

Can Interim Management protect against burnout?

by

Marc Wanderer

Thesis

Executive Master in Consulting and Coaching for Change

INSEAD

November 2016

Abstract/Preface

Previous studies have revealed that successful Interim Managers possess a set of predisposing character traits, differentiating them from managers working primarily in permanent Line Management positions.

Moreover, society has recently become increasingly concerned about burnout related illnesses in C-level positions. Research has highlighted that the probability to suffer from such symptoms is likewise due to a set of predisposing personality traits.

To date, the literature has however not attempted to investigate the correlation between individuals working as Interim Manager in a C-level assignment and the likelihood for this population to suffer from burnout related conditions.

In a literature review, this thesis compares the specific personality traits required to become a successful Interim Manager, with the attributes that favor burnout and establishes the theory that some of the traits that mark a successful Interim Manager may also protect from burnout related syndromes.

This assumption is then further challenged in a survey with 67 active Interim Managers from Switzerland.

The findings of this research study confirmed the initial hypothesis that the specific personality traits essential for successful Interim Managers, also guard adequately against the effects of stress-related burnout.

Keywords

Personality; Big Five character traits; Burnout; Interim Management

Table of Contents

Abstract/Preface	2
Keywords	3
1. Introduction	6
2. Research Aims and Objectives	9
3. Literature Review	11
3.1. The difference between Line Managers and Interim Managers	12
3.2. Burnout as consequence of predisposing personality traits.....	16
3.3. Sample burnout preventers as per the literature	24
3.4. Personality traits of Interim Managers as burnout preventers	24
4. Research Methodology	25
4.1. Personal biases.....	29
5. Description of the research settings	31
5.1. Survey setting and process.....	32
5.2. Sample Selection.....	33
5.3. Sample Analysis Process	35
6. Data Gathering and Analysis	36
6.1. Literature review	36
6.2. Survey.....	45
6.3. Analysis	52
7. Findings and discussion	53
8. Limitations and Future Research	56

8.1. Limitations of this study	56
8.2. Suggestions for Future Research	58
9. Recommendations and Conclusions	59
9.1. Recommendations.....	59
9.2. Conclusions	61
10. Bibliography.....	62
11. Figures/Tables.....	69
12. Appendix	70
12.1. Definitions of the Big Five personality traits (Gosling et al., 2003) and their facets (McCrae & Costa, 1987).....	70
12.2. Survey questions and answers.....	73

1. Introduction

Interim Management has become a widely-used employment model in the last few years. Many managers have left their permanent line positions and have taken up Interim Management as a new form of employment.

The use of Interim Managers as interim directors, while becoming more widely known to the society only in recent years, is not a new phenomenon. It initially developed during the 1970s in the Netherlands, as a response to stricter labor laws that imposed long notice periods to the workforce. This new legislation created an asynchronous replacement process, in that an executive typically became unavailable to the organization quite fast, recovering overtime and accrued holidays, but the recruiting of a substitute took some time. Firstly, the company needed to find a suitable replacement and secondly, this person, in turn, had to serve his/her notice period. Many of the managers had also signed and agreed to a 'cooling-off period', effectively preventing them from working instantly for a competitor of their previous employer.

Today it is not uncommon that it takes somewhere between six to nine months from the moment a recruiting has started, until the successful onboarding of the selected candidate. The situation has recently even aggravated in the industrialized world, due to the lack of qualified managers and the ongoing 'war for talents', a term coined by Steven Hankin of McKinsey & Company (Chambers, Foulton, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998).

In addition to the traditional use of Interim Managers to bridge the gap between the departure of a permanent employee until a suitable replacement is appointed, more companies now also use Interim Managers to get immediate access to specialized know-how. The competencies brought in by the external Interim Manager may either not yet exist in the organization, or are only required during a short project span.

One prime example for this short-term need of specific knowledge is the area around business transformation (restructuring). Here, expert HR Interim Managers are in high demand due to their expertise in the domain of labor laws and organizational behavior theories.

Studies have revealed that successful Interim Managers possess a set of predisposing character traits differentiating them from managers working primarily in permanent line positions. To better understand this difference between Interim Managers and Line Executives, and to discover the relevant personality traits that are inherent to the more successful Interim Managers, two studies were carried out in the past, one in Germany and one in the UK. In this thesis, the author will draw on the findings of those fellow researchers and will further investigate the identified attributes regarding their relevance towards burnout prediction.

Besides, society has recently become increasingly alarmed about burnout related illnesses in C-level positions. Absences caused by burnout have developed towards a major threat to effective organizational management in the last years. Many studies have aimed at a better understanding of the root causes of burnout and link those to predisposing character traits. Today the literature has clearly established that a set of predisposing personality attributes influences the likelihood to suffer from burnout associated symptoms.

To this date, the literature has however not endeavored to investigate the correlation between people working as Interim Manager in a C-level assignment and the likelihood for this population to suffer from burnout related indications. To the knowledge of the author, so far no study has tried to compare the personality traits of a successful Interim Manager with the traits that were shown to be influential towards the development of burnout.

In a literature review, this study compares the specific personality attributes required to be a successful Interim Manager with the predisposing personality traits that favor burnout and establishes the hypothesis that some of the characteristics that mark a successful Interim Manager, can also protect from burnout.

2. Research Aims and Objectives

This thesis aimed at establishing a correlation between the specific personality traits that define a successful Interim Manager, with the traits that influence a predisposition for burnout. Consequently, the aims and objectives of this study were to

1. Establish if there are specific attributes that distinguish successful Interim Managers from their counterparts in Line Management.
2. Determine if there are specific character traits that favor the predisposition of suffering from burnout related diseases.
3. Compare the above findings and ascertain if a correlation between those two sets of character traits can be identified.

In the guise of a thematic analysis (Braun & Clarke, 2006), this study firstly thoroughly analyzed the literature to find articles that connected a predisposition of successful Interim Managers towards a particular set of Big Five personality traits. The Big Five personality traits were chosen as a common denominator to facilitate the comparison of the different studies (Gosling, Rentfrow, & Swann, 2003).

In a second step, the literature was further scrutinized to investigate articles that linked the Big Five personality traits towards a predisposition to suffer from burnout. Having collected this valuable insight from the literature, this study then questioned if there was a correlation between the Big Five personality traits of a successful Interim Manager and the character attributes influencing burnout. Those correlations were subsequently marked as patterns/themes identified from the analysis of the literature. A further qualitative research based on a survey with 67 Interim Managers was conducted and those answers again analyzed for patterns/themes that linked the choice to become an Interim Manager towards the quest for a better adjusted work-life balance. Through the use of psychodynamic lenses (de Vries, Manfred F. R. Kets

& Cheak, 2014), the answers were scrutinized to reveal the written but also the unwritten aspects and to decipher the underlying meaning of the recites given. Finally, this study compared the themes identified from the two analyses and draw a conclusion.

3. Literature Review

Much of the research in the past years has focused on the specific personality traits of Interim Managers, how Interim Managers differ from Line Managers and on exploration about character attributes that favor burnout. To make those different studies comparable, the author of this thesis looked for specific articles that outlined personality using the Big Five character traits (Gosling et al., 2003). The five broad personality attributes described by this theory are Neuroticism (Emotional stability), Openness to Experience, Agreeableness, Conscientiousness, and Extraversion.

In the past, countless attempts were made, trying to characterize personality based on specific attributes. As a consequence, many different theories emerged that classified and further portrayed those personality characteristics. Starting with Gordon Allport's (Allport, 1937) early list of 4,000 personality traits, followed by Raymond Cattell's 16 personality factors (Cattell, 1938) and recently Hans Eysenck's three-factor theory (Eysenck, 1998).

In reviewing those theories, many subsequent scholars rated Allport's theory as too complicated, due to the large number of traits considered, while Eysenck's model was seen as oversimplified. Consequently, the five-factor theory was developed with the purpose to describe the fundamental characteristics of personality. It is this five-factor theory that is presently supported by most of the scientist, like the early Fiske (1949) and then further adopted by other researchers, i.e., Norman (1967), Smith (1967), Goldberg (1981) and McCrae & Costa (1987).

Albeit the Big Five theory now being accepted and embraced by many scholars, there are still some debates going on around the most appropriate labeling for each personality trait. In this thesis, the author used the labels as per the definition in Gosling et al. (2003): Neuroticism, Openness to Experience, Agreeableness, Conscientiousness, and Extraversion.

3.1. The difference between Line Managers and Interim Managers

In their article *Interim Executives: The Hardened Veterans* (Williamson, 2003), the authors draw the evolution of Interim Management since its first appearance in the Netherlands during the 1970s. From the original idea of preventing a management vacuum between two permanent Line Managers, the scope of Interim Management has recently evolved towards a more specialist role. Increasingly, Interim Managers are nowadays called for by companies to fill in the gap as experts. They are hired to address on a short-term base a vacancy that the organization cannot fill with its internal staff, and without the need to make long-term commitments. It is this immediate access to very specialized know-how that has correspondingly led to the adoption of Interim Managers as turn-around experts for business transformation initiatives.

In *Interim-Management: A Paradox for Leadership Research* (Bruns & Kabst, 2005), the authors define Interim Management from a leadership perspective as “the temporary transfer of external leadership personnel into an enterprise with the objective to perform selected managerial tasks. Interim-Managers will be equipped with the necessary competence and authority to give instructions for task performance” (p. 514). The article then further outlines three main areas of Interim Management according to Bloemer (2011) and Tiberius (2004). Those are

- Shortages of executives in the daily business
- Crises and turnarounds
- Project work (e.g., IPOs, novel IT implementations, joint ventures or mergers)

In *More than just a temp* (Fuller, 2008) the author explains: “Interim Managers have got to start delivering straight away on any given project and show the results on a daily basis. They have to be very resourceful and not mind being held constantly accountable” (p. 35). This view highlights the customer expectation for Interim

Managers to continuously deliver quantifiable value. With an average assignment length of four to six months (for 42% of projects), and 10-12 months being the next most frequent duration (for 29% of projects), Interim Managers need to be able to quickly grasp the essence of the job and deliver solutions in a very condensed time. As a further particularity of this work model, the author points out that Interim Managers need to start planning their exit from day one.

In *Interim Managers getting younger every day* (Interim managers getting younger every day.2004) the researchers point out that from the times where Interim Managers were predominately veterans in their late fifties, “the average age of the British Interim Managers has dropped by more than 15 years over the past four years”. That trend reflects the shift in public perception for this employment form. “Ten years ago interims were usually men in their fifties who had taken early retirement and were looking for some temporary work. Now we are seeing successful businessmen and women in their 30s increasingly turning to a life of interim roles”. Besides, the authors reflect that people now also choose to become Interim Managers for “a better work-life balance, less corporate politics and more varied challenges”.

From this generic definition of Interim Management, other scholars have then followed up with investigations into the fundamental differences between Interim Managers and Line Managers.

One of the first scientific articles in this area is *Interim Managers: Distinguishing Personality Characteristics of Managers on Short-term Contracts* (Feltham & Hughes, 1999). This study explores, based on empiric research, the difference in personality traits between Interim Managers and Line Managers. For their study, 94 Interim Managers completed a revised PA Preference Inventory (PAPI-N), and those results then compared with a pre-existing sample of 149 UK Line Managers. The PAPI-N

questionnaire was subsequently further conceptually mapped to the Big Five character traits used in this thesis. The authors concluded that according to their study “IMs are typically higher on Conscientiousness than other managers, at least as far as Conscientiousness relates to the planful, dutiful and organized aspects of working life is concerned” (p. 213).

They also detected a strong exposure towards Extraversion as expressed in the four PAPI-N scales: Social Harmonizer, Need to Belong to Groups, Need to be Close to Individuals, and Need to be Noticed.

Agreeableness was identified as mainly negatively influenced by the Need to be Forceful, where Interim Managers scored higher.

Openness to Experience reflects in two PAPI-N scales, the Need for Change and Conceptual Thinker, on both of which Interim Managers scored significantly higher.

The authors, unfortunately, could not link their findings towards Neuroticism, as the design of the PAPI-N questionnaire does not explore this specific attribute.

Based on the above study of Feltham & Hughes in the UK, Bach & Pauli carried out a comparable research in Germany. In *Unterscheiden sich Interim Manager von Linienmanagern? Persönlichkeitseigenschaften von Restrukturierungsexperten* (Bach & Pauli, 2009), the authors mapped the personality attributes of 60 Interim Managers with 164 Line Executives and reported significant differences in the Big Five characteristics between the two samples reviewed. Their work exhibited substantial deviations in the attribute Neuroticism, as well as in Openness to Experience, while for the traits Agreeableness, Conscientiousness, and Extraversion medium discrepancies were recorded. In most cases, specific alterations in a few of the facets to the traits were primarily accountable for those differences, i.e., the main difference in the trait Neuroticism is reflected in the facets Self-Consciousness, Vulnerability,

and Anxiety, while the facets Hostility, Depression, and Impulsiveness do not show any significant deviation.

To summarize their research, the authors detected significant differences between Interim Managers and Line Managers in the following facets:

Facet	Interim Manager	Line Manager	Effect size
N1 Anxiety	39,1	46,5	0,75
N4 Self-consciousness	38,2	47,1	1,00
N6 Vulnerability	35,6	44,1	0,97
E3 Assertiveness.	63,0	56,7	0,85
E6 Positive Emotions	57,4	53,0	0,52
O4 O. f. Actions	61,2	52,7	1,01
O5 O. f. Ideas	56,6	51,2	0,65
O6 O. f. Values	56,8	51,4	0,60
A2 Compliance	43,8	50,1	0,64
A5 Modesty	40,1	49,3	1,03
C1 Competence	60,3	56,2	0,52
C4 Achievement-striving	62,6	53,8	1,06
C5 Self-discipline	60,2	54,0	0,79
Effect size (as per Cohen): > 0,2 = small effect; > 0,5 = medium effect; > 0,8 = large effect			
E: Extraversion, A: Agreeableness, O: Openness, C: Conscientiousness, N: Neuroticism			

Table 1: Summary of findings of the study from Bach & Pauli (2009)

3.2. Burnout as consequence of predisposing personality traits

As per Maslach & Jackson (1986), burnout is typically characterized as a psychological and physical condition which results from continued stress and frustration at work.

In *A REVIEW AND AN INTEGRATION OF RESEARCH ON JOB BURNOUT* (Cordes & Dougherty, 1993) the authors analyzed the complete literature on burnout to date and concluded that burnout has:

“Major dysfunctional ramifications, implying substantial costs for both individuals and organizations, such as deterioration of both mental and physical health, social and family relationships, decreased job performance, increased intention to leave, absenteeism, and turnover.” (p. 621)

The phenomena burnout has developed into a global concern. The accounting firm Grant Thornton (*Dahl, 2005*) performed a study with 6'300 CEOs in 24 countries and concluded stress levels to be on the rise worldwide. In the U.S., 34% of the interviewed business leaders reported early signs of burnout. In Taiwan, a record level of 69% of the interviewees indicated to suffer from burnout symptoms. The global average was as high as 39%.

The Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1986) is listed in the literature as the most extensively used instrument to measure burnout. According to Burisch (2006), 90% of the studies about burnout used the MBI to indicate the burnout dimensions.

The MBI divides burnout into three distinct sub-segments: emotional exhaustion, depersonalization, and diminished personal accomplishment.

In the article *Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions* (Kim, Shin, & Swanger, 2009), the authors summarize the findings of Maslach:

“Emotional exhaustion refers to a lack of energy and a feeling that one’s emotional resources are used up due to excessive psychological demands. Depersonalization is characterized by the treatment of others as objects rather than people through cynical, callous, and uncaring attitudes and behaviors. Diminished personal accomplishment denotes a tendency to evaluate oneself negatively due to the failure to produce results.” (p. 97)

In response to emerging critics about the validity of the MBI, mainly justified by its initial focus on human service workers only, and also to be able to address a broader variety of professions, the MBI-General Survey (MBI-GS) was later developed by Leiter & Schaufeli (1996). The MBI-GS bases itself on the three distinct burnout dimensions: exhaustion, cynicism, and reduced professional efficacy. Those dimensions are related to the three factors of the original MBI (emotional exhaustion, depersonalization, and diminished personal accomplishment).

In their article Kim et al. (2009) also summarize:

“Exhaustion implies fatigue, which does not necessarily make a direct reference to other people as the source of one’s tiredness. Cynicism indicates distancing oneself from one’s work and experiencing a negative attitude toward one’s work in general. Reduced professional efficacy is characterized by low self-efficacy, lack of accomplishment, lack of productivity, and incompetence.” (p. 97)

Further research has demonstrated that emotional exhaustion alone represents a valid generic burnout indicator, e.g., Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001).

In recent years, further criticism about the MBI (and MBI-GS) emerged and as a result Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen (2005) developed an alternative burnout measurement, the Copenhagen Burnout Inventory (CBI). The CBI is a 19-question inventory that is intended to measure the degree of three separate burnout scales: Personal Burnout, Work Burnout, and Client Burnout.

- The Personal Burnout scale has six items and measures the level of physical and psychological fatigue and exhaustion experienced by a person irrespective of their participation in the workforce (i.e., acts as a generic burnout indicator).
- The Work Burnout scale has seven items designed to measure the grade of physical and psychological fatigue related to work.
- The Client Burnout scale has six items to gauge the degree of physical and psychological fatigue experienced by people with client relations.

Those three scales have meanwhile been affirmed to offer an adequate reliability to measure burnout. The CBI was validated by studies conducted in Denmark and Australia and confirmed through tests in more than 15 occupational groups (Kristensen et al., 2005).

Whereas there is ample research published on the topic of burnout since the 1970s, scholars that linked burnout and personality traits only started to emerge from the mid-1990s onwards, e.g., Parker & Kulik (1995).

In the subsequent literature review, the author of this thesis was tapping into this pool of specific knowledge and was looking for articles that linked high levels of burnout (either recorded by the MBI or CBI) towards character attributes.

Fortunately, various studies have empirically analyzed the relationship between the Big Five personality traits and burnout, e.g., Bakker, Van, Lewig, & Dollard (2006).

All those studies unquestionably confirmed that each of the Big Five character traits significantly predicts almost any type of burnout, whereas Neuroticism and Extraversion were found to be the strongest predictive marker of burnout.

In their article *Hotel job burnout: The role of personality characteristics* (Kim, Shin, & Umbreit, 2007) the authors reported a significant relationship between exhaustion and Extraversion and between cynicism and Agreeableness. In the same study, the Neuroticism personality trait was shown to display the largest influence on exhaustion and cynicism, suggesting the strongest effect on burnout among all attributes. This was later also confirmed in the study *Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions* (Kim et al., 2009). Here the data was collected from employees (managerial/supervisory positions and non-supervisory positions) working for a quick-service restaurant. In this study, the researchers concluded that overall, the most critical personality trait affecting burnout is Neuroticism. They cautioned however that the effects of Extraversion and Agreeableness were recorded as feeble in their study, despite many theories predicting a stronger correlation with burnout. Hence they recommended further research to confirm their findings.

The authors of *The relative importance of Big Five Facets in the prediction of emotional Exhaustion* (Periard & Burns, 2014) came to similar conclusions. They limited their study to the influence of Agreeableness and Conscientiousness alone, distributing a questionnaire as an online survey to 445 undergraduate students at a medium-sized Midwestern university (with a final sample size of 345). They then performed a relative weights analysis on the facets that compose Agreeableness and Conscientiousness, to determine their utility in predicting emotional exhaustion. The outcome of this analysis confirmed that there was an uneven distribution of importance across the facets of the Big Five character traits. Their study showed a

rather poor correlation between Conscientiousness and emotional exhaustion, as well as a poor correlation between Agreeableness and emotional exhaustion. In their article, therefore they concluded that not all facets of Agreeableness and Conscientiousness relate to emotional exhaustion the same. Only the compliance facet of Agreeableness and the self-discipline facet of Conscientiousness appear to contribute significantly to the prediction of emotional exhaustion.

In *EMOTION REGULATION AND BURNOUT AMONG MALAYSIAN HR*

MANAGERS: THE MODERATING ROLE OF BIG FIVE PERSONALITY TRAITS

(*Mustafa, Santos, & Gwi, 2014*), based on a sample of 136 HR managers, the

scholars analyzed the effect of the Big Five personality traits towards the three CBI burnout dimensions (personal, client and work). They concluded that Extraversion

was the only attribute failing to predict personal burnout. Conscientiousness, Neuroticism, and Openness to Experience negatively predicted personal burnout, while Agreeableness exhibited a weak positive association with personal burnout.

Extraversion was a direct negative predictor of work-related burnout, while

Neuroticism, Conscientiousness, and Openness to Experience negatively predicted work-related burnout. For client-related burnout, only Agreeableness had a significant negative correlation.

In another study *Personality as a predictor of burnout among managers of*

manufacturing industries (Madnawat & Mehta, 2012), the authors carried out a study among 170 managers from different multi-national manufacturing companies from the

Indian private sector. Their work revealed that Neuroticism and Extroversion are the most robust and consistent predictors of burnout. Neuroticism is positively related to exhaustion and cynicism but negatively related to professional efficacy. Besides,

Extroversion is negatively related to exhaustion and cynicism and positively related to

professional efficacy. The researchers then further validated their findings with other studies confirming their conclusion.

In the study *Burnout in dispositional context: The role of personality traits, social support and coping style* (Hudek-Knežević, Krapic, & Kardum, 2006), the authors investigated the Big Five personality traits as predictors of the three MBI dimensions of burnout on a sample of 214 nurses. In their study, they pointed out that:

“Out of the five-factor personality traits, Neuroticism, Agreeableness and Conscientiousness are most highly related to the burnout components. Neuroticism is significantly positively associated to all three components of burnout and most highly to exhaustion, while Agreeableness and Conscientiousness are negatively related to all three burnout components, most highly with reduced professional efficacy. Extraversion is negatively related only to exhaustion and Openness to Experience negatively to reduced professional efficacy.” (p. 70)

The findings of the above studies, demonstrating the influence of the Big Five personality traits towards the burnout dimensions, are summarized in the table below:

Big Five	CBI			MBI		
	personal	work	client	emotional exhaustion	cynicism	reduced professional efficacy
Neuroticism	<i>(Mustafa et al., 2014)</i>	<i>(Mustafa et al., 2014)</i>		(Kim et al., 2007) (Kim et al., 2009) (Madnawat & Mehta, 2012) (Hudek-Kneževic et al., 2006)	(Kim et al., 2007) (Kim et al., 2009) (Madnawat & Mehta, 2012) (Hudek-Kneževic et al., 2006)	(Madnawat & Mehta, 2012) (Hudek-Kneževic et al., 2006)
Extraversion		<i>(Mustafa et al., 2014)</i>		(Kim et al., 2007) (Madnawat & Mehta, 2012) (Hudek-Kneževic et al., 2006)	(Madnawat & Mehta, 2012)	(Madnawat & Mehta, 2012)

Openness to Experience	(Mustafa et al., 2014)	(Mustafa et al., 2014)				(Hudek-Kneževic et al., 2006)
Agreeableness	(Mustafa et al., 2014)		(Mustafa et al., 2014)	(Periard & Burns, 2014) compliance (Hudek-Kneževic et al., 2006)	(Kim et al., 2007) (Hudek-Kneževic et al., 2006)	(Hudek-Kneževic et al., 2006)
Conscientiousness	(Mustafa et al., 2014)	(Mustafa et al., 2014)		(Periard & Burns, 2014) self-discipline (Hudek-Kneževic et al., 2006)	(Hudek-Kneževic et al., 2006)	(Hudek-Kneževic et al., 2006)

Table 2: Summary of findings of burnout studies in the literature

3.3. Sample burnout preventers as per the literature

Some of the reviewed articles suggested behavioral changes, to prevent burnout symptoms, e.g., by taking appropriate counter measures. In *Burned Out?* (Allen, 2011), the researcher suggests for instance that “Sabbaticals are life-changers. They can renew and reinvigorate your life and career, helping you reprioritize your life”.

The authors of the article *Burnout, life satisfaction and quality of life among executives of multi national companies* (Anand & Arora, 2009) share a similar view on the topic. Their study indicated that working with the same company for a prolonged time may cause burnout and monotony to the executives.

3.4. Personality traits of Interim Managers as burnout preventers

While there are abundant articles on Interim Management and its particularities as an alternative employment model, there is no research study linking the perceived relatively small number of burnouts among Interim Managers, with their chosen work model. Both themes are individually discussed in the above-reviewed literature, but without establishing a connection between each other.

Therefore, justification exists to investigate this correlation not yet addressed in these studies and to carry out further analysis to explore this possible dependency.

To summarize, this thesis contributes to the literature in that it tries to establish a relationship between the specific character traits that mark successful Interim Managers, with the personality attributes that were identified to influence burnout dimensions.

4. Research Methodology

This thesis uses the thematic analysis framework (Braun & Clarke, 2006) as underlying qualitative analytic method and the clinical lenses of socioanalytic interviewing (Long & Harding, 2013), combined with the concept of 'listening with the third ear' (van de Loo, 2007). This approach provides the flexible framework required for this study.

Braun & Clarke (2006) defines:

“Thematic analysis is a method for identifying, analyzing, and reporting patterns (themes) within a collection of data. At its foundation, it minimally organizes and describes a data set in (rich) detail. Through its intended theoretical freedom, thematic analysis provides a flexible and useful research instrument, which is designed to provide a rich and detailed, yet complex account of data. Thematic analysis does not necessitate the detailed theoretical and technological knowledge of approaches such as grounded theory and data analysis, but it can offer a more accessible form of analysis, particularly for those early in a qualitative research career.” (p. 79)

Thematic analysis was, therefore, the ideal framework for identifying patterns and themes in a literature review and then later in the responses gathered from a survey.

Thematic analysis allows searching across a data set of different origins to find repeated patterns of meaning. In this thesis, the data originated from a range of articles collected out of the literature review and the responses received through the survey.

The approach taken was to initially survey relevant articles in the literature to identify the predominate Big Five character sets of successful Interim Managers. Then a similar analysis was carried out to survey relevant studies in the literature that link elevated burnout levels to the Big Five character traits.

Through the comparison of the patterns from both analyses, this thesis then derived a set of themes that summarized the findings out of the literature review. As per Braun & Clarke (2006), a theme needs to “capture something important about the data in relation to the research question, and represents some level of patterned response or meaning within the data set” (p. 82). To this purpose, the text patterns from the literature review that related to the research question were extracted from their articles and listed in a separate table. From there the extracted text passages were reviewed several times and further condensed to form concise statements. Those correspond to “the most basic segment, or element, of the raw data or information that can be assessed in a meaningful way regarding the phenomenon” (Boyatzis, 1998, p 63). Then the patterns with similar meanings were identified and highlighted in a different color in the text. In the last phase of this analysis, the author grouped the identified patterns around a mind map to identify unique theme clusters. Those were then again reviewed and further condensed to form the main themes that reflected the relationship between a character trait of a successful Interim Manager with its influence towards burnout protection.

E.G.

A1: Interim Managers score low in Neuroticism - Neuroticism is the most robust and consistent predictor of burnout.

From those initial two steps, this thesis established a first set of hypotheses in that there is a correlation between the character traits of a successful Interim Manager with the personality attributes that prevent burnout.

In a third step, further data was collected from a survey with 67 Interim Managers. The Interim Managers were asked to reply to four very targeted, open-ended questions that probed their personal and professional well-being in relation to their decision to work as Interim Manager.

To collect a richer and more textured picture of the accounts given by the participants, the author decided to weave aspects of Thematic Analysis for the analysis of the survey answers with facets of socioanalytic interviewing.

Thematic Analysis has been described as a “double hermeneutic or dual interpretation process because, firstly, the participants make meaning of their world and, secondly, the researcher tries to decode that meaning to make sense of the participants’ meaning making” (Pietkiewicz & Smith, 2014, p. 2).

On the other side, Socioanalysis as described by Long & Harding (2013), uses “individual interviews for exploring the uniqueness of the individual while attempting to gain a picture of the whole” (p. 91), and “enable the exploration of both conscious and unconscious” (p. 92).

The formulation of the four survey questions proved to be a mini-project in itself. Comparable to when drafting up an interview, the elaboration of the survey questions bears the responsibility to create a thought-through and save environment for the survey participants to answer the questions authentically. The participants are invited to express their experience in an unbiased way, so drafting up the right questions, without leading the participants in one or the other direction, is primordial for the success of a survey. Also, a survey does not allow following up an answer through a secondary question, to explore further the participant’s meaning when stating a response. So, the questions were designed to be as open as possible, for everyone to be able to express any opinion that comes to mind. As a guise of a secondary question, the four survey questions were focused around the same topic, allowing the participants to elaborate further on a previously given answer when thinking about some more aspects while reading the next question. So, the four questions acted as different lenses towards the same theme and through this, allowing the participants to

make better sense of their 'Inner Theatre' (McDougall, 1985) when responding to the questions.

All responses collected were again coded for themes and patterns and those then listed.

E.g.

B3: Temporary assignment provides emotional distance.

Finally, the themes identified in the literature review were compared to the themes from the survey and the pre-established hypothesis challenged.

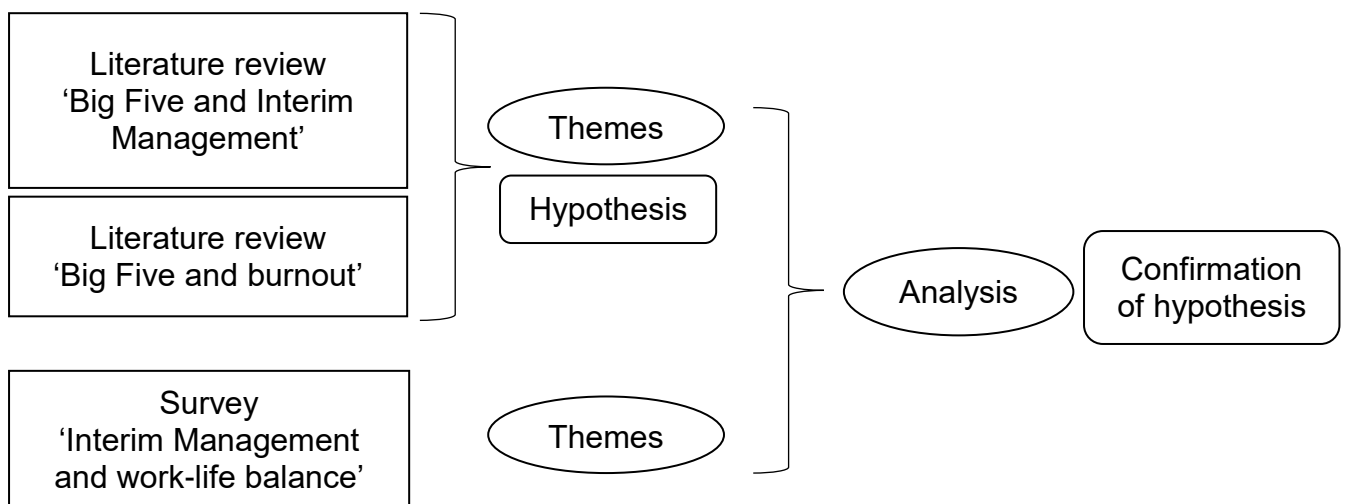


Figure 1: Schema of Research Methodology

4.1. Personal biases

When drafting up the survey questions and also throughout the writing of this thesis, I became quite conscious that I potentially biased this research with my views on the topic. My father had a very stressful Line Management role and subsequently died at a very early age from a heart attack. Therefore, it was always my firm intention not to follow him in his fate. As a consequence, I decided to choose an alternative employment model that would shield me from the 'Machiavellianism' inherited in many of the corporate structures. In his book *Office politics: how to thrive in a world of lying, backstabbing and dirty tricks* (James, 2013) the author give an accurate (but frightening) view on "the nasty practices that propel people to the top and shows how industries and cultures are fostering this behavior".

By coincidence, I still got drawn into a line management role and subsequently followed a traditional career path. It was only at the age of 40 when I finally decided to take a sabbatical leave, to reflect on what was important to me and to evaluate my future working identities. As described in the book of Herminia Ibarra about changing working identities (Ibarra, 2004), I very much followed the process of revising and reconstructing my identity during this role transition.

Interim Management provided me with the right mix of experiencing new and exciting challenges while shielding me from the non-value added political intrigues found in many Line Management positions. So, for me personally, the correlation between Interim Management and burnout prevention is quite evident.

Nevertheless, I took extra care during the literature review in trying not being biased towards a particular finding. I also took special precaution when drafting up my survey, in not to create loaded questions and also not to influence the participants in any way through the e-mail invite and/or description of the questionnaire.

The survey was clearly marked as an investigation into the relationship between Interim Management and burnout, but without hinting in which direction I was leaning towards with my hypothesis.

5. Description of the research settings

After crafting the initial collection of themes based on the literature review, the author designed an online survey hosted by Qualtrics (Qualtrics software.2016) to generate a second set of themes for comparison.

A survey is a most efficient and effective way to obtain insight into a subject from a large group of people. Personal interviews will unquestionably offer more understanding about the unspoken aspects of a response and allow to explore better the unconscious angles with clinical lenses. On the other hand, socioanalytic interviewing requires the interviewer to carefully and rigorously design the interview experience (Long & Harding, 2013). As the author of this thesis is personally known to many of the potential interviewees (as someone from the same trade), there was a risk that if the author had asked direct face-to-face interview questions, this would potentially have created a bias in the answers. Therefore, the author decided to base the data gathering on a less invasive and less personal technique, by conducting an anonymous survey.

By asking open-ended questions, the survey participants can also better control their responses, decide on the time they want to spend on each question and the level of details they feel appropriate to get their message across.

This survey was positioned to be relevant to the core question of this thesis, namely if the same character traits that mark a good Interim Manager are also those that provide the strength to cope with burnout syndromes. In this context, the author correspondingly decided against 'just' to do another quantitative MBI/CBI or a Big Five with his network but to allow the participants to use this space to make the 'unthought known' (Long & Harding, 2013).

5.1. Survey setting and process

As the topic about burnout and professional/personal well-being is a broad subject, the author wanted to make sure to create a space for as many as possible patterns to emerge. So, the four questions were designed to be structured enough to focus on the principal theme, but at the same time leaving enough space for flexibility and creativity. The survey aimed at the participants to be able to express their unique perspectives, to get a valuable insight into their 'Inner Theatre' (McDougall, 1985). Great care was especially taken not to ask loaded questions and also not to deviate from the core interest of the survey. The questionnaire was sent out in German, as all survey participants have German as their mother tongue and the author wanted to ensure that there was no ambiguity when translating either the question or the answer. The poll was set up as anonymous to capture also potential sensitive statements.

By only asking open-ended questions, the author intended to get some valuable insight through the answers that made it then possible to investigate further on how the participants made sense of their experiences as 'self-interpreting beings' (Taylor, 1985).

The survey provided the participants with a space where they could reflect on their experiences while working as Interim Managers. Their free-floating accounts were subsequently analyzed in accordance with the Thematic Analysis framework to establish patterns and themes.

5.2. Sample Selection

To gain access to a significant number of Interim Managers, the author asked a befriended Interim Management Provider to allow the use of their 'Skillpool' database and distribute a link to the questionnaire to 351 Interim Managers in Switzerland. From the 351 e-mails that were sent out, 259 were opened, and 102 addressees clicked on the link to the survey. From those 102 persons, 67 then completely filled out the survey.

To warrant that the poll only reflected the views of confirmed long-time Interim Managers, the author further decided to ignore all answers coming from participants which worked less than five years as Interim Manager. The author also elected to consider only the opinion of people that consciously decided to become an Interim Manager, rather than potentially being forced into this work model as they could not find another job on the grounds of age. So, another filter was added that disregarded answers from people that took up Interim Management only after 55 years old.

Below some useful metrics about the 40 participants finally considered in this survey:

- 39 men and one woman
- The age ranged from 45 to 66 (with an average of 55.2).
- The number of years the participants worked as Interim Manager ranged from 5 to 24 (with an average of 11.1).
- The duration to fill out the survey ranged from 167 s to 2'640 s (with an average of 700s).

The survey was divided into three sections:

Part 1: Introduction

A short introduction that positioned the poll within the scope of this thesis, explaining that it was anonymous and the process.

Part 2: Questions (translated from German)

Q1: Why did you become an Interim Manager?

Q2: What difference do you see in regards to your personal/professional wellbeing if you compare your previous role as Line Manager to your current role as Interim Manager?

Q3: How do you cope with stress in your assignments?

Q4: What stimulates you in your assignments?

Part 3: Demographic information (Age, Gender, Years working as Interim Manager)

The full text of the survey and the responses received (in German) is listed in the Appendix.

5.3. Sample Analysis Process

Following the Thematic Analysis framework used in this research study, below are the sequential steps in the process of analyzing the responses gathered from the survey:

1. The answers were filtered to remove
 - a. Responses from participants with less than five years of experience as Interim Manager.
 - b. Responses from participants that took up Interim Management as work model only after the age of 55.
2. All answers were listed in a table and the columns with the metadata hidden.
3. The responses were coded for interesting features (semantic content), and comments added next to the statements.
4. Subsequently, key emergent themes were identified, and their frequencies of occurrence recorded.
5. Themes with conceptual similarities were grouped into clusters and labeled.
6. A thorough analysis of each theme and clusters of themes was carried out.

6. Data Gathering and Analysis

As already explained in the sections above, this thesis collected patterns through two distinct methods: the literature review and the survey.

6.1. Literature review

The following section presents the themes that emerged during the literature review.

ID	Theme	Found in
A1	Interim Managers score low in Neuroticism	(Bach & Pauli, 2009)
	Neuroticism is the most robust and consistent predictor of burnout	(Hudek-Knežević et al., 2006; Kim et al., 2007; Kim et al., 2009; Madnawat & Mehta, 2012; Mustafa et al., 2014)
A2	The study detected a strong exposure towards Extraversion for Interim Managers	(Bach & Pauli, 2009; Feltham & Hughes, 1999)
	Extraversion was a direct negative predictor of work-related burnout	(Hudek-Knežević et al., 2006; Kim et al., 2007; Madnawat & Mehta, 2012; Mustafa et al., 2014)

A3	Interim Managers score high in Openness to Experience	(Bach & Pauli, 2009; Feltham & Hughes, 1999)
	Openness to Experience negatively predicted work-related burnout	(Hudek-Kneževic et al., 2006; Mustafa et al., 2014)
A4	Interim Managers score low on the Compliance facet of Agreeableness	(Bach & Pauli, 2009)
	The Compliance facet of Agreeableness appears to be contributing the most to the prediction of emotional exhaustion	(Periard & Burns, 2014)
A5	Interim Managers are typically higher on Conscientiousness than other managers	(Bach & Pauli, 2009; Feltham & Hughes, 1999)
	Conscientiousness negatively relates to emotional exhaustion	(Hudek-Kneževic et al., 2006; Mustafa et al., 2014; Periard & Burns, 2014)

Table 3: Themes emerging from the literature review

Individual analysis

A1	Interim Managers score low in Neuroticism	(Bach & Pauli, 2009)
	Neuroticism is the most robust and consistent predictor of burnout	(Hudek-Knežević et al., 2006; Kim et al., 2007; Kim et al., 2009; Madnawat & Mehta, 2012; Mustafa et al., 2014)

As exhibited in Bach & Pauli (2009), Interim Managers score lower on the Neuroticism facets Anxiety, Self-consciousness, and Vulnerability. “Neuroticism characterizes individuals who are anxious, self-conscious, paranoid and prone to negative emotions and negative reactions to work-related stimuli” (Gosling et al., 2003). The finding that Interim Managers score significantly lower on Neuroticism than their counterparts in comparable Line Management functions indicates that they expose a more robust and balanced manner and know better how to control their individual needs. This self-control is of particular importance when working in a crisis (e.g., in a restructuring case), as under those circumstances, authentic leadership is utmost important for the success of the turnaround. Studies have suggested that managers with low levels of Neuroticism are perceived as better leaders during a crisis (Hogan & Curphy, 1994). This necessity for authentic leadership very much applies to Interim Managers in turnaround situations. To be successful in their assignments, they need to expose a high level of emotional stability to master stress situations around working with a large number of people in a difficult situation. So, high levels of Neuroticism in the facets Anxiety, Self-consciousness and Vulnerability would be detrimental to the success of their work.

As presented in the studies of Hudek-Knežević et al. (2006), Kim et al. (2007), Kim et al. (2009), Madnawat & Mehta (2012) and Mustafa et al.(2014), the most critical personality trait affecting burnout overall is Neuroticism.

Hence the formulation of Hypothesis 1: The reduced level of Neuroticism found with Interim Managers successfully guards them against burnout.

A2	The study detected a strong exposure towards Extraversion for Interim Managers	(Bach & Pauli, 2009; Feltham & Hughes, 1999)
	Extraversion was a direct negative predictor of work-related burnout	(Hudek-Knežević et al., 2006; Kim et al., 2007; Madnawat & Mehta, 2012; Mustafa et al., 2014)

In the study of Bach & Pauli (2009), the authors detected a strong exposure of Interim Managers towards Extraversion. “Extraversion characterizes individuals who are social, active and outgoing and place a high value on close and warm interpersonal relationships” (Gosling et al., 2003). The predominant facet that affects this difference in the score for Extraversion is Assertiveness. Interim Managers are very often asked to take weighty decisions and defend those towards their stakeholders. An unsure or unconfident tenure would hamper the decision-making process and negatively affect their credibility.

As per Feltham & Hughes (1999):

“IMs reported that they are more assertive and ready to confront people and situations (higher Need to be Forceful). In line with suggestions in the popular literature, this finding is consistent with the view that in a short-term assignment it may be preferable to speak out - and if necessary ultimately walk away - than be associated with a failed initiative.” (p. 213)

In the work done by Hudek-Kneževic et al. (2006), Kim et al. (2007), Madnawat & Mehta (2012) and Mustafa et al.(2014), a low level of Extraversion revealed to be one of the strongest predictive markers of burnout, directly predicting work-related burnout and having a significant relationship towards exhaustion.

Therefore, formulation of Hypothesis 2: The increased score of Extraversion (especially in its facet Assertiveness) found with Interim Managers adequately protects them from burnout.

A3	Interim Managers score high in Openness to Experience	(Bach & Pauli, 2009; Feltham & Hughes, 1999)
	Openness to Experience negatively predicted work-related burnout	(Hudek-Kneževic et al., 2006; Mustafa et al., 2014)

“Openness to Experience characterizes individuals who are willing to try new and different things. They actively seek out new and varied experiences and value change” (Gosling et al., 2003). In the study of Feltham & Hughes (1999), the authors recorded a high score on Openness to Experience for Interim Managers: “Openness to Experience appears to reflect in two scales - Need for Change and Conceptual Thinker - on both of which IMs were significantly higher as a group” (p. 214).

This high score mirrors the tendency of Interim Managers to constantly look for new challenges by taking up new and diversified tasks that alter with every new assignment. In the article of Bach & Pauli (2009), the authors see this predisposition as a reason, why Interim Managers look for new tasks far more often than Line Managers. It is especially the facet Openness for Actions that sets Interim Managers apart from their Line Managers counterparts. It is this facet that pushes the Interim Managers to search for new challenges in every new assignment while at the same time helps them in their assignments to ‘look outside of the box’ and consider appropriate actions even if they are yet unknown to them.

Openness to Experience has also been exhibited by Hudek-Knežević et al. (2006) and Mustafa et al. (2014) to predict negatively personal burnout, work-related burnout as well as reduced professional efficacy.

Which leads to the formulation of Hypothesis 3: The increased score of Openness to Experience recorded with Interim Managers reduces the likelihood for them to suffer from burnout.

A4	Interim Managers score low on the Compliance facet of Agreeableness	(Bach & Pauli, 2009)
	The Compliance facet of Agreeableness appears to be contributing the most to the prediction of emotional exhaustion	(Periard & Burns, 2014)

The Compliance facet of the Agreeableness trait characterizes people that may have difficulties to take their stance and excessively rely on the opinions of others.

Agreeableness is defined by Gosling et al. (2003) as “Agreeableness characterizes individuals who are kind, considerate, likable, helpful and cooperative”. This approach may be adequate for situations where consent and alliance are desirable

but inappropriate in crisis situations. In a crisis, Interim Managers may be asked to step on other people's toes to break up existing alliances and beliefs. In the sense of 'desperate times call for desperate measures', Interim Managers may be asked to take painful and unpopular decisions. In his study *The four rooms of change* (Janssen, 2016), the author advocates that sometimes you will need a crowbar to break up existing beliefs and move people out of their denial phase. To achieve this, Interim Managers will be asked to be less compliant and expose a more competitive nature. As such it is not surprising that the authors Bach & Pauli (2009) have found Interim Managers to score lower on Agreeableness (and especially on Compliance) than their Line Manager counterparts.

As to be expected, a high level of Compliance will raise the pressure on the individual in their quest to be compliant with the expectations of their environment. As such it does not astonish that the authors Periard & Burns (2014) have detected the Compliance facet of Agreeableness to be contributing the most to the prediction of emotional exhaustion.

Hence the formulation of Hypothesis 4: A low score on Agreeableness (especially in the facet of Compliance) shields Interim Managers from burnout.

A5	Interim Managers are typically higher on Conscientiousness than other managers	(Bach & Pauli, 2009; Feltham & Hughes, 1999)
	Conscientiousness negatively relates to emotional exhaustion	(Hudek-Knežević et al., 2006; Mustafa et al., 2014; Periard & Burns, 2014)

“Conscientiousness characterizes individuals who are intrinsically motivated to achieve, perform at a high level and take actions to improve their job performance” (Gosling et al., 2003).

In their article the authors Feltham & Hughes (1999) write about the Conscientiousness of Interim Managers:

“The higher mean scores of IMs on Organized Type, Need to Finish a Task and Integrative Planner broadly suggest that IMs are typically higher on Conscientiousness than other managers, at least as far as Conscientiousness relates to the planful, dutiful and organized aspects of working life. However, their lower mean score on Need for Rules and Supervision is a notable contrary finding in this regard.” (p. 213)

The study of Bach & Pauli (2009) confirms those finding and report the facets Achievement-Striving and Self-Discipline as the ones with the strongest differentiation towards the Line Manager samples. Achievement-Striving is one of the core characteristics an Interim Manager will need to exhibit during crisis situations. Only by constantly displaying and demonstrating to their team a 100% commitment to the cause, they will be able to demand an equal engagement from the team members (‘Walk the talk’).

As most Interim Managers are self-employed, therefore constantly oscillate between periods with assignments and periods when they are looking for a new assignment, they need to be able to summon the required self-discipline for them to keep constantly focused. This self-discipline, in turn, helps them also to plan better and organize their time during assignments.

As to the prediction of burnout, the authors Periard & Burns (2014) pointed out that not all facets of Conscientiousness relate to emotional exhaustion the same and that only the self-discipline facet of Conscientiousness appear to be contributing to the prediction of emotional exhaustion. The authors Mustafa et al. (2014) reported Conscientiousness as most highly related to all burnout components. This conclusion was confirmed by the findings of Hudek-Knežević et al. (2006) which reported Conscientiousness related to all three burnout components, most highly with reduced professional efficacy.

This finding leads to the formulation of the last Hypothesis 5: A higher level of Conscientiousness protects Interim Managers from burnout.

6.2. Survey

The following section presents the themes that have emerged during the analysis of the survey responses.

ID	Theme	Mentioned by % of participants
B1	Less routine, new experience	50.0%
B2	Challenge	50.0%
B3	Temporary assignment provides emotional distance	45.0%
B4	Take breaks between assignments, able to work flexible times, improved work-life balance	45.0%
B5	Freedom, self-determination	42.5%
B6	Less politics	30.0%
B7	Feeling of appreciation, able to provide real value	30.0%
B8	Financially attractive	15.0%
B9	Clear focus	5.0%

Table 4: Themes emerging from the survey

Individual analysis

B1	Less routine, new experience	50.0%
----	------------------------------	-------

Half of the participants appreciate Interim Management to offer a diversified range of tasks that change with every new assignment. E.g., participant #10 highlights in question four (Q4) that he feels especially stimulated by the exposure to new themes and cultural aspects in every project: “Mich wieder neu in ein Thema, in eine Kultur und in ein Projekt hinein zu arbeiten”.

B2	Challenge	50.0%
----	-----------	-------

50% the participants assess their tasks as Interim Manager to be more challenging than in their previous Line Management roles. E.g., participant #5 mentions in Q4 the continued challenge to reach the ambitious targets: “Die Herausforderung, hoch gesteckte Ziele zu erreichen”.

B3	Temporary assignment provides emotional distance	45.0%
----	--	-------

The circumstance that the assignments are limited in time is seen by 45% of the participants as an aspect that creates an emotional distance between them and the project. This perceived detachment is due to the temporarily limited engagement an Interim Manager signs up for during an assignment. E.g., participant #29 comments on the limited commitment from the Interim Manager towards the customer: “Was kann mir schon passieren!”. Participant #56 reflects on the reduced dependency towards the client vs. previously towards the superior: “keine Abhängigkeit mehr von Vorgesetzten; keine Risiko bei Wechsel von Vorgesetzten. Wenn ein Kunde abspringt ist das weniger schlimm als wenn man die Unterstützung seines Vorgesetzten verliert“. Participant #12 uses this distance as effective stress relief: “Zu stressigen Situation muss man immer Distanz gewinnen. Da man als Interim

Manager nicht für alle Ewigkeit mit der Firma verbunden ist, fällt das auch von dieser Seite her leichter Distanz zu gewinnen und Distanz zu halten“.

B4	Take breaks between assignments, able to work flexible times, improved work-life balance	45.0%
----	--	-------

A large number of the participants do not commit themselves to a 100% engagement but are able to create zones of recovery, either between two consecutive mandates and/or within the assignments by only working 80%. This approach contributes significantly to a better work-life balance.

E.g., participant #45 highlights the value of short sabbatical trips as a remedy to reduce the stress level: “Ich setzte mir Ziele mit anschließenden kurzen Erholungsphasen in Form von Kurzabsenzen, d.h. die Vorfreude z.B. auf eine Städtereise hält die Motivation in stressigen Momenten aufrecht”. Participant #39 values the ability to switch between periods with assignments and periods without assignments: “Balance zwischen Arbeiten & nicht Arbeiten (Ferien, suche nach Mandaten usw) kann individuell vorgenommen werden”. Participant #11 improves his work-life balance by only committing himself to 80%: “Da ich mich nie mehr als zu 80% verpflichten lasse, ist i.d.R. für genügend Erholung gesorgt”.

B5	Freedom, self-determination	42.5%
----	-----------------------------	-------

42.5% of the participants welcome that they can largely shape their way of working and also contribute to the scoping of the assignment. E.g., participant #45 and participant #56 perceive more freedom and the ability for self-determination as a reason for an increase professional well-being: “mehr Freiheit durch eigenen Gestaltung”. Participant #53 confirms that he sees value in being able to set his own agenda: “Ich bin Herr meiner eigenen Agenda und darf mich nur mit Herausforderungen auseinandersetzen, die sich auch mein Mandat beziehe”.

B6	Less politics	30.0%
----	---------------	-------

30% of the participants feel that their work as Interim Manager is less affected by the internal power politics they were exposed to as Line Manager. E.g., participant #11 attributes this immunity towards political power plays to that he is not considered as a threat to anyone in the organization: “Da ich unabhängig bin und ich per Definition niemandem in der bestehenden Organisation etwas wegnehmen kann, bin ich persönlich viel weniger politischen Kräften und Spielen ausgesetzt”. Participant #22 reflects that now he does not need to waste time on defending his job: “keine unternehmensinterne Politik (ich muss mich nicht im Sessel halten können)”. Similarly, participant #33 mentions the advantage of being able to make better use of his time rather than waste it on political games: “Geringere Zeitverluste für firmenpolitische, hierarchische Themen und Leerläufe”.

B7	Feeling of appreciation, able to provide real value	30.0%
----	---	-------

30% of the participants perceive added meaning in their work as Interim Manager and feel that through this, they also gain more appreciation from their customers than in comparable Line Management positions. Interim Managers seem to be more sensible towards the aim to provide real value with their work, but also have a higher expectation towards recognition. Participant #11 reports a clear connection between doing the right thing and earning recognition: “weil ich unabhängiger agieren kann und mir in der Regel noch mehr Respekt und Wertschätzung entgegengebracht wird”. Participant #56 defines his task to create customer satisfaction by providing the client with an adequate solution: “Dem Kunden eine gute Lösung zu bringen, dass er zufrieden ist”. Participant #62 directly links the appreciation by the customer towards her motivation: “Die Anerkennung meiner Leistung durch den Auftraggeber spornt mich weiter an sowie die Wertschätzung meiner Person und meiner Kompetenz in meinem Fachbereich”.

As to all authentic leaders, providing meaning is utmost important to Interim Managers. As pointed out by the authors in *Global Leadership from A to Z: Creating High Commitment Organisations* (de Vries, Manfred F. R. Kets & Florent-Treacy, 2002):

“When people see their jobs as transcending their own personal needs (by improving the quality of life for others, for example, or contributing to society) the impact can be extremely powerful.” (p. 302)

B8	Financially attractive	15.0%
----	------------------------	-------

Surprisingly just 15% of the participants specifically mentioned the commercial attractiveness of working as Interim Manager. This advantage was potentially indirectly reflected through B4, as the high daily rates paid to Interim Managers allow them to reduce their engagement and through this improve the work-life balance.

B9	Clear focus	5.0%
----	-------------	------

Only a minority of the participants listed the clearer focus (concentration on a limited scope of work) as being an advantage of working as Interim Manager. E.g., participant #9 sees an advantage to only be in charge of one specific project: "Ich habe / hatte weniger Belastung, da ich nur für mein Projekt zuständig bin/war". Participant #63 agrees on the value of having a clear focus on clearly defined tasks: "Konkreter ausgedrückt: früher war ich für alles verantwortlich, heute habe ich einen klaren Fokus und eine sehr klar formulierte Aufgabe. Genau darin sehe ich auch den wesentlichen Unterschied als Interim Manager im Gegensatz zur Linien-Funktion: ich werde geholt eine ganz bestimmte Aufgabe zu erledigen und kann diese auch entsprechend abarbeiten".

Negative themes

Although most participants rate their work as Interim Managers very positively, some of them comment on the negative aspects that lead to new stress levels. Participant #42 highlights the necessity to build a new relationship network and to gain acceptance from the stakeholders in every assignment: “pro neues Mandat [wird] eine neue Stelle begonnen und entsprechend Akzeptanz / Beziehungsnetz [muss] immer wieder neu aufgebaut werden”. Participant #44 mentions the pressure related to the obligation to acquire a new project after each completed assignment. A situation related to uncertainty about the financial comfort in the future: “Wenn jedoch längere Zeit kein Mandat ansteht, kann schon etwas Stress entstehen”. Both participants (#42 and #44) also detail that sometimes they had to take up an assignment where they felt over-qualified: “Als Interim Manager kann es vorkommen, dass man auch einfachere Arbeiten machen darf, was zu Unterforderung führen kann”.

The otherwise predominant positive general mood of the answers may be attributed to the responses being filtered, to include only participants having worked at least five years as Interim Managers. This filtered subset of participants was possibly already able to successfully position themselves as Interim Managers on the labor market, hence have reached financial independence allowing them to cope better with the uncertainty between two assignments. This financial freedom helps them undoubtedly also to pick-and-choose their assignments and therefore avoid the above-stated over-qualification.

6.3. Analysis

To validate the initial hypothesis that the character traits that mark a successful Interim Manager also protect from burnout, the author anticipated being able to correlate the patterns discovered from the survey with the hypothesis established from the literature review.

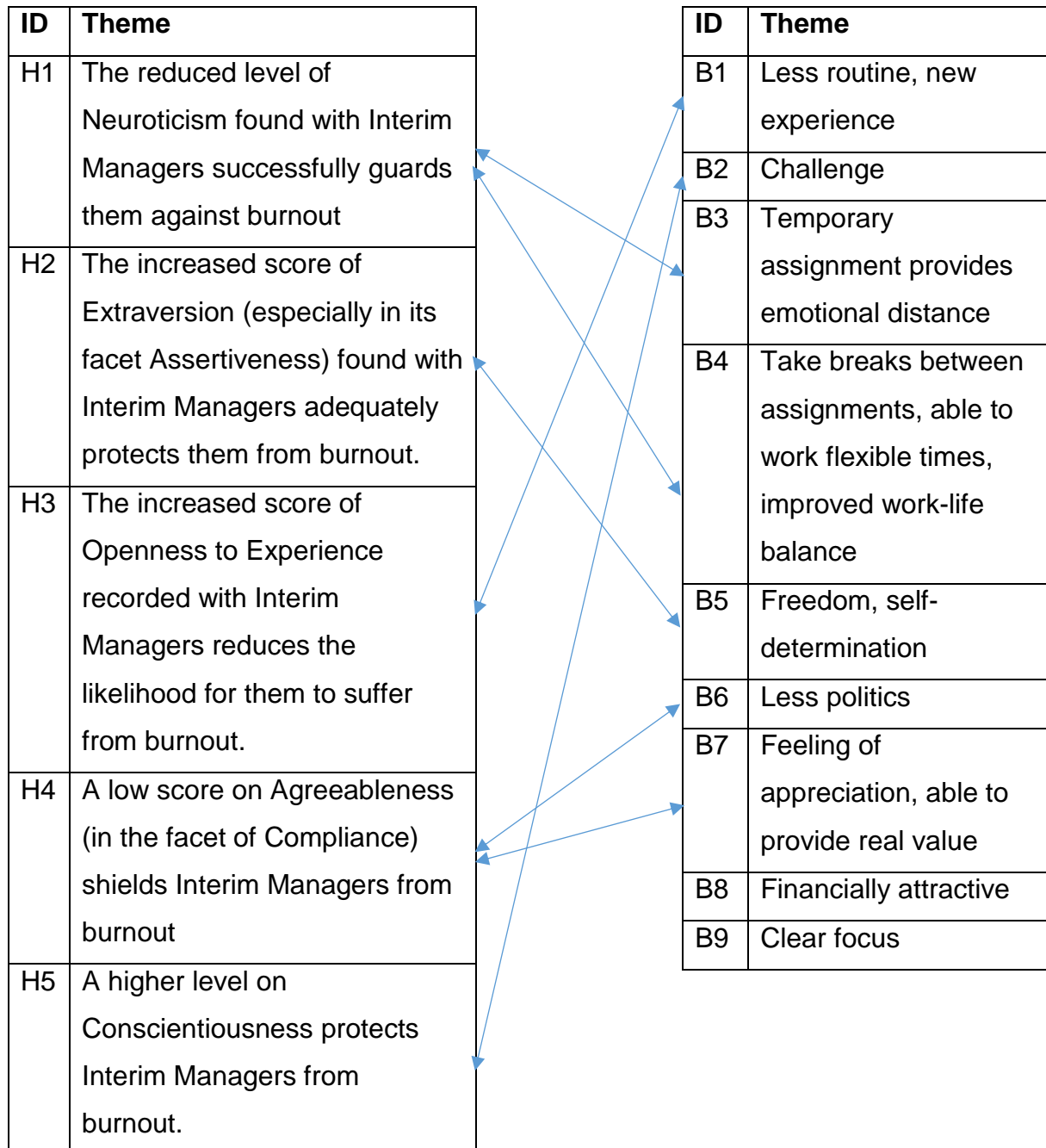


Figure 2: Correlation between preliminary hypothesis and themes from survey

7. Findings and discussion

Correlation H1↔B3/B4

When working through a crisis, it is imperative to expose a robust and balanced manner, and being able to control its individual needs. Here, a high level of emotional stability, to master stress situations around working with a large number of people in a difficult situation, is a prerequisite. Interim Managers can control their stress levels by emotionally distancing themselves from the assignment and also by allowing them adequate time to recover between the projects.

Correlation H3↔B1

Through the themes from the survey, many participants confirmed the increased score of Openness to Experience. The Interim Managers attributed their professional wellbeing towards the ability to change their assignments frequently and with this, being continuously exposed to new cultures and themes.

Correlation H5↔B2

Conscientiousness individuals are intrinsically motivated and constantly strive for new challenges to improve their job performance. This Achievement Striving is one of the core facets of an Interim Manager and has been confirmed in the recurring themes from the survey answers.

Correlation H2↔B5

One frequent theme in the survey was the ability to largely shape its own way of working. As Interim Managers work on short-term assignments only, they are intrinsically motivated to optimize their areas of responsibility in a manner that supports the project success. To do so, they need to be assertive towards their clients but later also towards the allocated team.

Correlation H4↔B6/B7

As detailed under 4.1, 'Machiavellianism' exists in many of the corporate structures and causes pointless political power plays that destroy value and ultimately also people. The Interim Managers in the survey valued the ability to be non-compliant towards those non-value added political initiatives and purely focus on their assignments. This freedom gives them the feeling of providing real meaning to the cause and ultimately being recognized for doing what is right.

For the two themes

B8	Financially attractive
B9	Clear focus

no clear link to a hypothesis could be recognized.

Based on the earlier discussion of the abovementioned themes, it appears that a correlation between the Big Five character traits and the predisposition to become a successful Interim Manager can be established. This thesis was able to draw upon the works of Bach & Pauli (2009) and Feltham & Hughes (1999) that unquestionably demonstrated this relationship. In their studies, both authors were able to find evidence for an empiric difference between the Big Five character traits of Interim Managers versus Line Manager samples. This difference was significant in all personality traits; however, it did not manifest in all attributes likewise but was often bound to some specific facets in the character traits.

Relying again on literature, the effect of the Big Five character traits towards the burnout dimensions could be illustrated. As above, the significance of the effect varied depending on the characteristics of some of the Big Five facets only.

The themes identified in those two literature reviews were then used to define a set of preliminary hypothesis that linked the personality traits of successful Interim Managers to those affecting burnout dimensions.

By subsequently comparing those hypotheses to a set of themes discovered in the survey, a final correlation could be recognized, validating the set of hypotheses.

So, as conclusions of this paper, recognized as tentative and subject to further amendment, this study has established that the character traits that define a successful Interim Manager, also protect from burnout related dimensions.

8. Limitations and Future Research

8.1. Limitations of this study

This research study has several limitations:

1. The study used an indirect approach only, mainly based on a literature review, to establish that Interim Managers should be less likely to suffer from burnout related symptoms than their Line Manager counterparts. A quantitative analysis is missing.
2. The literature review of the specific character traits of Interim Managers based itself exclusively on the two studies by Bach & Pauli (2009) and Feltham & Hughes (1999). The authors of those articles, however, caution that future work may be desirable to substantiate their findings.
3. Due to the limited sample size of just 67 participants in the survey, the findings cannot be considered to be representative of all Interim Managers. This assertion was also not intended, as the scope of this thesis was essentially exploratory and subjective in nature.
4. Due to the limited sample size of the survey, not all themes may have been captured conclusively. Additional themes may be available and should be further investigated in future studies.
5. The answers of the survey participants may contain social biases. The participants may not be aware of blind spots in self-awareness that influenced their answers towards the desired state. In general, the survey answers are predominantly positive towards Interim Management as work model. This tendency could be potentially different when expanding the poll to a general population of managers, which have unsuccessfully tried Interim Management and went back to Line Management.

6. A personal bias of the author towards this study and its finding may exist (see 4.1 Personal biases).

8.2. Suggestions for Future Research

Future research studies are recommended to overcome the main limitation of this thesis in regards to the missing quantitative analysis of the correlation between Interim Management and burnout. A quantitative investigation is suggested to establish this relationship clearly bound to scientific data.

A first high-level quantitative analysis on a similar topic was only very recently conducted in the Netherlands by TNO and Statistics Netherlands (2016). In this report, the authors exhibited that “7.1 percent of freelancers feel like they will be burned out by work a few times a month. Among employees, 14.4 percent experience these feelings. Even when taking age, education, gender and industry differences into account, there is still a remarkable difference between freelancers and employees”. The study focused on freelancers as someone who is self-employed without employees. This definition does obviously not completely fit the description of an Interim Manager, but many aspects of the work model are comparable. Hence a similar study with Interim Managers may yield comparable results.

So, based on such quantifiable views on the matter, a wider quantitative study may shed more light on the correlation between Interim Management and burnout.

9. Recommendations and Conclusions

9.1. Recommendations

Albeit this study was only able to establish a first tentative indication of a correlation, it may be valuable for companies to investigate further this connection between working as Interim Manager and the reduced likelihood to suffer from burnout related symptoms. Evidently, our corporate structures are primarily based on permanent Line Managers, so not everyone can become an Interim Manager to improve work-life balance and reduce the likelihood of burnout. Corporate HR managers may, however, want to understand the rationales behind those perceived benefits and try to implement measures that allow their Line Managers also to take advantage of some of the supposed burnout reduction initiatives highlighted by this study. What immediately comes to mind is an improved work environment with less 'Machiavellianism' and geared to provide true value to a worthy cause (meaning). Another way to reduce stress levels, mentioned by many of the participants in the survey, was to limit one's engagement to 80%, either by only working four days a week or by periodically taking extended sabbatical breaks. As already mentioned under 3.3 above, the authors of *Burned Out?* (Allen, 2011) strongly affirmed that: "Sabbaticals are life-changers. They can renew and reinvigorate your life and career, helping you reprioritize your life".

Working less than full time (or even more) still seems to be a taboo in many of the companies, despite its advantaged being already demonstrated by many studies. E.g., in KÜNN-NELEN, DE GRIP, & FOUARGE (2013) the authors report that firms with a significant part-time employment share, are more productive than companies with a large part of full-time workers: "a 10% increase in the part-time share is associated with 4.8% higher productivity". So, the corporate world needs to start changing its views about part-time work and start to offer more flexible work models.

Consequently, they will become again more attractive to people seeking a better work-life balance (hence the company winning the 'war for talents'), but they will also experience an increase in their productivity (hence improve their bottom-line).

9.2. Conclusions

Working as Interim Manager may present several advantages that distinguish this type of work from a more traditional Line Manager occupation. As highlighted by this study, one of those advantages may be a different exposure to stress and hence a reduced likelihood to suffer from burnout related symptoms. On the other side, new stress factors may appear in that life becomes less secure and less stable concerning predictability of revenue streams.

As with every work model, it all depends on the view how successful one sees him/her in this role. So similarly, in this context, Interim Management is not a one-fit-all solution for everyone. However, as this study has presented (and has been confirmed by the participants of the survey), Interim Managers that have successfully established themselves in this work model, full-heartedly embrace the advantages that it offers. They also see themselves happier and more contributing to creating real value. Those benefits and the meaning that it provides, in return make Interim Managers more contented at work and through this less affected by burnout related symptoms.

Acknowledgements

I wish to sincerely acknowledge Elizabeth Florent-Treacy for her extensive support during the writing of this thesis. The gratefulness goes further also to my EMCCC colleagues for their ideas, suggestions, and brutally honest feedback. However, as always, feeling the 'real heat' and being on the frontline of support was my family. Without this supporting network, I would not have had the determination to complete this paper.

Finally, I would also like to express my gratitude towards Eric van de Loo and Roger Lehman for probably the best 18 months on my journey of lifelong learning.

10. Bibliography

- Allen, C. A. (2011). Burned out? *Personal Excellence Essentials*, 16(7), 4-4.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. Oxford, England: Holt.
- Anand, M., & Arora, D. (2009). Burnout, life satisfaction and quality of life among executives of multi national companies. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(1), 159-164.
- Bach, N., & Pauli, A. (2009). Unterscheiden sich interim manager von linienmanagern? *Die Betriebswirtschaft*, 69(1), 31-44.
- Bakker, A. B., Van, D. Z., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31-50.
doi:10.3200/SOCP.146.1.31-50
- Bloemer, V. (2011). *Interim management: Top-kräfte auf zeit*. Berlin: Walhalla und Praetoria.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bruns, J., & Kabst, R. (2005). Interim-management: A paradox for leadership research? *Management Revue*, 16(4), 512-524.

Burisch, M. (2006). *Das burnout-syndrom: Theorie der inneren erschöpfung*. (pp. 36) Springer.

Cattell, R. B. (1938). *Crooked personalities in childhood and after: An introduction to psychotherapy*. Oxford, England: Appleton-Century.

Chambers, E. G., Foulton, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, (3), 44-57.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
doi:10.5465/AMR.1993.9402210153

Dahl, D. (2005). The global economy is stressed out. *Inc.*, 27(11), 50-50.

de Vries, Manfred F. R. Kets, & Florent-Treacy, E. (2002). Global leadership from A to Z: Creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics*, 30(4), 295-309. doi:10.1016/S0090-2616(02)00067-0

de Vries, Manfred F. R. Kets, & Cheak, A. (2014). Psychodynamic approach. *INSEAD Working Papers Collection*, (45), 1-22.

Eysenck, H. (1998). *Dimensions of personality*. Piscataway, NJ, US: Transaction Publishers.

Feltham, R., & Hughes, D. (1999). Interim managers: Distinguishing personality characteristics of managers on short-term contracts. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(4), 209-214. doi:10.1111/1468-2389.00121

- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 44*(3), 329-344. doi:10.1037/h0057198
- Fuller, G. (2008). More than just a temp. *Personnel Today, ,* 34-36.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons. L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology, 2*, 141-165.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. J. (2003). A very brief measure of the big-five personality domains. *Journal of Research in Personality, 37*(6), 504-528. doi:10.1016/S0092-6566(03)00046-1
- Hogan, R., & Curphy, G. J. (1994). What we know about leadership? *American Psychologist, 49*(6), 493.
- Hudek-Knežević, J., Krapic, N., & Kardum, I. (2006). Burnout in dispositional context: The role of personality traits, social support and coping style. *Review of Psychology, 13*(2), 65-73.
- Ibarra, H. (2004). Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career. *Harvard Business School Press Books, ,* 1.
- Interim managers getting younger every day. (2004). *Personnel Today, ,* 3-3.
- James, O. (2013). In Vermilion (Ed.), *Office politics: How to thrive in a world of lying, backstabbing and dirty tricks*

Janssen, C. (2016). The four rooms of change. Retrieved from

<http://www.claesjanssen.com/four-rooms/index.shtml>

Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421-434. doi:10.1016/j.ijhm.2006.03.006

Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the big five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96-104.
doi:10.1016/j.ijhm.2008.06.001

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The copenhagen burnout inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207. doi:10.1080/02678370500297720

KÜNN-NELEN, A., DE GRIP, ,ANDRIES, & FOUARGE, D. (2013). Is part-time employment beneficial for firm productivity? *Industrial & Labor Relations Review*, 66(5), 1172-1191.

Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 9(3), 229-243.
doi:10.1080/10615809608249404

Long, S., & Harding, W. (2013). Socioanalytic interviewing. In S. Long, & S. (. Long (Eds.), (pp. 91-105). London, England: Karnac Books.

- Madnawat, A. V. S., & Mehta, P. (2012). Personality as a predictor of burnout among managers of manufacturing industries. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 38*(2), 321-328.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach burnout inventory manual* (). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(1), 81-90. doi:10.1037/0022-3514.52.1.81
- McDougall, J. (1985). *Theaters of the mind: Illusion and truth on the psychoanalytic stage*. Philadelphia, PA, US: Brunner/Mazel.
- Mustafa, M., Santos, A., & Gwi, T. C. (2014). Emotion regulation and burnout among malaysian hr managers: The moderating role of big five personality traits. *International Journal of Employment Studies, 22*(2), 79-108.
- NORMAN, W. T. (1967). On estimating psychological relationships: Social desirability and self-report. *Psychological Bulletin, 67*(4), 273-293. doi:10.1037/h0024414
- Parker, P. A., & Kulik, J. A. (1995). Burnout, self- and supervisor-related job performance, and absenteeism among nurses. *Journal of Behavioral Medicine, 18*(6), 581-599. doi:10.1007/BF01857897

- Periard, D. A., & Burns, G. N. (2014). The relative importance of big five facets in the prediction of emotional exhaustion. *Personality and Individual Differences, 63*, 1-5. doi:10.1016/j.paid.2014.01.036
- Pietkiewicz, I., & Smith, J. A. (2014). A practical guide to using interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. *Psychological Journal, 20*(1), 7-14.
- Qualtrics software. (2016). Retrieved from <https://insead.eu.qualtrics.com>
- SMITH, G. M. (1967). Usefulness of peer ratings of personality in educational research. *Educational and Psychological Measurement, 27*(4), 967-984.
- Srivastava, S. C., Chandra, S., & Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: Theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal, 25*(4), 355-401. doi:10.1111/isj.12067
- SÜREN, S., ÖRÜCÜ, E., & IZCI, Ç. (2016). Banka çalışanlarında tükenmişlik ve bes büyük kişilik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Journal of Management & Economics, 23*(1), 247-262. doi:10.18657/yecbu.04098
- Taylor, C. (1985). Self interpreting animals. *Philosophical papers 1: Human agency and languages* (pp. 45-76) Cambridge University Press.
- Tiberius, V. (2004). Interimsmanagement. begriff und konzeption. In V. Tiberius (Ed.), *Interimsmanagement – management auf zeit* (pp. 11-35). Bern/Stuttgart/Wien:
- TNO and Statistics Netherlands. (2016). Freelancers less likely to burnout than employees. Retrieved from <http://www.nltimes.nl/2016/05/24/freelancers-less-likely-burnout-employees/>

van de Loo, E. (2007). The art of listening. In Palgrave Macmillan (Ed.), *Coach and couch : The psychology of making better leaders* (pp. 221-239) In M. F. R. Kets de Vries, K. Korotov, & E. Florent-Treacy (Eds.).

Williamson, G. (2003). Interim executives: The hardened veterans. *Logistics & Transport Focus*, 5(5), 57-59.

Winwood, P. C., & Winefield, A. H. (2004). Comparing two measures of burnout among dentists in australia. *International Journal of Stress Management*, 11(3), 282-289. doi:10.1037/1072-5245.11.3.282

11. Figures/Tables

Figure 1: Schema of Research Methodology.....	28
Figure 2: Correlation between preliminary hypothesis and themes from survey.....	52
Table 1: Summary of findings of the study from Bach & Pauli (2009).....	15
Table 2: Summary of findings of burnout studies in the literature	23
Table 3: Themes emerging from the literature review	37
Table 4: Themes emerging from the survey	45

12. Appendix

12.1. Definitions of the Big Five personality traits (Gosling et al., 2003) and their facets (McCrae & Costa, 1987)

(N) Neuroticism

Neuroticism characterizes individuals who are anxious, self-conscious, paranoid and prone to negative emotions and negative reactions to work-related stimuli.

1. **Anxiety**: level of free floating anxiety
2. **Angry Hostility**: tendency to experience anger and related states such as frustration and bitterness
3. **Depression**: tendency to experience feelings of guilt, sadness, despondency and loneliness
4. **Self-Consciousness**: shyness or social anxiety
5. **Impulsiveness**: tendency to act on cravings and urges rather than reining them in and delaying gratification
6. **Vulnerability**: general susceptibility to stress

(O) Openness to Experience

Openness to Experience characterizes individuals who are willing to try new and different things. They actively seek out new and varied experiences and value change.

1. **Fantasy**: receptivity to the inner world of imagination
2. **Aesthetics**: appreciation of art and beauty
3. **Feelings**: openness to inner feelings and emotions
4. **Actions**: openness to new experiences on a practical level
5. **Ideas**: intellectual curiosity
6. **Values**: readiness to re-examine own values and those of authority figures

(A) Agreeableness

Agreeableness characterizes individuals who are kind, considerate, likable, helpful and cooperative. Agreeable individuals are more likely to be accommodating and cooperative when asked to consider a new technology.

1. **Trust:** belief in the sincerity and good intentions of others
2. **Straightforwardness:** frankness in expression
3. **Altruism:** active concern for the welfare of others
4. **Compliance:** response to interpersonal conflict
5. **Modesty:** tendency to play down own achievements and be humble.
6. **Tender-Mindedness:** attitude of sympathy for others.

(C) Conscientiousness

Conscientiousness characterizes individuals who are intrinsically motivated to achieve, perform at a high level and take actions to improve their job performance.

1. **Competence:** belief in own self efficacy
2. **Order:** personal organization
3. **Dutifulness:** emphasis placed on importance of fulfilling moral obligations
4. **Achievement Striving:** need for personal achievement and sense of direction
5. **Self-Discipline:** capacity to begin tasks and follow through to completion despite boredom or distractions.
6. **Deliberation:** tendency to think things through before acting or speaking.

(E) Extraversion

Extraversion characterizes individuals who are social, active and outgoing and place a high value on close and warm interpersonal relationships. The biggest motivation for such individuals to adopt an innovation is possible gain in terms of social image.

1. **Warmth:** interest in and friendliness towards others
2. **Gregariousness:** preference for the company of others
3. **Assertiveness:** social ascendancy and forcefulness of expression
4. **Activity:** pace of living
5. **Excitement Seeking:** need for environmental stimulation
6. **Positive Emotions:** tendency to experience positive emotions

12.2. Survey questions and answers

ID	Q1: Warum sind Sie Interim Manager geworden?	Q2: Welche Unterschiede sehen Sie in Bezug auf Ihr a) persönliches b) professionelles Wohlbefinden, wenn Sie Ihre frühere Tätigkeit als Linienmanager mit der jetzigen als Interim Manager vergleichen?	Q3: Wie gehen Sie mit stressigen Situationen in Mandaten um?	Q4: Was spornt Sie in einem Mandat besonders an?	Age	Years as IM	Gender	Part of evaluation
1	Aus Freude an der Selbständigkeit.	Weniger Budgetdruck, nicht verantwortlich für Personal-/Kapazitätsengpässe, muss keine Entlassungen vornehmen, kann das tun, was ich gerne tue.	Indem ich mich nur bis zu 80% verpflichten lasse, habe ich Reserven für Spitzenbelastungen.	Helfen, Anerkennung finden, Neues erfahren, neue Menschen kennen lernen, mein Erfahrung einbringen können, das Umdenken ihn eingefahrenen Organisationen einleiten.	63	7	Male	N
2	um die am eigenen Leib erlebten, teils auch "schmerzhaften" Erfahrungen an weitere Unternehmen, Startups, Projektleiter, CTO, QM's etc weiter zu geben, damit nicht alle hoffentlich alle Erfahrungen nochmals selber erleben müssen. dann ebenfalls, um die letzte Phase meiner Berufskarriere wieder spannend und abwechslungsreich zu machen.	bei der Auswahl und Entscheidung, welches neue Mandat ich annehme, und mit welcher Auslastung ich wie lange beschäftigt sein will (gemäss initial-Plan!), gibt mir Freiheiten über mein Pensum, die ich als angestellter Linienmanager nicht hatte. Andererseits erzeugt eine Phase, in der zuwenig Aufträge vorhanden sind, auch wieder einen Druck, den man als Angestellter nicht kannte, da man sich nicht um Akquise kümmern musste. Ebenfalls ein neuer Druck kann dort entstehen, wo Anforderungen oder Erwartungen an mich gestellt werden, die mich teilweise überfordern in der Art, dass zuviele neue oder unbekannte Aspekte hinzukommen, bei denen man dann nicht aus der Erfahrung schöpfen kann und sich dann sehr schnell einarbeiten muss, um trotzdem eine Expertise abgeben zu können und die Erwartungen (und damit den Auftrag) zu erfüllen.	schwierige Frage, in Worten und möglichst allgemein zu beantworten! - versuchen, cool zu bleiben, in sich gehen und überlegen, wo man eine ähnliche Situation erlebt hat und wie man dort damit umgegangen ist, ob es gut ausgegangen ist oder was man nun anders machen sollte, damit es besser heraus kommt. - einen Schritt zurück machen, die Situation von aussen, aus der Vogelperspektive betrachten und nach den kritischen Stellen und Ursachen suchen. - die früheren Erfahrungen in ähnlichen Situationen nutzen	die Perspektive, die Organisation oder Mitarbeiter des Auftraggebers einen Schritt weiter zu bringen, deren Effizienz zu erhöhen. Oder wenn ich spüre oder ein feedback erhalte, dass der Auftraggeber zufrieden ist und er mein Honorar nicht als Kosten, sondern als Investition mit einem erkennbaren ROI anerkennt.	58	4	Male	N

3	Nach dem Verkauf des Familienunternehmens, in dem ich als einziger Nicht-Gesellschafter CEO war, habe ich mir die Frage gestellt, was als nächstes kommt. Da ich schon immer einen Antrieb zu Selbständigkeit verspürte, habe ich nach Analyse der Fakten (Ausbildung, Weiterbildung, Erfahrung und Erfolge in bestimmten Bereichen) entschieden, diesen Weg einzuschlagen.	a) endlich selbst der Unternehmer sein b) weniger emotional verhaftet zu sein und einen neutraleren Blick auf die Aufgaben	siehe b) oben; es ist als Interim mit der inneren Ruhe zu wissen, was man kann, einfacher, solche Situationen zu meistern, als wenn man Teil einer gewachsenen Struktur mit all ihren Beziehungsgeflechten ist. Also eigentlich kein Stress.	Die Aufgabe, so gut es die Umstände zulassen, zu erledigen.	56	3	Male	N
4	Start in die Selbständigkeit nach 30 jähriger Karriere im Angestelltenverhältnis. Bewusste Abgrenzung von anderen "Unternehmensberatern" um auch ein längerfristiges Engagement mit Übernahme von operativer Verantwortung zu signalisieren.	a) mehr Freiheit, dafür auch höher Unsicherheit b) mehr Abwechslung, höherer Fokus, in den Mandaten grössere Wertschätzung	Fokussierung auf Thema, explizite Abgrenzung, Situation offen legen und als ultima ratio Beendigung des Mandats	"Neues" Lernen, neue Personen kennen lernen, gestalterisch tätig sein zu können, Beitrag leisten zu können	57	4	Male	N
5	Nase voll von unfähigen Vorgesetzten und Arbeitgebern, die keinen Schimmer von Projektmanagement hatten.	als IM erfahre ich Wertschätzung für meine Leistungen und kann mich besser unsinnigen Anweisungen widersetzen. Die Trennung von Arbeitszeit und Freizeit fällt mir leichter.	Belasten mich stark, weil persönlich und emotionell immer stark im Projekt engagiert	Die Herausforderung, hoch gesteckte Ziele zu erreichen.	57	22	Male	Y
6	Nach der Kündigung meiner Festanstellung mit 58 Jahren war eine der Optionen der Einstieg als IM. Als ich dann ein Angebot für ein Mandat als IM erhielt, habe ich dies sofort angenommen und innert einer Woche meine GmbH gegründet. Die Überzeugung, dass dies für mich der richtige Weg ist, entstand erst in den folgenden Monate, natürlich unter dem Einfluss meiner Mandatstätigkeit, aber auch im intensiven Austausch mit Kollegen (DSIM und anderen Netzwerken) aber auch mit dem Aufbau meines Geschäftes (Ausbau des Netzwerkes / Gestaltung der Webseite etc).	Die Aussage meiner Frau, nach dem Einstieg in die Selbständigkeit, bringt es auf den Punkt: "Du bist eine anderer Mensch geworden. Früher warst Du ständig nervös und angespannt. Heute arbeitest Du zwar immer noch genau gleich viel, aber Du bist ruhig und ausgeglichener und drehst Dich nicht mehr im "Hamsterrad".	Ich konzentriere mich auf das Wesentliche, auf die Aufgabe und das Ziel und die Erwartungen des Kunden. Ich halte mich aus der "Firmenpolitik" raus sondern suche pragmatische Lösungen im Sinne der Zielsetzung.	Resultate und Lösungen, aber auch das Fördern und Unterstützen von Menschen, insbesondere solchen die sich im Hamsterrad befinden	62	4	Male	N
7	Nach dem "Karriereabschluss" als festangestellter wollte ich beruflich aktiv bleiben und mein Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen weiterhin einsetzen.	Neue Herausforderungen, Projekte mit klare Ziele und einen Abschluss machen Spass und man kann mit Genugtuung auf etwas erfolgreich abgeschlossenes zurückblicken. Man hat mehr Flexibilität und kann seine Fähigkeiten und Stärken gezielt und besser einsetzen. Man wird weniger vom "Firmenpolitik" beeinflusst.	Als eine Herausforderung und als Teil der Aufgabe, so wie früher aber jetzt ist sie temporär befristet. Ich mag komplexe Situationen und Teamarbeit. Wichtig ist immer das Ziel klar vor Augen zu haben und die Rollen, Aufgaben, Prozesse und Aktivitäten mit den Beteiligten ab zu stimmen.	Aufgaben bei dem ich meine Stärken und Erfahrungen ausspielen kann und den Kunden einen Mehrwert bieten damit am ende sowohl der Kunde wie auch ich zufrieden sind.	61	3	Male	N

8	Meine Erfahrungen (fachliche u. soziale Kompetenz) punktgenau in Industrieunternehmen einzubringen. Mehrere Projekte parallel voranzutreiben, damit flexibel u. unabhängig zu sein	weniger Routinetätigkeiten, erweitertes Netzwerk, kurzfristige Herausforderungen	Ruhe bewahren, darauf besinnen was bereits erreicht wurde, Ursachen im Team erforschen & Lösungsweg zurecht legen	wenn der Kunde ein echtes Problem hat welches kurzfristig, pragmatisch gelöst werden soll	56	20	Male	Y
9	Nachdem ich drei Unternehmens-Gruppen erfolgreich in den europäischen Ländern auf- und ausgebaut habe, wollte ich mein Wissen Firmen in speziellen Situationen (Startup, Change Management, Neu-Ausrichtung, etc) zur Verfügung stellen.	Ich habe / hatte weniger Belastung, da ich "nur" für mein Projekt zuständig bin/war.	Es gibt mehr Ruhepausen, als in der Linien-Funktion zuvor.	Der unmittelbare Erfolg, den der Mandatgeber attestiert	61	16	Male	Y
10	Abwechselnde Tätigkeiten Einsicht in verschiedene Betriebe/Branchen Unabhängigkeit und eigener Chef sein	a) mehr Zeit für mich und die Familie, zufriedener im Job b) weniger Stress, da keine oder selten direkte Führungsverantwortung mehr	Ich kann die Lage meistens beruhigen: da ich von aussen komme und mir die Leute mehr vertrauen als bei Internen ich bis jetzt fast alles schon mal ähnlich oder gleich gesehen habe und deshalb aus der Erfahrung schöpfen kann	Mich wieder neu in ein Thema, in eine Kultur und in ein Projekt hinein zu arbeiten. Mich immer wieder aufs Neue in einem Betrieb zu bestätigen und aufgrund guter Arbeit anerkannt zu werden	46	8	Male	Y
11	Weil es mir gut gelingt, komplexe Situationen - meist irgend eine Form von Krisen - zu erfassen, mich sofort geeignet darauf einzustellen, Ruhe und (Selbst-)Vertrauen in die Organisation zu bringen und neu auszurichten.	Mein Wohlbefinden ist deutlich besser als in den früheren Linienfunktionen, weil ich unabhängiger agieren kann und mir in der Regel noch mehr Respekt und Wertschätzung entgegengebracht wird. Da ich unabhängig bin und ich per Definition niemandem in der bestehenden Organisation "etwas wegnehmen kann", bin ich persönlich viel weniger politischen Kräften und "Spielen" ausgesetzt. Letzteres gilt nicht für Projekte und Ziele, die ich als interimistisch eingesetzter Manager zu vertreten habe - der Umgang mit diesen Herausforderungen ist jedoch für mich ausschliesslich professionell und nicht unmittelbar mit meiner Person verknüpft.	Ich nutze alle meine beruflichen und persönlichen Techniken, um Prioritäten adäquat zu setzen und meine Tätigkeiten so effektiv und effizient wie möglich auszuüben. Wenn nötig investiere ich auch noch mehr Zeit als vereinbart/bezahlt. Da ich mich nie mehr als zu 80% verpflichten lasse, ist i.d.R. für genügend Erholung gesorgt, auch wenn in 4 Wochentagen gut gerne mal 40-48h geleistet werden. Wenn all dies nicht genügt, so suche ich das Gespräch mit meinem Auftraggeber/interimistischen Vorgesetzten und stimme mich mit ihm über die Prioritäten und Erwartungshaltung ab.	Die hohe Wirkung, die ich mit all meiner Erfahrung, meinem Wissen, meiner Persönlichkeit und meiner Unabhängigkeit in eine Organisation einbringen kann. Dies im direkten Wirkungskreis meines Mandats, oft aber auch in verschiedenen Nebenbereichen (Projekte ausserhalb meiner direkten Verantwortung, Informatiksysteme, etc.). Somit kann ich die Kundenerwartungen oft übertreffen.	48	7	Male	Y
12	Es war der Weg, meine Erfahrung für nutzbringend für den Kunden und mich einzubringen.	Persönlich und professionell ist es interessant immer wieder neue Herausforderungen und Problemstellungen zu bearbeiten. Persönlich fehlt die "Scheinsicherheit" einer festen Anstellung, dafür ergibt sich eine attraktivere Entlohnung.	Zu stressigen Situation muss man immer Distanz gewinnen. Da man als Interim Manager nicht für alle Ewigkeit mit der Firma verbunden ist, fällt das auch von dieser Seite her leichter Distanz zu gewinnen und Distanz zu halten.	Das Problem lösen zu können und dem Kunden zu helfen.	54	2	Male	Y

13	<p>a) abwechslungsreiche Tätigkeit b) nicht fester Teil einer Organisation zu sein c) bestimmte Freiheiten zu haben, welche interne Mitarbeiter nicht haben d) nicht in Machtspiele & Politik involviert zu sein</p>	<p>a) persönliches: Unabhängigkeit; höhere zeitliche Flexibilität; mehr Befriedigung, entspannter b) professionelles: Zugriff auf Stabs-Mitarbeiter fehlt - man macht viel mehr selbst</p>	<p>problemlos; da diese meistens zeitlich befristet sind</p>	<p>die inhaltliche Herausforderung</p>	53	5	Male	Y
14	<p>Mit dem Ziel noch mehr Lebensfreude, Lebensqualität und Lebenszeit für mich zu haben, sowohl als auch mit und für meine Familie und Freunde verbunden mit dem weiteren Ziel gesund alt zu werden.</p>	<p>Siehe oben. Meine Ziele habe ich damit bis heute erfolgreich umgesetzt und erreicht. Des Weiteren leiste ich mir beruflich das zu tun, was mir Freude macht und mir gut tut. D. h., ich leiste es mir Nein Danke zu sagen.</p>	<p>Entspannt. Ich sage, was ich will und nicht will. Suche den Konsens. Gibt's keine Einigung, kündige ich mein Mandat. Gibt's eine Einigung, dann arbeite ich ruhig, strukturiert und zielorientiert weiter. Ich will gute Ergebnisse für meinen Kunden und für mich.</p>	<p>Klare Vereinbarungen i. B. auf Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen. Klare und eindeutige Zielvereinbarungen an denen ich gemessen und bezahlt werde. Eine offene, konstruktive und regelmässige "Feedbackkultur". Wertschätzung vom Auftraggeber.</p>	58	5	Male	Y
15	<p>ai-Management * gibt grösseren Gestaltungsspielraum in der ai-Management-Rolle * ermöglicht unternehmerischen Tätigkeit * ist abwechslungsreich * finanziell attraktiv * lässt sich mit anderen Tätigkeiten kombinieren (Lehrauftrag, VR-Mandat) Zum Start meiner ai-Tätigkeit hatte ich eine entsprechende Kundenanfrage</p>	<p>a) work-life-balance im Durchschnitt besser als in der Linienrolle (Ausnahme Spitzenbelastung im Projekt/Mandat); begrenzter Zeithorizont motiviert zu Leistung und erhöht Frustrationstoleranz b) grösserer Gestaltungsspielraum, weniger "Politik", Lerneffekte ausserhalb der bisherigen Tätigkeitsinhalte</p>	<p>- bei personellem Stress (z.B. bei schwierigen Personalentscheidungen, Massentlassungen, Beurteilung von Schlüsselpersonen; Problemen zwischen Mgt. und Eigentümern)offene Kommunikation und ggf. Coaching des Kunden; sich selbst treu bleiben - bei Zeitdruck und Komplexität klassische Mgt.-Methoden wie Priorisierung, Projektplanung, Komplexitätsreduktion durch Fokussierung (in Absprache mit dem Kunden)</p>	<p>- inhaltliche Herausforderung im Mandat - bereicherndes persönliches Umfeld - (erfolgsabhängige) Honorierung</p>	58	5	Male	Y
16	<p>Unfreiwillig vorpensioniert worden...</p>	<p>a) kann meinen Alltag selber planen, bin selber verantwortlich für die Auslastung b) kann meine Arbeitgeber selber auswählen, bestimmen (stimmt die Chemie ja oder nein)</p>	<p>sehr unterschiedlich, in vielen Fällen stimmt die Balance zw. Rechte und Pflichten nicht wenn man nicht angestellt ist. Es wird viel erwartet, aber das Pflichtenheft ist dürtig oder überhaupt nicht umschrieben. Viele Sandwich-Situationen, die z.T. unangenehm sind.</p>	<p>neues Umfeld, man kann viel bewegen oder wenn es nicht stimmt, auch aussteigen</p>	61	2	Male	N
17	<p>Wollte mehr Zeit für mich haben und eigenbestimmt arbeiten. No politics any more.</p>	<p>Mehr Zeit fuer mich, mehr Selbstbestimmung, mehr Zufriedenheit.</p>	<p>Ich versuche mich nicht stressen zu lassen. Stress macht man sich nur selbst.</p>	<p>Challenge, Anerkennung, Neue Beziehungen, Begrenzter Projektzeitraum dadurch Ende absehbar und dadurch Offenheit für wieder Neues</p>	58	5	Male	Y

18	Als Festangestellter in Geschäftsleitungsposition war die Weiterentwicklung meiner beruflichen Laufbahn in feste Bahnen. Allerdings hatte ich den Drang Neues kennenzulernen. Den Job einfach wechseln und in eine andere Firma schien mir zu banal, und auch da wäre ich irgendwann mal wieder angestanden. Interims Management erlaubt mir erstens mein Wissen einzubringen, aber vor allem kann ich mir auch ganz viel neues Wissen aneignen. Das war der ausschlaggebende Grund. Nice to have sind auch noch: Mehr Freiheiten. Längere Time-Outs möglich.	a) Ich habe mehr Freizeit b) Ich kann viel lernen und mein Wissen einbringend und auch weitergeben. In den Projekten wo ich in den letzten 2 Jahren gearbeitet habe, hatte ich viel mit jüngeren Projektleitern zu tun. Sie waren Wissenshungrig und konnten von meiner langjährigen Erfahrung profitieren. Ich bin nicht nur ein Interim Manager sondern auch ein Coach oder Mentor	Das Wissen, dass das Mandat begrenzt ist hilft mir sehr. Als Angestellter wusste ich, dass es so weitergeht. Als interim Manager werde ich auch in die Rekrutierung eingebunden und kann somit das Mandat irgendwann abschliessen und an den neuen Mitarbeiter übergeben.	Lernen. Immer wieder mit neuen Menschen zu tun haben. Neue Branchen erkunden. Unterschiedliche Arbeitskulturen kennenlernen.	50	3	Male	N
19	abwechslungsreiche Tätigkeit Flexibilität	a.) worklife Balance b.)kein Tages-undFührungsstress	Verantwortung/Konsequenzen liegt im management	Abwechslung	61	1	Male	N
20	spannend, interessant, abwechslungsreich, herausfordernd, sehr gute Bezahlung, hohe Flexibilität gefordert und geboten	viel zufriedener und entspannter, gefordert und motiviert, überdurchschnittliche Leistungen in sehr kurzer Zeit zu erbringen. Wie ein 100-m-Lauf...	mit Gelassenheit, gut zuhören und abwägen, dann entscheiden und dazu stehen. sehr wichtig ist der Ausgleich durch Sport und Familie. Grundsätzlich ist Freitagabend Schluss!	das unmögliche möglich zu machen, die totale Herausforderung. "Normale" Mandate langweilen mich und ich versuche diese zu "verhindern".	54	12	Male	Y
21	Bessere Work Life Balance. Ich bestimme welche Mandate ich übernehme.	a) als Interim Manager mehr Zeit für die Familie b) als Interim Manager sammle ich mehr und breitere Erfahrungen und Erfolge	Eigentlich nicht anders im Vergleich zu einer Linienfunktion.	Als externer, nicht Teil der langjährigen, oft verhärtenden, Denk-Strukturen und -Limitierungen, kann ich neue Ansätze einbringen und dementsprechend Lösungen erzielen.	58	2	Male	N

22	<p>- unterschiedliche Projekte/ Problemstellungen in unterschiedlichen Unternehmen und unterschiedlichen Branchen = mehr Spannung und Abwechslung - bessere und gezieltere Gestaltbarkeit der Zeit (Freizeit/ Familie/ Beruf) - keine unternehmensinterne Politik (ich muss mich nicht im Sessel halten können)</p>	<p>a) persönliches + Lebensqualität + Abwechslung + Herausforderung - Umgang mit Zeiten ohne Projekt - Soziales Umfeld im Beruf fehlt (bzw. ist immer wieder von kurzer Dauer)</p> <p>b) professionelles + höhere Professionalität, höherer Flexibilität, grösserer Einsatz wird vom Kunden gefordert, im Vergleich zu den eigenen Mitarbeitenden - Bereitschaft des Kunden für obigen Punkte zu bezahlen, hat in den letzten Monaten spürbar abgenommen; vermehrt wird der Preis mit den Festangestellten verglichen; dieser Preisdruck macht es zunehmend schwieriger, mit einer Leerzeiten gut umgehen zu können.</p>	<p>Kann ich so nicht beantworten, da ich nur Restrukturierungen machen und somit "stressige" Situationen Alltag ist.</p>	<p>Komplexität der Themenstellung.</p>	50	10	Male	Y
23	<p>Langjährige Erfahrung in den verschiedensten Fachgebieten die an einer "normalen" Stelle meist nicht anerkannt wird. Bin ein Generalist mit schneller Auffassungsgabe. Abwechslung zwischen den Mandaten.</p>	<p>Als Linienmanager läuft man häufig nach 12-18 Monaten in die Eintönigkeit. Dies in Bezug auf die Aufgabenstellung als auch auf das Umfeld. Dies führt dann auch bald zu Frustrationen und verhindert Motivation und den "Spass an der Sache". Der Job wird zur Last nicht nur professionell aber auch privat. Es ist ja fast ein wenig wie mit einem Geschenk: Man freut sich darüber und ist voller Enthusiasmus ... der dann mit der Zeit langsam aber sicher vergeht ... und wenn sich die Situation nicht verändert vergeht der Ethusiamus/Freude komplett und die Frustration übernimmt.</p>	<p>Dieser Stress legt sich meist relativ schnell, d.h. in ein paar Wochen wieder. Das heisst meist, dass ein Sondereffort während ein paar Wochen zu leisten ist und sich die Sache danach wieder legt. Falls dem nicht so ist muss die Aufgabe anders angepackt, d.h. mit dem Auftraggeber besprochen, werden, wodurch sich der Stress auch wieder löst.</p>	<p>Das Neue: Aufgabenstellung, Leute, Firma. Wie bereits erwähnt ... man sucht sich immer wieder neue "Geschenke" ... das ist doch etwas schönes, oder?</p>	52	16	Male	Y
24	<p>- Unabhängigkeit in jeder Beziehung - Weitergeben von Wissen und grosser Erfahrung an KMU's - Mithelfen mit unabhängigem Krisenmanagement - Befriedigung bei der Arbeit!!!!</p>	<p>- Frei Inder Zeiteinteilung - Jahrespensum selber bestimmen (war ein Traum) - Kompetenz und Verantwortung in den meisten Fällen hoch - Zeitlich begrenzte Einsätze mit meistens sofort sichtbarem Erfolg</p>	<p>Eine Schwäche von mir :-) Ich lebe im Unternehmen, wie wenn es mein Eigenes wäre. Kann auch negative Auswirkungen haben. "Normaler" Stress ist kein Problem, arbeite pragmatisch und zielgerichtet</p>	<p>Unmögliches möglich zu machen! Leute motivieren und zu zeigen, dass z.B. Neues nicht negativ sein muss. Probleme im Zusammenhang mit dem ganzen Unternehmen zu sehen und entsprechende Lösungen zu erarbeiten und zu realisieren.</p>	64	15	Male	Y

25	Suche nach neuer Herausforderung, um Berufserfahrungen umfassender einzusetzen. Mit Erfahrungen in Entwicklung, Produktion, Werkleitung, Produkt Management, Marketing, Sales und als CEO bringe ich breite Erfahrung mit, von denen andere profitieren können. Als "Aussenstehender" sieht man Dinge differenzierter als in der Linienfunktion.	Persönlich: gelöster, mehr Freiheiten Professionell: stressfreier, muss nicht permanent Umsatz oder Margen liefern. Ich muss Vorschläge liefern die dazu dienen, Prozesse zu verbessern, Effizienz zu steigern, Kosten zu senken, Märkte zu erschliessen, Produkte schneller zu kommerzialisieren, etc. Viele Informationen können bei den einzelnen Mitarbeitern abgeholt werden; viel Know-how ist dort vorhanden. Man muss das Potential erkennen und mit den Leuten reden können.	Der militärische Führungsrythmus lehrt nach einer Lagebeurteilung Prioritäten zu setzen, Dinge zu koordinieren, Sachen zu delegieren. Wichtig dabei ist, dass man die Kontrolle behält.	Wenn mich etwas interessiert, bin ich selbst motiviert, eine gute, brauchbare Lösung für ein Problem zu haben. Nach den Untersuchungen und Ausarbeiten von Verbesserungsvorschlägen möchte ich diese als Projektleiter umsetzen und habe so die Kontrolle, ob die Vorschläge greifen oder nicht. Ich muss selber eine Interesse daran haben, die Dinge richtig zu tun.	61	3	Male	N
26	nach misslungenem Start-Up brauchte ich schnell wieder Einkommen ohne mich auf eine bestimmte Stelle festlegen zu müssen	a) mehr Distanz zur Aufgabe gegenüber vorher b) kann besser mit Firmeninternem "Gerangel" um Einflussbereiche und Positionierungen umgehen	setzte mich ein für den Kunden, das Projekt, das Beste zu erreichen, dabei vor allem die beteiligten Kollegen/Kolleginnen zu unterstützen, das gibt mir Kraft für Zusatzleistung und Befriedigung	Kunde / Projekt / beteiligte Personen weiterzubringen Betrag zur Verbesserung zu leisten	54	6	Male	Y
27	Es macht mir Spass immer wieder neue Business Felder kennen zu lernen. Der Anspruch in neue Vorhaben zu kommen. Bewusstes verlassen der Komfort Zone.	A) Freiräume, verantwortung, 4 Tage harte arbeit, 3 Tage privat B)100% Leistung ist gefordert, schnell, effizient und effektiv, resultat Weniger Nachhaltig	Ich habe mehrer Mitarbeiter mit denen ich mich austauschen und um Rat fragen kann. Somit macht es meine täglich Tätigkeit leichter. Ich / wir haben uns organisiert.	Den Change zu erreichen.	49	14	Male	Y
28	- Weniger Politik - Konzentration auf die wirklichen Themen - Möglichkeit sein Wissen weiterzugeben und offen zu kommunizieren - Life balance	a) Ich fühle mich wesentlich freier meine Aufgaben anzugehen b) Ich kann mich auf voll auf die Aufgabe konzentrieren Ich habe zwar weniger "Macht" und "Status" aber dafür wesentlich mehr Unabhängigkeit und Freiheit	- Ruhe bewahren und offen kommunizieren - Nicht zu viel Mandate anzunehmen	Die Möglichkeit mein Wissen weiterzugeben Die Unabhängigkeit als Berater Die Möglichkeit als neutraler Beobachter wesentlich offenere Feedbacks zu bekommen	49	1	Male	N
29	Als Leiter der Entwicklung einer Produktfamilie wurde ich 1999 aus der Funktion genommen und in eine für mich nicht befriedigende Funktion versetzt. Ich habe da entschieden, dass ich so nicht weiter arbeiten will. Meine persönliche Analyse von Wünschen und Ideen hat mir gezeigt, dass ich in der Selbständigkeit besser aufleben kann. Daraus ist der Entscheid zu Interims Management entstanden. Den habe ich im	Persönlich war ich in der ersten Phase erwartungsvoll angespannt. Mit den Projekten die ich schon bald bearbeiten konnte kam die Befreiung. Ich fühlte mich zunehmend wohler und konnte mich auch persönlich entfalten. Professionell konnte ich dank der Selbständigkeit ein viel breiteres Spektrum bearbeiten und viel vielfältigere Erfahrungen sammeln.	Gelassen. Was kann mir schon passieren!	Die Unterstützung des Kunden und die Verbesserung der Resultate. Auch die Zusammenarbeit mit allen Generationen von Mitarbeitenden und die Chance diese zu besonderen Leistungen zu motivieren.	66	15	Male	Y

	Jahr 2000 realisiert.							
30	IM ist ein Teil meiner Tätigkeit. Es ergänzt die eigentliche Beratungstätigkeit von Gremlil Realize GmbH im Bereich Projekt- und Linienmanagement. Auf den Begriff IM wurde ich allerdings erst durch den Provider so richtig aufmerksam.	IM: zwar in einer festen Struktur (meist) aber eben nur ad interim / provisorisch, das entlastet IM: sollte immer ein Sach- und Terminziel haben. Damit werde ich nicht zu einem festen Bestandteil im Unternehmen, und das Unternehmen nicht von mir. Auch das entlastet.	Indem ich engagiert arbeite und weiss, dass ich weder mit dem Unternehmen, noch der Situation verheiratet bin.	Das Ziel zu erreichen. Den Mitarbeitenden ein gutes Beispiel zu geben. Neben dem Sachziel auch emotionelle Ziele zu erreichen (z. B. gutes Auskommen miteinander, Verständnis, neue Horizonte erkennen, ...)	65	12	Male	Y
31	Die Tätigkeiten sind vielfältig, interessant und zeitlich begrenzt.	a) Die Tätigkeiten erfordern mehr Engagement wodurch der private Teil in der Priorität etwas zurück tritt. In meinem Fall ist dies jedoch kein Problem. b) Dies Art der Arbeit ist weit mehr befriedigend da die bei Linienvorgesetzten in Festanstellung auftretenden negativen Stresssituationen weit weniger auftreten und in der Dauer absehbar sind.	Sehr unterschiedlich. Ich versuche die Übersicht zu behalten und systematisch vorzugehen.	Der Erfolg	56	16	Male	Y
32	Als Unternehmensberater dürften Einsätze als Interim-Manager eine interessante Diversifikation darstellen.	a) viel besser, denn Mandate kann man sich aussuchen und diese sind zeitlich limitiert, was Freiraum schafft. b) Bereicherung da äusserst abwechslungsreich: neue Situationen / Herausforderungen, neue Problemstellungen, neue Leute, etc.	Sich durchbeissen. Wo möglich, das Gespräch suchen, um Lösungen herbeizuführen.	Das neue Thema, die neue Situation.	61	19	Male	Y
33	Anspruchsvolle Aufgaben Zeitlich überschaubare Zielsetzung unternehmerische Flexibilität und Freiräume Finanzielle Vorteile	a persönlich: - Mehr Zufriedenheit durch die Arbeit. - Abstriche beim sozialen Umfeld, "persönliche Entwurzelung" b professionell: Geringere Zeitverluste für firmenpolitische, hierarchische Themen und Leerläufe. Umfangreichere Erfahrungen (Branchen, Funktionen, Kulturen)	Ich versuche immer auf der Sachebene zu bleiben, und vermeide (negative) emotionelle Reaktionen meinerseits. Ich priorisiere in Abstimmung mit dem Auftraggeber und setze notfalls klare Grenzen.	Inhaltliche Herausforderungen (Technologie, Komplexität) Menschliche Herausforderungen Internationalität	50	15	Male	Y

34	Ich bin primär selbstständiger Berater und mache auch Interim Management. Mit 58 Jahren wollte ich keinen Linienjob mit 150% Pensum und mehr Zeit für Privates.	Das erste Jahr war mit persönlichen Stress verbunden, weil ich musste mich im beruflichen und privaten Umfeld neu positionieren. In der Zwischenzeit (4 Jahre) habe ich mich positioniert und mir geht es blendend. Ich kann die Jobs auswählen und die Belastung nach Lust und Laune definieren.	Ich treibe regelmässig Sport und habe mit der Familie (inkl. Grossvater) einen guten Ausgleich. Zudem bin ich in die Politik eingestiegen und darf resp. muss nicht und das befreit optimal. Ich habe auch beruflich ein gutes Netzwerk für Know-how und Ressourcen und somit kann ich delegieren oder Unterstützung holen. Problem mit Stress versuche ich zu segmentieren und priorisieren. Mit der langjährigen Erfahrung im Management weiss ich wie die Mechanismen funktionieren und nehme nicht alles zu ernst.	Gute Problemstellung und angenehme, dialogbereite und interessante Geschäftspartner. Wichtig für mich ist auch, dass ein Mandat nicht über 50% ist und ich parallele Aktivitäten machen kann. Schlussendlich Honorar und Anerkennung.	60	4	Male	N
35	flexibility for myself find in difficult to stay in a clasic job	own boss to an extent, less dependency on 1 company, some tasks can be carried out when want to work	Open and frequent communication with my contact person and team involved	when I can make a difference and add value for my customer	55	4	Male	N
36	Hatte genug in einem grossen Konzern zu arbeiten in welchem vieles zur Routine wurde man verschiedenste Randbedingungen akzeptieren muss. Ich wollte immer wieder neue Branchen/Firmen und Herausforderungen kennenlernen, aber nicht nur beraten sondern auch aktiv Veränderungen anbringen können.	a) Mir geht es viel besser, geniesse gewisse Freiheiten, wenn es auch manchmal nur das Gefühl ist. b) Ich habe mehr Spass an der Arbeit da ich immer wieder mit neuen Herausforderungen konfrontiert werde. Andererseits kann man Unerfreuliches auch viel besser beiseite schieben da man weiss, dass das Vertragsverhältnis irgendwann zu Ende sein wird.	Versuche ruhig zu bleiben und meine Erfahrung in solchen Situationen zu nutzen. Ein guter Ausgleich ist der Sport für mich. Ich kann dort jeweils meinen Kopf lüften und komme auf die besten Ideen um ein Problem zu lösen.	Die Herausforderung hoch gesteckte Ziele zu erreichen und den Kunden zufrieden zu stellen.	57	10	Male	Y
37	Selbständigkeit, Vielseitigkeit, mehr Freiraum	a.) mehr Freiraum, Selbstbestimmung b.) als festangestellter dachte ich immer, ich bin zu wenig gut. Heute sage ich, man war ich damals im quervergleich gut...	Erfahrung zählt!!! Alles kein Problem, offene Kommunikation lohnt sich	Verbesserungen zu erzielen	55	5	Male	Y
38	Berufliche Veränderung und als Startuphilfe in der Anfangsphase der Selbständigkeit.	A) persönlich: ich fühle mich auf der einen Seite freier - auf der anderen Seite ist der Acquisitionsdruck hoch B) prof. : Es ist spannender weil viele unterschiedliche Kunden/Aufgaben/ Kulturen. Es sind viele Troubleshooter Aufgaben bei nicht sehr reifen Kunden. Die Nachhaltigkeit kann nicht gewährleistet werden	Mit Ruhe	Den Auftrag zu erfüllen und den Kunden zufrieden zu stellen	59	6	Male	Y

39	<ul style="list-style-type: none"> - Mir gefällt die Abwechslung - Hoher Selbstbestimmungsgrad (ich entscheide welche Projekte, Mandate ich annehme und umsetze) - Balance zwischen Arbeiten & nicht Arbeiten (Ferien, suche nach Mandaten usw) kann individuell vorgenommen werden 	in beiden Punkten (a & b) deutlich verbessert	genaue & detaillierte Planung verhindern stressige Situationen	die neue Herausforderung	47	6	Male	Y
40	Ab 50+ findet man eh keinen befriedigenden festen Job. Dazu gefällt mir mein Zigeunerleben zu gut.	Massiv weniger Leistungsdruck. Tolle Fokussierung auf wenige Projekte.	Möglichst gelassen	Es erfolgreich zum Abschluss zu bringen.	59	2	Male	N
41	Zur Chancen-Erweiterung und als zusätzliche Akquise-Möglichkeit als Selbständiger	<p>a) entspannter; unabhängiger. Ich bin besser in der Lage, meine Zeit selbst zu bestimmen. Der Deal ist: Zeit gegen Geld (natürlich auch: Leistung gegen Geld, aber Zeit ist der definierende Faktor).</p> <p>b) Als Interims Manager werde ich eher von der Organisation als Experte und auch als Berater wahrgenommen. Ich habe weder Karriere-Ambitionen noch verfolge ich politische Ziele; das entspannt die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen in der Organisation sehr stark. Es erlaubt mir zudem, mich auf die inhaltlichen Ziele zu konzentrieren. Ich profitiere von einer Art 'Unabhängigkeits-Bonus'</p>	<p>Stress entsteht vor allem aus Unsicherheit; deshalb</p> <ul style="list-style-type: none"> - Starke Vernetzung mit Know-How-Trägern in der Organisation: Zugang zu Expertenwissen - Prophylaktisch: Klare Aufträge und Zielsetzungen, die periodisch angepasst und überprüft werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Primär das Wissen, dass der Mandatgeber von meiner spez. Erfahrung profitieren kann. - Positive Rückmeldungen von Kollegen und Vorgesetzten 	63	3	Male	N
42	25 Jahre Erfahrung als interner IT Manager (CIO, Geschäftsführer Industrie), Wechsel in die Beratung, um praktische Erfahrung einem breiteren Kundenkreis zur Verfügung zu stellen.	<p>a) wenig Unterschied, ausser dass praktisch pro neues Mandat eine "neue Stelle begonnen wird" und entsprechend Akzeptanz / Beziehungsnetz immer wieder neu aufgebaut werden muss</p> <p>b) kürzere Abfolge von Drucksituationen, da sich als Linienmanager nach einer bestimmten Zeit (ab 3 Jahren...) Routine im Umgang mit gleichen Leuten einstellt</p>	Vergleichbar mit interner Tätigkeit. Gut analysieren, offenes Kontaktmanagement im Mandat zu allen Stufen, offene Ansprache von Problemsituationen, "gesunder Menschenverstand"	Immer wieder die Herausforderung, wie man ein neues Team am Besten zum erwarteten Ziel führt. Zusammenarbeit mit Menschen, gemeinsames Lösen der meist schwierigen menschlichen Problemstellungen.	60	9	Male	Y

43	<p>Weil ich keinen besseren Job bekommen habe. Die Maschinenindustrie in der Schweiz konnte mich nicht mehr gebrauchen. Dann hab ich nach dem nächst besten Nagel gegriffen</p>	<p>schlechter. Ich mache nur noch untergeordnete Arbeiten. Von den Providern werde ich für einen schwindelerregenden Tagessatz als völlig überqualifizierten Durchschnittsmitarbeiter an Kunden verkauft, welche in einer punktuellen Notlage sind. Nur 1 von 10 Mandaten entspricht meinem Qualifikations, Verantwortungs- und Erfahrungsniveau. Das letzte war im Jahr 2005-2006.</p>	<p>locker es macht mir Spass zu erkennen wie andere Mitarbeiter den Kopf verlieren und unkoordiniert in Aktionismus verfallen und ich angespannt und konzentriert das Richtige in der richtigen Reihenfolge mache.</p>	<p>Besser zu sein als alle andern, die vor mir schon versagt haben. Auch wenn es der neue Chef ist.</p>	56	17	Male	Y
44	<p>Nach einer befristeten Anstellung wurde ich auf dieses Thema aufmerksam gemacht. Da ich kurz darauf ein entsprechendes Angebot erhalten habe, habe ich mich vor über 10 Jahren für diesen Weg entschieden. Meine Vielseitigkeit kommt mir da sehr entgegen.</p>	<p>a) Die Art, so zu arbeiten finde ich spannender. Man erhält so Einblick in verschiedene Unternehmen und Organistionen. -> Horizonterweiterung! Wenn jedoch längere Zeit kein Mandat ansteht, kann schon etwas Stress entstehen. Ich würde jedoch nicht mehr zurück wechseln. b) Als Interim Manager kann es vorkommen, dass man auch einfachere Arbeiten machen darf, was zu Unterforderung führen kann. Oft wird man als Interim Manager nicht als Teil des Teams akzeptiert oder man ist sehr skeptisch gegenüber unsereins. Beispiel 1: Es ist schon vorgekommen, dass Personen im Umfeld des Mandates das Gefühl hatten, ich würde ihnen den Job wegnehmen. Beispiel 2: Als Interim Manager ist man oft alter und erfahrener als die zuständige Führungskraft. Ich wurde jedoch noch nie um einen Rat oder meine Meinung gefragt!</p>	<p>Da ein Mandat normalerweise befristet ist, kann ich gut damit umgehen, weil ich weiss, ich muss das nicht immer machen. Durch die lange Erfahrung habe ich gelernt, rechtzeitig auf die Bremse zu stehen. Entweder versuche ich die Situation zu entschärfen oder ich habe auch schon frei genommen. Manchmal hilft auch ein klärendes Gespräch.</p>	<p>Die Herausforderung, ein Problem schnell und effizient zu lösen. Die Horizont Erweiterung, welche ich dadurch erhalte und der Ausbau meiner Erfahrungen.</p>	58	11	Male	Y
45	<p>Eher per Zufall. Als Geschäftsleitungsmitglied in einer Festanstellung ist man ständigem Konkurrenzdenken der anderen GL-Mitgliedern ausgesetzt und wird dann in der Ausübung seiner Kernfunktionen oft behindert. Als "Interimer" kann man sich auf das Kernproblem fokussieren.</p>	<p>a) man fühlt sich "freier", unabhängiger b) man ist in seinem Wirken effizienter, freier und kann Ziele einfacher und schneller erreichen</p>	<p>Ich setzte mir Ziele mit anschliessenden kurzen Erholungsphasen in Form von Kurzabsenzen, d.h. die Vorfreude z.B. auf eine Städtereise hält die Motivation in stressigen Momenten aufrecht. Neben geschäftlichen Zielen sind private Ziele ebenso notwendig und wichtig.</p>	<p>Neue Probleme anzupacken und zu lösen. Die Vielseitigkeit, auch etwas das Ungewisse, das auf einem zukommt.</p>	53	9	Male	Y

46	Weil ich über eine breite und fundierte Berufserfahrung in meinem Fachgebiet verfüge und dies eher geschätzt wird von den Unternehmen weil ich als Interim Manager unterwegs bin und nicht als Angestellter...	Persönlich wie beruflich mehr Zufriedenheit weil ich überzeugt bin das richtige zu tun und ich mich nicht überbiegen muss.	So wie früher. Man versucht einen privaten Ausgleich zu haben. Der Unterschied ist dass es weniger stressig ist weil man die Freiheit hat einem Kunden auch zu sagen das man solche Situationen nicht mitmacht. Stress ist in den meisten Fällen nur dadurch verursacht weil die höhere Hierarchie glaubt alles sofort auf dem Tisch haben zu wollen.	Das Thema, die Branche, das Umfeld und insbesondere das Vertrauen des Kunden in den eigenen Fähigkeiten.	59	3	Male	N
47	selbständigkeit, entscheidungsfreiheit, möglichkeit der auswahl von märkten und dienstleistungen.	weniger druck durch vorgesetzte, dafür erfolgsdruck speziell bei akquisition neuer projekte	entspannter, denn es besteht auch die möglichkeit mandate zu beenden und dem mandanten auf augenhöhe entgegenzutreten.	erfolg, gutes honorar	60	18	Male	Y
48	weil ich nach meiner letzten festen Anstellung im Alter von 57 Jahren etwas Neues machen wollte wo ich meine breiten Erfahrungen wirksam einsetzen kann.	keine markanten Unterschiede, weder beim persönlichen noch beim professionellen Wohlbefinden.	Darauf schauen dass es gar nicht zu stressigen Situationen kommt, und falls doch die Situation wohlüberlegt anschauen und Alternativen prüfen um zur besten Lösung zu gelangen.	Das Mandat für den Kunden möglichst effizient zu erfüllen.	70	12	Male	N
49	weil ich kein passende Linienfunktion mehr gefunden habe und ein alternative Tätigkeits gesucht habe, in der ich meine Berufserfahrung gewinnbringend einbringen kann	a.) kann die Dinge gelassener und entspannter sehen b.) muss mich nicht mehr mit der Politik und den Ränkespielen innerhalb der Teppichetagen auseinandersetzen, sondern kann mich auf die Lösung der wirklichen Probleme konzentrieren	ich versuche stets diese durch präventive Massnahmen zu vermeiden oder abzufedern (dabei hilft nachdenken!) wenn es doch Stress gibt - Augen zu und durch	Firmen weiterzubringen und die wahren Probleme zu erkennen und zu lösen; z.B. Lean Transformation umsetzen bei einem Automobilzulieferer	55	2	Male	Y
50	Nach einer Restrukturierung im Betrieb musste ich mich neu Orientieren.	a) Mehr kurzfristige Flexibilität erwartet. b) Einblick und adaptieren an unterschiedliche Unternehmenskulturen und -probleme (Macht die Arbeit sehr spannend und herausfordernd) Mehr Sales der Ideen als im Linenmanagement da Unterstützung nur auf Zeit	Kommunikation der Prioritäten und regelmässiges Überprüfen der Erwartungen.	Teil einer Lösung zu sein und mit der Erfahrung dazu aktiv beitragen zu können	56	4	Male	N
51	Ich hatte genug von multinationalen Konzernen und wollte selbständig sein	+ Eigenverantwortung, Entscheidungsfreiheit, Vielfältigkeit, Netzwerk - unregelmässiger Arbeitsanfall als Belastung für privates Umfeld	Wie in der Linie, nur mit mehr Distanz	Schwierige Situationen zu lösen, die Teams wieder zu motivieren und auszurichten	58	4	Male	N
52	Eine Festanstellung war altershalber immer schwieriger.	Als Interim Manager ist man weniger den internen Machtkämpfen und Intrigen ausgesetzt. Man kann sich voll den klar definierten und terminierten Aufgaben widmen, was mehr Zielerreichung und entsprechende persönliche Befriedigung	Stressige Situationen sofort analysieren, mit Beteiligten und Mandatscoach besprechen. Aktive und offene Kommunikation sind sehr wichtig.	Herausfordernde und wechselnde Aufgaben. Grosse persönliche Befriedigung.	64	8	Male	N

		ermöglicht.							
53	Eine berufliche Veränderung vor 12 Jahre bot mit die Möglichkeit, etwas Neues auszuprobieren. Ich wurde vom MD eines kleinen Beratungsunternehmens angefragt, ob ich bei ihnen einsteigen möchte. Schon nach einem Monat hatte ich ein erstes Mandat und konnte Rechnungen schreiben.	Die Lebensqualität als Interim Manager hat sich stark verbessert. Ich bin Herr meiner eigenen Agenda und darf nicht nur mit Herausforderungen auseinandersetzen, die sich auch mein Mandat beziehen. Keine politischen Spielchen mehr.	Die grösste Herausforderung ist, sich sehr schnell in das Thema des Kunden einarbeiten zu können. Der Auftraggeber und dessen Kunden erwarten Kompetenz am Tisch. Oft weiss ich es auch nicht besser, kann mir aber die notwendig Zeit nehmen, mich mit dem Thema auseinanderzusetzen und ein entsprechendes Vorgehen überlegen.	Wenn man mir das Vertrauen schenkt, eine Herausforderung im Unternehmen anzugehen und einen Unterschied zu machen. Ich liebe den Austausch mit Menschen, die Autonomie und etwas Neues zu entwickeln oder Kunden zu begeistern. Das Team gibt mir neue Energie.	55	12	Male	Y	
54	Weil Interims Management eine interessante und herausfordernde Arbeit ist die sehr abwechslungsreich ist und jeder Job eine andere Problemstellung bietet	Noch mehr Verantwortung und Druck um Erfolg vorzuweisen	Viel Bewegung (Sport) und z.T. Meditation (Atemübungen)	Messbarer Erfolg mittelfristig zu erzielen	55	4	Male	N	
55	mehr persönliche Freiheit nicht mehr mit internen Intrigen und Machenschaften konfrontiert frei von Seilschaften mich der fachlichen Herausforderung der Aufgabe widmen können interessante, vielseitige Einblicke in Unternehmen weniger Daily Business	Da beim IM die Resultate im Fokus stehen und ich mich schon immer gerne messen liess, motiviert mich diese Art der Arbeit sehr. Dies führt zu einer hohen Zufriedenheit und dadurch zu einem sehr guten Wohlbefinden.	bisher deutlich weniger Stress gegenüber der Linienfunktion Distanz zur Stress verursachenden Komponente finden neutrale, objektive Position einnehmen	Ziele zu erreichen dem Kunden einen vielseitigen Mehrwert zu bringen	57	1	Male	N	
56	Nach Stellenverlust der Entscheid zur Selbständigkeit. Als Selbständiger auf Suche nach Mandaten ist Interim Management ein möglicher Kanal.	a) persönlich: mehr "Freiheit" durch eigenen Gestaltung; insgesamt jedoch mehr Arbeitszeit b) professionell: keine Abhängigkeit mehr von Vorgesetzten; keine Risiko bei Wechsel von Vorgesetzten. Wenn ein Kunde abspringt ist das weniger schlimm als wenn man die Unterstützung seines Vorgesetzten verliert.	ruhig bleiben - und liefern. Wenn nötig Nachtschichten, Samstags- und Sonntagsarbeit. Auch über längere Zeit (mehrere Monate)	Dem Kunden eine gute Lösung zu bringen, dass er zufrieden ist.	52	5	Male	Y	
57	Eines von 3 Standbeinen meiner Firma	Keine	Distanz nehmen	Die Aufgabe/Herausforderung	54	6	Male	Y	
58	Aus Vorpensionierung und Interesse am Wirtschaftsleben und Freude am Mitwirken und Umsetzen	Mehr Raum für Freiheit; stärkere Durchschlagkraft; bessere Akzeptanz als VR (früher nur Manager); etc.	Distanz zum Problem; Ganzheitliche Betrachtung (braucht am Anfang mehr Zeit); Bench marking; Reflektieren und dann aber gezielt eingreifen; etc.	Neues Umfeld; Herausforderung; Zeitlich begrenzt; Grosse Kompetenzen;	68	7	Male	N	

59	Mich reizen immer neue Herausforderungen anzugehen. Etwas schnell, rasch und kompetent umzusetzen. Neue Teams zu formen und zu schauen, wie es vorwärts geht. Veränderungen zu managen das ist was ich im Interim Management liebe. Sich schnell in neue Gegebenheiten einarbeiten ist für mich ein Motivationsfaktor.	Ich fühle mich als Interimsmanager sowohl in a und b besser. Ich hab weniger Bürokratie mitzumachen. Ich kann täglich mich neu beweisen. Habe in der Regelmehr Freiheit in meinen Handlungsweisen als als Angestellter. Kann mich schneller auf Umsetzungen konzentrieren, da einige Nebenjobs, die in einem Angestelltenjob über die Jahre dazukommen nicht da sind. Zudem kann ich meine Zeiten freier einteilen.	Ich fühle in meinen Mandaten keinen Stress. Ich liebe was ich tue und wenn dies nicht als gut angesehen würde, so wäre ich der falsche Mann für diese Herausforderung. Klar wollen die Auftragsgeber Erfolge nachewiesen, dies ist aber ganz verständlich und ist über mein tägliches kurzes Reporting auch gut machbar und hilft, dass sich da nicht etwas aufbaut, das nicht sein muss. Mit meiner Art und dem Vorgehen komm ich in der Regel auch bei den neuen Mitarbeiter gut an und ich kann mit ihnen so auch Unangenehmes gut umsetzen.	Neue herausforderungen, neue Mitarbeiter und mit ihnen zu schauen, wie schnell und wie weit wir in kurzer Zeit umsetzen können.	61	3	Male	N
60	Ich wollte nach vielen Jahren als Executive-Manager mehr Selbständigkeit, mehr interessante Aufgaben (mehrere Mandate und Herausforderungen in unterschiedlichen Unternehmen) innert kürzerer Zeit und mehr Werkbefriedigung erreichen, indem ich meine Erfahrung und mein Wissen gezielter bei Problemstellungen einsetzen kann.	a) Ich habe als Selbständiger mehr persönliche Freiheiten, welche ich sehr geniesse. Ich muss aber genügend Selbstdisziplin aufbringen, um mein Leben und meine Tages- Wochen- und Jahresstruktur selber zu gestalten. Ich fühle mich einerseits besser, weil ich vom Auftraggeber meistens für eine Problemlösung engagiert werde und so als Teil der Lösung gesehen werde. Andererseits können die Mandate bei Change-Vorhaben infolge von Widerständen sehr belastend werden. Das ist jedoch stets von limitierter Dauer.	Mit ruhigem, strukturiertem, konsequenten Auftreten gepaart mit Wertschätzung, Freundlichkeit und einer Prise Humor kam ich bisher gut zurecht. Beispiele: - Ich bleibe im Gespräch stets moderat, werde nie laut. Meine Aussagen werden jedoch bestimmter, falls Stress aufkommt. Das gibt Sicherheit für meine Umgebung und de-eskaliert. - Ich versuche stets berechenbar zu bleiben ("Walking the Talk"). - Ich spreche stets einen Dank aus, wenn jemand etwas für mich erledigt hat. Der Moment kommt bestimmt, wo ich auch mal auf Hilfe angewiesen bin. - Wenn ich mit Mitarbeitenden, Peers und Auftraggebern ein gutes, ab und zu mit Humor angereichertes Verhältnis pflege kommt seltener Stress auf.	Die schnelle Analyse der Situation, die Ausarbeitung der Lösung und vor allem die erfolgreiche Umsetzung, die Werkbefriedigung. Da wird es mir nie langweilig.	54	7	Male	Y
61	Aus Überzeugung und Leidenschaft zum Interim Management	Unabhängigkeit von fremden Chefs. Bin immer dort wo etwas umsetzen muss. Vielfältigkeit ist grösser als in einer Festanstellung.	Ruhe und Distanz behalten, Empathie zeigen und Mitarbeiter durch Kommunikation und Aufklärung mitreissen.	Das Umsetzen!	64	24	Male	Y

62	<p>Nach 30 Jahren in Festanstellung und einer erfolgreichen Karriere vom Sachbearbeiter bis auf Direktoren-Ebene wurde mir mit Anfang 50 klar, dass kein Job es wert ist, die Gesundheit zu ruinieren - Auslöser war eine Vorstufe eines Herzinfarktes. Auch wollte ich nicht mehr über mich bestimmen lassen, sondern selbst die Zügel in die Hand nehmen. Da ich meine Aufgaben im Supply Chain Management immer sehr geliebt habe, war für mich die Entscheidung zum selbständigen Interim Manager naheliegend.</p>	<p>Persönlich aber auch professionell fühle ich mich jetzt als Interim Manager wesentlicher wohler. Ich bestimme selbst über meine Zeit (zwar in enger Absprache mit den Kunden), ich leiste mir meine Auszeit, wenn ich es als nötig erachte, ich kümmere mich nicht um interne Politik und Machtspielchen, sondern kann mich voll und ganz auf meine Aufgaben konzentrieren. Was um so leichter fällt, da die durch mich erbrachte Leistung von den Mandanten ehrlich geschätzt wird und nicht wie in Festanstellung immer in Zweifel gezogen wird.</p>	<p>Als Interim Manager geht man mit stressigen Situationen viel gelassener um. Man hat ja auch nichts zu verlieren (ausser vielleicht das Mandat...). Ich bin ruhiger und ausgeglichener als früher und das wirkt sich auch auf mein Umfeld aus. Ich konzentriere mich in solchen Fällen auf die Lösung der Stresssituation und nicht auf den Stress selbst.</p>	<p>Interessante Aufgabenstellungen, interessante Kontakte und erfolgreiche Umsetzung der von mir vorgeschlagenen Lösungen ist der tägliche Ansporn. Die Anerkennung meiner Leistung durch den Auftraggeber spornt mich weiter an sowie die Wertschätzung meiner Person und meiner Kompetenz in meinem Fachbereich.</p>	59	8	Female	Y
63	<p>Weil ich mein Wissen und meine Erfahrung besser bei verschiedensten Unternehmen einbringen wollte, mehr Flexibilität bei der Auswahl der Unternehmen für die ich tätig bin bekommen wollte.</p>	<p>Als Linienmanager arbeitete ich täglich um die 12 Stunden, häufig Samstags gelegentlich auch Sonntags. Ich war jede Woche 3-4 Tage unterwegs, stand unter enormem Druck Dinge erledigt zu bekommen und spürte auch die Verantwortung für das von mir geführte Team. Die Bezahlung war Mittelmässig. Jetzt als Interim Manager und etlichen Optimierungen, die ich selbst vorgenommen habe, arbeite ich bis zu 10 Stunden jeden Tag, bin nach wie vor 3-4 Tage unterwegs aber habe deutlich weniger Druck. Konkreter ausgedrückt: früher war ich für alles verantwortlich, heute habe ich einen klaren Fokus und eine sehr klar formulierte Aufgabe. Genau darin sehe ich auch den wesentlichen Unterschied als Interim Manager im Gegensatz zur Linien-Funktion: ich werde geholt eine ganz bestimmte Aufgabe zu erledigen und kann diese auch entsprechend abarbeiten.</p>	<p>Ich bin durch die üblichen Umstände bei meinen Klienten nicht belastet. Ich will dort maximal eine Verlängerung meines Vertrages aber keine Karriere machen. Entsprechend bin ich in den politischen Spielen im Unternehmen - wenn ich sie nicht selbst auslösen muss um meine Ziele zu erreichen - nicht involviert (oder nur am Rande involviert). Die Unternehmen benötigen mich viel mehr als anders herum, weshalb meine Arbeit viel einfach geworden ist. Durch den Status als Externer habe ich deutlich mehr Freiheiten und es wird sogar regelrecht erwartet, dass ich manchen Kollegen auf die Füße trete. Wie gehe ich nun damit um: ich reflektiere inzwischen wesentlich besser warum die Situation zu einer Stress-Situation wurde. Liegt es an der Reaktion eines anderen arbeite ich dies deutlich heraus um insbesondere festzustellen, wo der Schuh drückt. Häufig ist dies Zielkonflikten geschuldet, die ich nun aktiv angehen kann. Liegt es daran, dass ich selbst zu aggressiv vorging, muss ich die Entscheidung fällen zu entschleunigen oder den Druck hoch zu halten. Wichtig ist aber immer: ich bin nur auf Zeit bei einem Kunden. Ich kann und darf verbrannte Erde hinterlassen solange es im</p>	<p>Talente in einer Organisation zu entdecken und diese ungeschliffenen Diamanten zum Leuchten zu bringen. Damit meine ich: im Gegensatz zu den Linienmanagern gehen auch die Mitarbeiter anders mit mir um. Da ich im Unternehmen keine Macht-Position inne habe muss ich mir diese über Respekt und Vertrauen erarbeiten. Wenn ich dies geschaffen habe, bekomme ich von den Mitarbeitern wesentlich mehr Informationen. Dabei finde ich in jedem Mandat bisher einen oder zwei meist jüngere Mitarbeiter, die sehr viel Potential besitzen aber von ihren Vorgesetzten nicht gewürdigt und gefördert werden. Diese nehme ich gerne unter meine Fittiche und entwickle sie weiter.</p>	45	15	Male	Y

			Sinne des Kunden war. Dass dabei heraus kommt, dass ein Manager auf dem falschen Posten ist, ist Teil der Aufgabe.					
64	Freie Kapazität, Abwechslung, Zugang zu verschiedenen Branchen	Freier, unabhängiger, ausgefüllter	Stress gilt während der Arbeitszeit. Ist die Arbeitszeit vorbei, hat der Stress Pause.	Die Erwartungen übertreffen, Resultate erzielen, die Organisation weiter entwickeln	50	1	Male	N
65	Viele Gestaltungsmöglichkeiten. Freie Zeiteinteilung. Keine internen Sitzungen. Grösseres Freiheitsgefühl. Höhere Verdienstmöglichkeit. Interessantere Projekte - grosse Abwechslung - kaum repetitive Arbeit.	a) siehe oben b) siehe oben	ruhig und sachlich bleiben. Lösungsorientiert arbeiten. Stets professionell bleiben - keine Miesmacher-Stimmung unterstützen!	Das Projektziel Die technischen Lösungen	49	11	Male	Y
66		Bereits bei meinem ersten Mandat als Interim-Manager sagte meine Frau nach einiger Zeit: "Du bis ein anderer Mensch geworden. Vorher warst Du immer nervös und unter Stress. Jetzt arbeitest Du zwar auch hart, aber Du wirkst gelöst und frei und nicht mehr wie im Hamsterrad." Diese Aussage meiner Frau bringt es vortrefflich auf den Punkt.			62	4	Male	N

67		<p>Mit dem Erreichen des Mandatsendes bin ich als Interim Manager vollständig aus der Verantwortung. Urlaub bzw. Freizeitaktivitäten kann ich uneingeschränkt genießen - und entspannen. Als Linienmanager war ich auch während meiner Abwesenheiten uneingeschränkt in der Verantwortung.</p> <p>Während den Mandaten fällt die Belastung und Anspannung vergleichbar aus.</p>			46	16	Male	Y
	Total							40