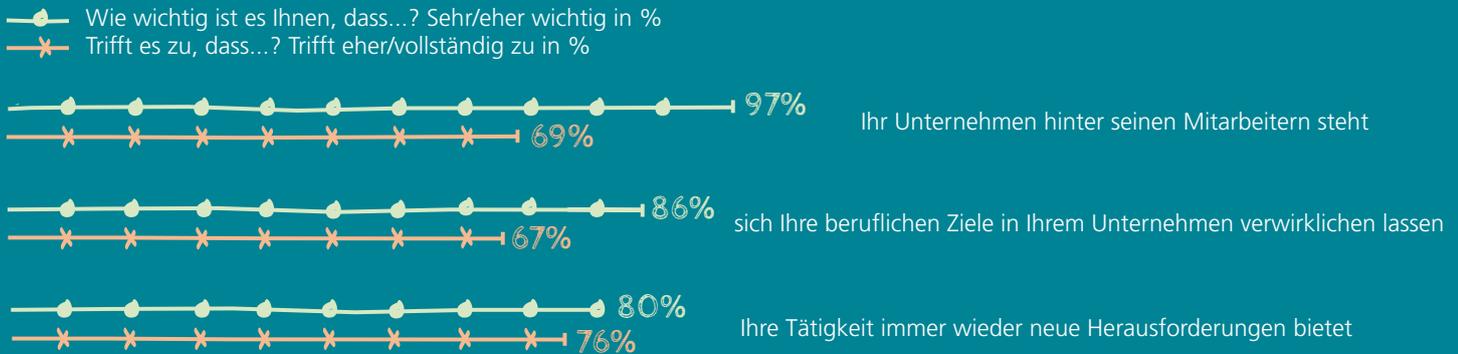


*Bandura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klöse, J., Meyer, M., (2018). Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit. Hamburg, Deutschland: Springer.

WIE KRANK SIND ARBEITSKRÄFTE IN DEUTSCHLAND?

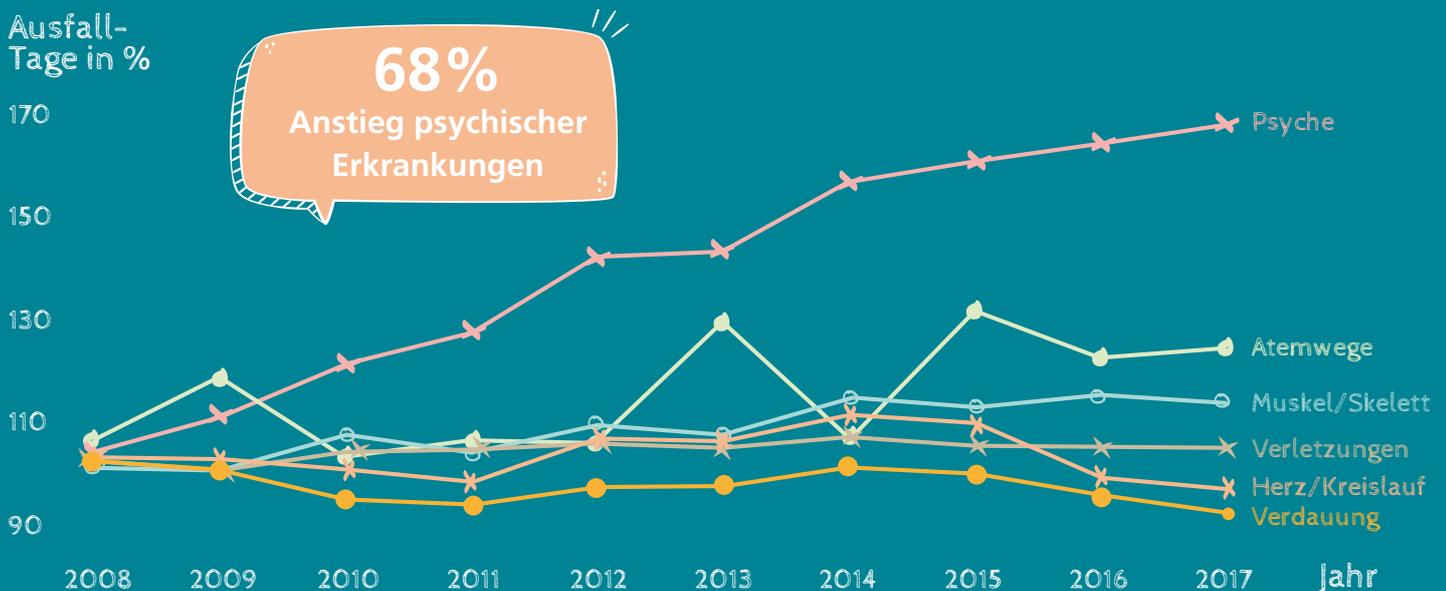
12 TAGE – das ist die durchschnittliche Anzahl der Tage, die Beschäftigte in Deutschland 2017 krankheitsbedingt dem Arbeitsplatz fernblieben.* Die Zahl an Fehltagen erhöht sich auf **19 TAGE** im Durchschnitt, wenn Wunsch und Wirklichkeit in puncto Sinnerleben im Beruf stark voneinander abweichen. Die Daten aus dem AOK-Gesundheitsreport 2018 und die darauf basierenden wissenschaftlichen Auswertungen ermöglichen weiterführende Einsichten. Auf dieser Seite 4 sind einige Daten zum Gesundheitszustand deutscher Arbeitskräfte dargestellt.**

WUNSCH UND WIRKLICHKEIT



KRANKHEITSBILDER

Bemerkenswert ist der starke Anstieg psychischer Erkrankungen in den letzten zehn Jahren, der in zweifacher Hinsicht problematisch ist. Die Ausfallzeit pro Fall erhöht sich auf durchschnittlich **26 TAGE** und viele psychische Erkrankungen gelten als wiederkehrend.



KRANKHEITSBEDINGTE FEHLZEITEN

Ein weiterer Einblick in den vorliegenden AOK-Gesundheitsreport belegt, dass sich die Anzahl der krankheitsbedingten Fehltagen auf **9 TAGE** reduzieren lässt, sofern Arbeitnehmer in der beruflichen Tätigkeit über eine gute Sinnpassung berichten.



GESUNDHEITLICHE BESCHWERDEN



*Bandura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M., (2018). Fehlzeiten-Report 2018.
 **Waltersbacher, A. et al. (2018). Sinnerleben bei der Arbeit und der Einfluss auf die Gesundheit. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung unter Erwerbstätigen; In: B. Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2018, S. 23-46.

HÖCHSTE ANFORDERUNGEN AN INTERIM MANAGER

Die Anforderungen an die Tätigkeit als selbständiger Interim Manager sind hoch. Dies zeigen die im Rahmen unserer Studie erhobenen Daten deutlich. Auf dieser Seite haben wir einige Zahlen zusammengefasst dargestellt. Dabei zeichnen sich diese Anforderungen durch überdurchschnittliche Arbeitstage und Arbeitsstunden in der Woche aus. Die projektbezogene Tätigkeit ist geprägt durch Schwankungen in den Einnahmen und erlebten Zeitdruck. Wissenschaftliche Studien verweisen darauf, dass hohe Arbeitsanforderungen als zentraler Prädiktor für das Auftreten von Arbeitsunfähigkeitstagen gelten.*/**



ARBEITSTAGE – FREITAG IST NOCH NICHT WOCHENENDE

Interim Manager sind intensiv im Einsatz. In der erhobenen Stichprobe gaben **68%** der Interim Manager an, an 5 bzw. mehr als **5 Tagen** in der Woche zu arbeiten. Die Fremdbewertung der zugehörigen Peers erhöht diese Zahl sogar auf **84%**.



ARBEITSSTUNDEN – AB 50 AUFWÄRTS

Die erhöhte Zahl an Arbeitstagen schlägt sich zudem in den geleisteten Arbeitsstunden der Interim Manager nieder. Laut Erhebung kommt ein Interim Manager auf durchschnittlich **50** geleistete Arbeitsstunden pro Woche. Rund die Hälfte (48%) geben sogar an, diese Stundenanzahl zu überschreiten.



URLAUBSTAGE – WENIGER ZEIT ZUM RESSOURCEN AUFFÜLLEN

Unter Berücksichtigung der geleisteten Arbeitstage und Arbeitsstunden stellt sich die Frage nach erfolgten Urlaubstagen. Interim Manager geben an, in den vergangenen **12 Monaten** im Durchschnitt lediglich **24 Tage** im Urlaub verbracht zu haben. Diese Einschätzung ist deckungsgleich mit den befragten Peers.



AUSLASTUNGSGRAD – INTERIM MANAGER IM DAUEREINSATZ

Interim Manager erzielen einen hohen Auslastungsgrad. Durchschnittlich fakturiert ein Interim Manager **162 Tage** im Jahr. Hinzu kommen unbezahlte Arbeitstage für Marketing, Projektakquise, Netzwerkarbeit, Fortbildungen und Administration.



SCHWANKENDE EINNAHMEN – MAL HOCH, MAL RUNTER

Die Einnahmen von Interim Managern sind von den beim Kunden tatsächlich fakturierten Tagen abhängig. Daher unterliegen die Einnahmen von Interim Managern einsatzbezogenen Schwankungen. So geben mehr als die Hälfte der Befragten an, dass ihre Einnahmen von Monat zu Monat um mehr als **25%** schwanken.



ZEITDRUCK – DER STÄNDIGE BEGLEITER

Ein Interim Manager agiert häufig als „Feuerwehrmann“ im Betrieb. Lösungen müssen schnell und effizient erwirkt werden. Die zeitliche Komponente spielt hierbei oft eine entscheidende Rolle. Für **70%** der Interim Manager ist Zeitdruck bei jedem zweiten Projekt deutlich spürbar – **17%** erleben verstärkten Zeitdruck sogar bei jedem Projekt.

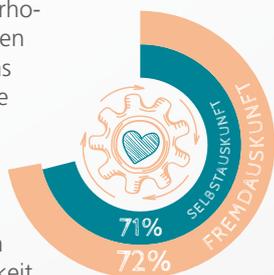
WENIGER KRANKHEITSTAGE BEI INTERIM MANAGERN

Interim Manager berichten über eine deutlich reduzierte Anzahl von krankheitsbedingten Fehltagen im Vergleich zu festangestellten Arbeitskräften in Deutschland. Von den Peers (Fremdeinschätzung) wird diese Zahl etwas höher eingeschätzt.



GELADENE AKKUS & SINN

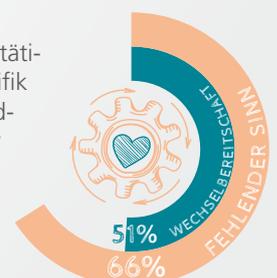
Wie lässt sich die geringe Anzahl an krankheitsbedingten Fehltagen bei Interim Managern erklären? **1.** Ausreichend Erholungszeit zwischen Projekten einplanen. **71%** machen das in hohem/sehr hohem Maße bzw. zum Teil (Fremdbewertung 72%). Bei 29% der Interim Manager kommen Erholungsphasen zu kurz. **2.** Auch bei Selbständigen spielt die erlebte Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit eine zentrale Rolle (s. nächste Seite).



STUDIEN IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

Eine in UK durchgeführte Studie in 735 Organisationen ergab, dass zwei von drei Managern (**66%**) den Sinn in ihrem Arbeitsleben vermissen.***

51% der Befragten unter 100.000 Berufstätigen in Nordamerika, Europa und Asien-Pazifik gaben an, dass sie bereit wären, eine niedrigere Position oder weniger Gehalt für mehr Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit zu akzeptieren.****



***Holbeche L. & Springett N. (2004): In Search of Meaning in the Workplace. Roffey Park, Horsham
****Kelly Services (2009): Global Work Force Index

*Crawford, E., LePine, J., Rich, B., (2010): Linking job demands and resources to employee engagement and burnout. Journal of Applied Psychology, 95(5), 834-848.
**Bakker A., Demerouti E. (2017): Job demands-resources theory. Journal of Occupational Health Psychology 22(3), 273-285

WAS UNS WIRKLICH MOTIVIERT

Das Modell des US-amerikanischen Bestseller-Autors Daniel Pink* gibt auf Grundlage von wissenschaftlichen Erkenntnissen eine Antwort auf die Frage: Was motiviert Menschen im 21. Jahrhundert in ihrer täglichen Arbeit? Dabei nehmen drei Eigenschaften eine zentrale Rolle ein: Mastery, Autonomy, Purpose. Diese drei Eigenschaften sind Treiber intrinsischer Motivation und unterstützende Ressource für psychische Resilienz.**

Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie bestätigen die Bedeutung dieser drei Eigenschaften. Hierzu wurden Interim Manager (Selbstauskunft) und nahestehende Peers (Fremdauskunft) befragt.

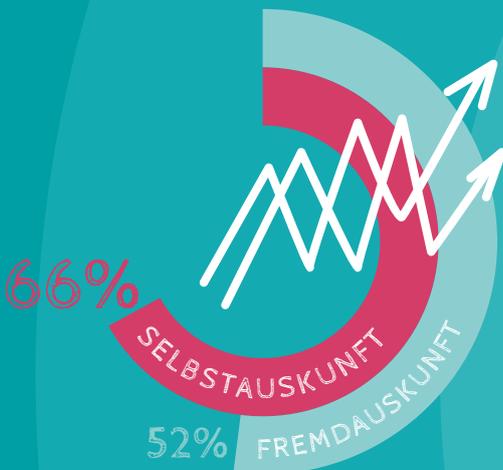
Für Interim Manager von zentraler Bedeutung:

1. Möglichkeit zur kontinuierlichen fachlich-persönlichen Weiterentwicklung
2. Selbstbestimmte und eigenverantwortliche Tätigkeit
3. Sinnstiftende, als wichtig und bedeutsam empfundene Arbeit



Selbständigkeit erfordert Risikobereitschaft

Viele Interim Manager sind überzeugte Selbständige und tragen die Risiken dieser Tätigkeitsform bewusst. Diese Studie ergab, nur 13% schätzen sich unterdurchschnittlich, 66% überdurchschnittlich risikobereit (Fremdbewertung 52%) ein. Anders formuliert, wer als selbständiger Interim Manager seinem Traumberuf nachgeht, würde dafür auch Rückschläge und Nachteile in Kauf nehmen.



Überdurchschnittliche Risikobereitschaft, Antwort-Skala 1-7: „Top3-Zustimmung“

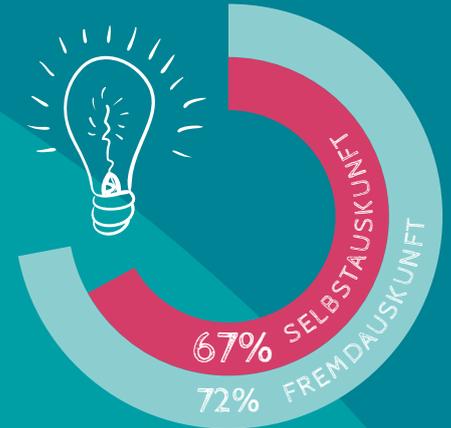
*Pink, Daniel H., (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Hardcover, New York.
**Antonovsky A (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. DGVT-Verlag. Wie wichtig der Zusammenhang von Sinnerleben und Gesundheit ist, zeigt bspw. auch das Konzept der Salutogenese von Antonovsky.



PERFEKTION (Mastery)

Der Wunsch, sich stetig weiterzuentwickeln

Erfüllung durch Weiterentwicklung – zwei von drei der befragten Interim Manager geben an, durch ihre Tätigkeit in hohem Maß bzw. in sehr hohem Maß neue Dinge zu erlernen. In der Fremdbewertung wird dieser Wert noch übertroffen (72%). Lediglich 4% der Interim Manager sehen in ihrer Tätigkeit nur geringe/keine Chancen, neue Dinge zu erlernen.



Möglichkeit, durch ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?
„in hohem/sehr hohem Maße“



SELBSTBESTIMMUNG (Autonomy)

Der Wunsch, unser Leben zu lenken

Erfüllung in der täglichen Arbeit durch mehr Handlungsspielraum – fast jeder zweite Interim Manager (45%) kann das gesamte Vorgehen bei der Bearbeitung eines Projektes selbst bestimmen, ohne dass Vorgaben vom Auftraggeber erteilt werden. Generell wird die Ausübung der selbständigen Tätigkeit aus Sicht der Interim Manager nur in geringem/sehr geringem Maße (12%) von externen Faktoren (Kunden, Markt) bestimmt.



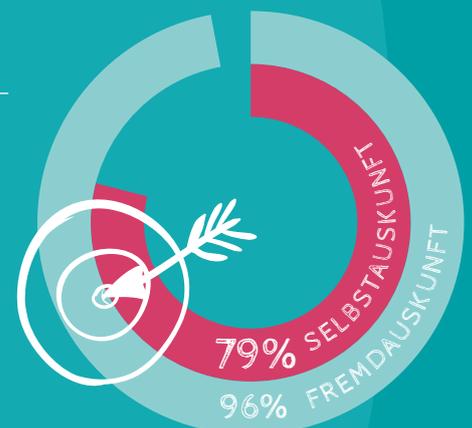
% der Aufträge, in denen das gesamte Vorgehen selbst bestimmt werden kann: „50-75%, 76%-100%“



SINNERFÜLLUNG (Purpose)

Der Wunsch, etwas Größeres als uns selbst zu schaffen

Sinnerfüllung durch die eigene Tätigkeit – vier von fünf Interim Managern (79%) berichten, dass sie diese Erfahrungen in hohem Maße bzw. in einem sehr hohen Maße bei ihrer täglichen Arbeit erleben. Dieser Umstand wird zudem von 96% der befragten Peers bestätigt.



Tätigkeit wird als wichtig erachtet
„in hohem/sehr hohem Maße“



ENGAGEMENT UND WIDERSTANDSKRAFT

Arbeitsengagement und persönliche Widerstandskraft haben einen starken Einfluss auf das tägliche Arbeitsleben.* Im Folgenden werden diese zwei zentralen Merkmale genauer beleuchtet. Gesundheitsbewusstes Arbeitsverhalten äußert sich nicht nur durch den Ausprägungsgrad einzelner Sub-Skalen. Vielmehr ist die Kombination spezifischer Ausprägungen entscheidend. Diese lassen sich in standardisierten „Muster“-Profilen zusammenfassen. Auch aus den erhobenen Daten der Interim Manager-Selbsteinschätzung haben wir ein Profil gebildet. Der Vergleich von zwei Standard-Profilen und dem Interim Manager-Profil findet sich weiter unten auf dieser Seite.

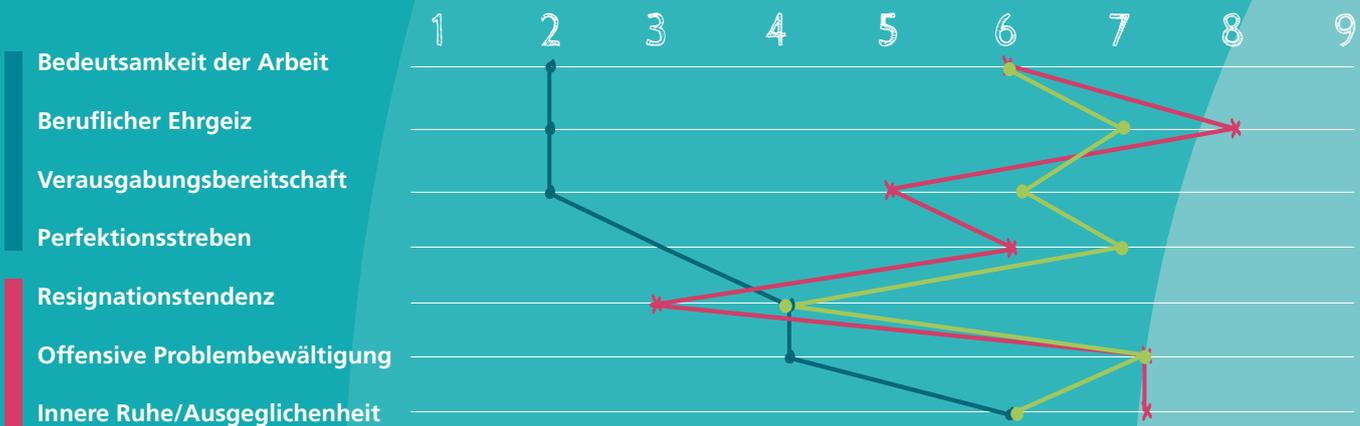
ARBEITSENGAGEMENT



WIDERSTANDSKRAFT



PROFILVERGLEICH



MUSTER GESUNDHEIT

Das Muster Gesundheit zeichnet sich durch ein hohes (aber nicht überhöhtes) berufliches Engagement, ausgeprägte Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen und einem positiven Lebensgefühl (psychische Gesundheit) aus.

MUSTER SCHONUNG

Das Muster Schonung zeichnet sich durch eine ausgeprägte Schonungs- (oder auch Schutz-) tendenz gegenüber beruflichen Anforderungen aus.

MUSTER INTERIM MANAGER

Das Muster eines Interim Managers zeichnet sich durch ein hohes berufliches Engagement und eine ausgeprägte Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen aus. Dabei ist insbesondere eine Parallelität zum Muster Gesundheit zu erkennen.

COMMITMENT ZUR BESCHÄFTIGUNGSFORM

Auch im deutschsprachigen Raum steigt seit den 1990er Jahren das Forschungsinteresse zum Thema Commitment. Commitment ist gemeinhin als „psychologisches Band“ definiert. Auf dieser Basis entstehen Identifikation und individuelle Handlungsweisen. Beim Commitment gegenüber der Beschäftigungsform stehen nicht das „Was“ (Beruf) oder das „Wo“ (Organisationen) oder das „mit Wem“ (Team, Vorgesetzte), sondern das „Wie“ (Tätigkeitsform) im Vordergrund.*



AFFEKTIV

Emotionale Verbindung, starke Identifikation mit der Beschäftigungsform in Kombination mit Gefühlen des Stolzes und der Zugehörigkeit.



KALKULATORISCH

Rationale Verbindung, beruht auf dem rationalen Abwägen von Kosten und Nutzen, bisherigen Investitionen oder fehlenden Alternativen.



NORMATIV

Moralische Verpflichtung, resultiert aus anerkannten Normen und Werten, halten die Treue auch dann, wenn dies einen Verzicht besserer Alternativen zur Konsequenz hat.

INTERIM MANAGER COMMITMENT

Interim Manager verbinden mit ihrer Tätigkeitsform ein starkes affektives Commitment. Deutlich nachrangig ist das kalkulatorische oder normative Commitment. Der emotional-leidenschaftliche Bezug zu ihrer Tätigkeit hat aber auch eine Kehrseite: Unsere Studie zeigt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie leidet.



COMMITMENT

Auf einer Skala von 1 („trifft nicht zu“) bis 5 („trifft zu“) geben die Interim Manager im Mittel einen Wert von 4,4 für affektives Commitment an. Der Mittelwert für kalkulatorisches Commitment liegt bei 3,1 und für normatives Commitment bei 2,4. In der Fremdbewertung wird den Interim Managern ebenfalls ein sehr hohes affektives Commitment von 4,6 bescheinigt.



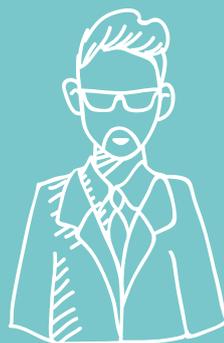
COMMITMENT & ARBEITSENGAGEMENT

Interim Manager, die über ein erhöhtes Commitment (alle Skalen) zur Tätigkeitsform berichten, zeichnen sich durch ein erhöhtes Arbeitsengagement (alle Skalen) aus. Dieser positive Zusammenhang ($r = .29, p < .01$) ist hoch signifikant.



VERAUSGABUNGSBEREITSCHAFT & WORK-LIFE-BALANCE

Insbesondere die Sub-Skala Verausgabungsbereitschaft von Interim Managern steht in einem positiven Zusammenhang mit familiären Konflikten ($r = .44, p < .01$). Dieser Umstand ist bedenklich, da familiäre Konflikte in einem positiven Zusammenhang mit gesundheitlichen Beschwerden stehen ($r = .41, p < .01$).



ARBEITSENGAGEMENT & FAMILIÄRE KONFLIKTE

Der Zusammenhang ($r = .34, p < .01$) zwischen Arbeitsengagement (alle Skalen) und familiären Konflikten (negative Work-Life-Balance) zeigt deutlich, dass Interim Manager die Belastungen durch ihre Tätigkeitsform gut managen müssen. Wer diese Balance nicht beherrscht, kann anspruchsvolle Mandate auf Top-Level nicht dauerhaft durchführen.

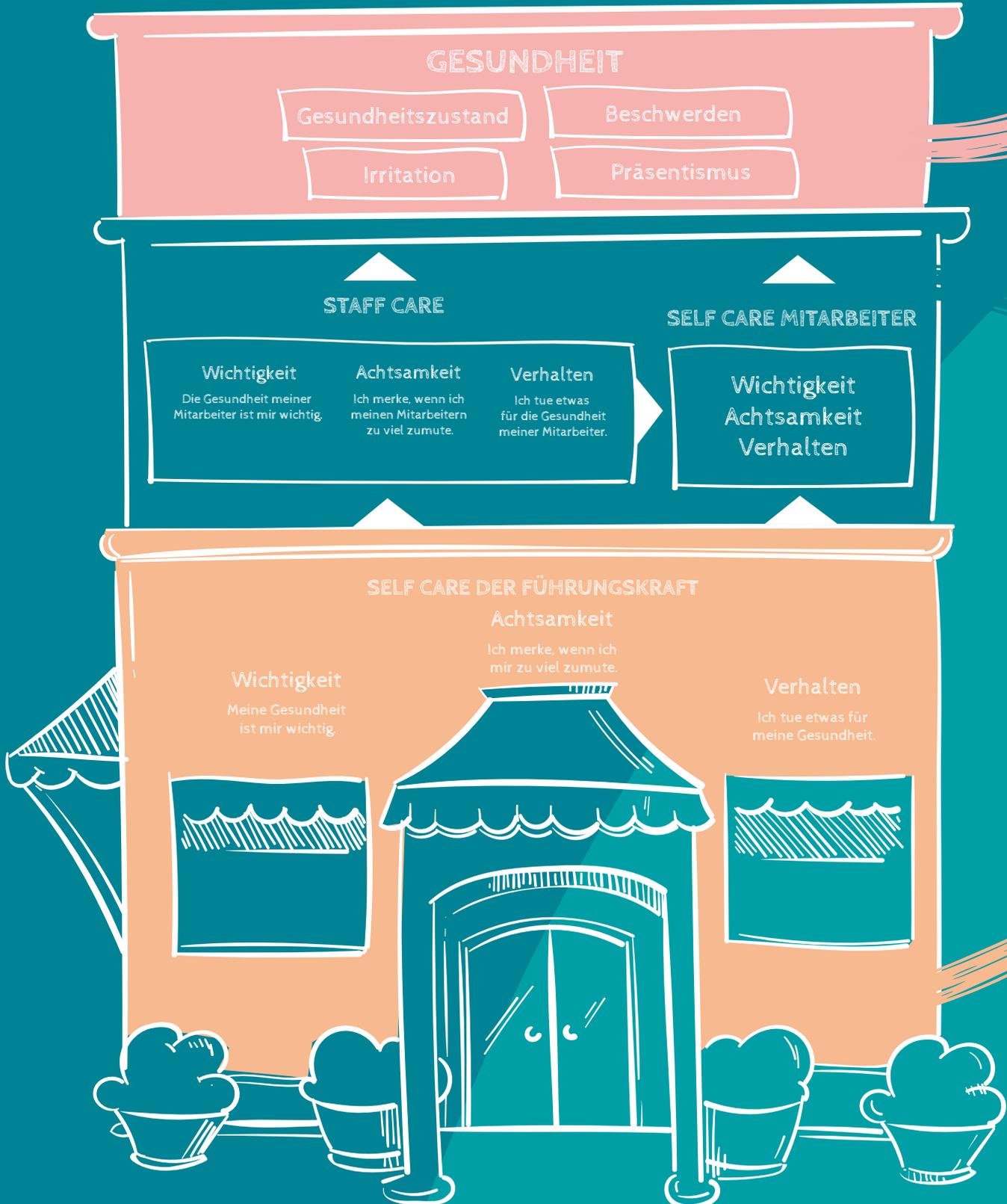


HEALTH ORIENTED LEADERSHIP

GESUNDHEIT UND NACHHALTIGE HOCHLEISTUNG

Das moderne Konzept Health oriented Leadership* umfasst unterschiedliche Aspekte gesundheitsförderlicher Führung. Die bisherige Forschung hat gezeigt, dass Führungskräfte viele Einflussmöglichkeiten haben, um Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern nachhaltig zu verbessern. Sie sind Gestalter, aber auch selbst Betroffene, wenn es um gesundheitliche Risiken geht. Vorbildverhalten und der Umgang mit der eigenen Gesundheit haben Einfluss auf die Glaubwürdigkeit des eigenen Managementstils.

Trotz hoher Belastungsspitzen während eines laufenden Projektes weisen die befragten Interim Manager ein erstaunlich hohes Gesundheitsbewusstsein auf. Zudem richten sie ihr Verhalten gesundheitsförderlich aus und haben einen Blick für die Gesundheit von Mitarbeitern und Projektbeteiligten.



INTERIM MANAGERN SORGEN FÜR SICH UND ANDERE

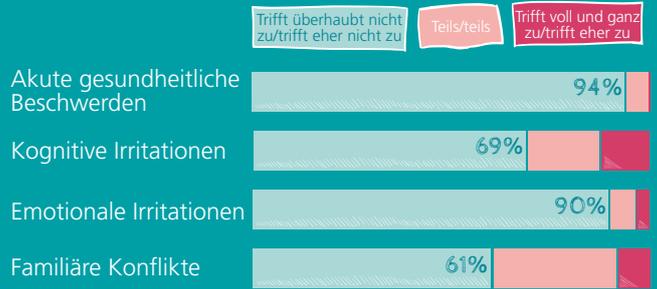
Mit dieser Studie wurden erstmals wissenschaftliche Daten zum Gesundheitszustand und zum gesundheitsorientierten Führungsverhalten freiberuflicher Führungskräfte vorgelegt.

GESUNDHEITZUSTAND VON INTERIM MANAGERN

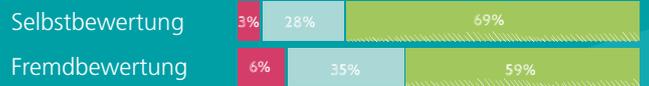
1.

In der Selbstbewertung ihres eigenen Gesundheitszustandes von 1 (sehr schlecht) bis 10 (bester Zustand) ordnen sich 69% den drei höchsten Gesundheitskategorien zu (8-9-10), 28% sehen sich im Mittelfeld (5-6-7) und nur 3% im unteren Drittel (1-2-3-4).

Die Fremdbewertung fällt etwas kritischer aus, hier werden 59% der höchsten, 35% der mittleren und 6% der unteren Gesundheitskategorie zugeordnet. Der Gesundheitszustand der geführten Mitarbeiter war nicht Teil der vorliegenden Studie.



ALLGEMEINER GESUNDHEITZUSTAND



MITARBEITERGESUNDHEIT UND FÜHRUNG DURCH INTERIM MANAGER (STAFF CARE)

2.

Obwohl Interim Manager nur für eine begrenzte Zeit im Unternehmen sind, in der Regel unter hohem Handlungsdruck stehen und die Kontextbedingungen im Unternehmen oft schwierig sind, setzen Interim Manager auf Staff Care und achten auf Mitarbeiter.

75% achten bei Mitarbeitern bewusst auf gesundheitliche Warnsignale. Guten Interim Managern scheint klar zu sein, dass die Basis für den erfolgreichen Abschluss anspruchsvoller Projekte motivierte und gesunde Mitarbeiter sind.



MITARBEITERFÜHRUNG

Bei meinen Mitarbeitern achte ich bewusst auf gesundheitliche Warnsignale.

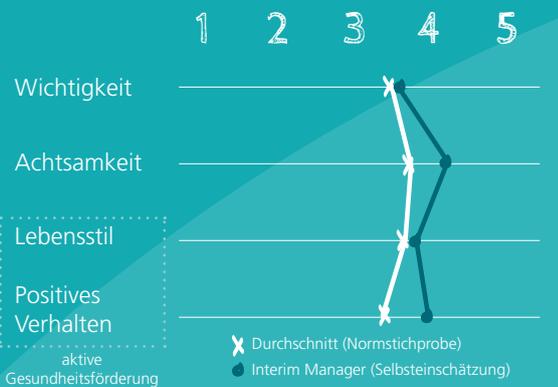


GESUNDHEIT UND SELBSTFÜHRUNG (SELF CARE) DURCH INTERIM MANAGER

3.

Interim Manager vereinen Spitzenbelastung und Erholung. 53% der befragten Interim Manager geben zu, dass sie sich bei der Arbeit immer wieder sehr viel zumuten.

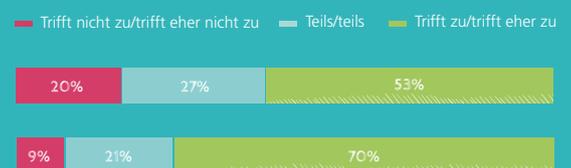
Gleichzeitig sorgen 70% dafür, „dass es auch mal wieder ruhiger zugeht, wenn sie längere Zeit Stress hatten.“ Dies wird von 66% der Fremdbewertungen bestätigt.



SELBSTFÜHRUNG

Es kommt immer wieder vor, dass ich mir bei der Arbeit sehr viel zumute.

Wenn ich längere Zeit Stress hatte, Sorge ich dafür, dass es auch mal wieder ruhiger zugeht.



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, Johannes Koldehoff
Gestaltung: Boie Baumann

Kooperationspartner:
Management Angels GmbH
Atlantic Haus, 17. Stock
Bernhard-Nocht-Straße 113
20359 Hamburg

www.managementangels.com
info@managementangels.com
Tel.: +49 (40) 44 19 55 - 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

Inhalte dieser Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Nutzung des Textes oder der Grafiken – auch in Auszügen – ist nur unter Hinweis der Quellenangabe gestattet: „Holste, E., Felfe, J. & Koldehoff, J. (2019): Interim Leadership. Gesund und erfolgreich, Helmut-Schmidt-Universität“

49,- EUR
Schutzgebühr