

Norbert Bach/Andreas Pauli/Angelo Giardini/
Pantaleon Fassbender

Unterscheiden sich Interim Manager von Linienmanagern?



Norbert Bach



Andreas Pauli

Persönlichkeitseigenschaften von Restrukturierungsexperten

■ Schlüsselbegriffe

Interim Management; Krisenmanagement;
Leadership; Persönlichkeit; Restrukturierung

■ Keywords

Interim Management; Turnaround Management;
Leadership; Personality Traits

Zusammenfassung

Der Beitrag untersucht Persönlichkeitsunterschiede zwischen auf Restrukturierung/Sanierung spezialisierten Interim Managern und Linienführungskräften. Aufbauend auf einem Stufenmodell von Leadership wird die These hergeleitet, dass Interim Manager über anders ausgeprägte prädispositive Eigenschaften verfügen als Linienmanager. Daran anschließende Hypothesen zu den Persönlichkeitsdimensionen des Fünf-Faktoren Modells werden empirisch untersucht. Ein Vergleich der Persönlichkeitsprofile von 60 Interim Managern und 164 Linienmanagern zeigt, dass sich beide Gruppen in vorhergesagter Weise in den Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit unterscheiden. Die Ergebnisse liefern Implikationen für die Kandidatenauswahl und das Management von Interim Manager Pools.

Abstract

This paper analyses differences in personality traits between turnaround managers and line executives. Based on a multistage model of leadership we suggest that turnaround managers should differ from line managers regarding their dispositional attributes. Building on this notion we develop hypotheses regarding the Big Five personality dimensions and test these in an empirical study. Comparing the personality profiles of 60 turnaround managers and 164 line executives we find support for our hypothesis on significant differences in neuroticism, extraversion, openness, agreeableness, and conscientiousness. We discuss the implications for selecting and managing turnaround manager pools.

Autoren

Prof. Dr. Norbert Bach, Leiter des Fachgebiets Unternehmensführung und Organisation, Technische Universität Ilmenau, Postfach 100565, 98684 Ilmenau, E-Mail norbert.bach@tu-illmenau.de; Dipl.-Kfm. Andreas Pauli, Justus-Liebig-Universität Gießen, Professur für Unternehmensführung und Organisation, E-Mail: Andreas.Pauli@wirtschaft.uni-giessen.de; Dr. Angelo Giardini, HR Development der Deutschen Bank AG, Frankfurt am Main; Dr. Pantaleon Fassbender, KPMG Advisory Restructuring, Frankfurt am Main.

Die Autoren danken Silke Wiedemann für die Überlassung der Persönlichkeitsprofile der Linienmanager und zwei anonymen Gutachtern für die hilfreichen Anmerkungen zu einer früheren Fassung.

1. Problemstellung

»Turnarounds are when leadership matters most« (Rosabeth Moss Kanter, 2003).

Unternehmenskrisen lassen sich häufig auf Managementversagen zurückführen.¹ Topmanager scheitern an der Aufgabe, das bisher erfolgreich geleitete Unternehmen aus der Krise heraus zu lenken. Eine in der Praxis dann häufig zu beobachtende *Maßnahme der Krisenbewältigung* ist der zeitlich befristete Einsatz eines Interim Managers mit Schwerpunkt Restrukturierung/Sanierung, die auch unter der Bezeichnung Chief Restructuring Officer tätig werden.²

Worin unterscheiden sich diese Restrukturierungsexperten von Linienmanagern? Der vorliegende Beitrag ordnet diese Fragestellung in die Leadershipliteratur ein und untersucht, inwiefern Unterschiede in der Persönlichkeitsstruktur als von der Führungssituation unabhängige Prädisposition von Führungskräften identifiziert werden können.³ Ziel des Beitrags ist es, einen theoretischen Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsstruktur und der beruflichen Spezialisierung auf zeitlich befristete Kriseneinsätze herzuleiten und diesen empirisch zu bestätigen. Zusammenhänge zwischen der Persönlichkeitsstruktur und der Karriereentwicklung zum Restrukturierungsexperten könnten eine theoretische Grundlage zur Professionalisierung

der von Interim Management Providern angebotenen Selektions- und Matchingdienstleistung bieten.

Nachfolgend wird als theoretische Grundlage zunächst das Stufenmodell erfolgreicher Leadership nach *Zaccaro* vorgestellt, nach dem die Situation das gezeigte Führungsverhalten determiniert, die prädispositiven Eigenschaften jedoch die grundlegende Richtung vorgeben, für welche Führungsrolle in welchen Situationen eine Führungskraft potentiell geeignet ist. In diesem Verständnis werden Hypothesen zu Unterschieden in den Persönlichkeitseigenschaften zwischen Linienmanagern und Restrukturierungsexperten hergeleitet. Diese werden anschließend empirisch überprüft. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse und einem Ausblick.

2. Theoretischer Zugang und Hypothesen

2.1. Literaturüberblick und Stufenmodell erfolgreicher Leadership

In der *Turnaroundliteratur* ist die Bedeutung des Topmanagements für eine erfolgreiche Krisenbewältigung unbestritten.⁴ Die oftmals präskriptiv getroffenen Aussagen beziehen sich jedoch überwiegend auf Aufgaben des Topmanagements im Sanierungsprozess und nicht auf prädispositive Eigenschaften oder situatives Führungsverhalten des Topmanagements.⁵ Auch die häufig zu beobachtende Maßnahme des Managementaustauschs wurde bisher nicht empirisch in ihren Voraussetzungen und Wirkungen analysiert.⁶ Die hier aufgestellte Hypothese, dass Unterschiede in den prädispositiven Persönlichkeitseigenschaften den Werdegang von auf Restrukturierung/Sanierung spezialisierten Interim Managern begünstigen und hier Unterschiede im Vergleich zu Linienmanagern bestehen, wurde in der Turnaroundliteratur bislang nicht untersucht.

Veröffentlichungen zum Thema *Interim Management* stammen überwiegend von englischen und niederländischen Autoren, in deren Heimatländern bereits ein fester Markt für Interim Management existiert. Deutschsprachige Veröffentlichungen sind bis auf die institutionelle Analyse von *Alewell* und eine empirische Studie von *Bruns/Kabst* stark praxisorientiert oder auf rechtliche As-

1 Vgl. Hauschildt (2006), S. 31; Kanter (2003), S. 59 ff.; Starbuck (1989), S. 21 ff.; sowie die empirischen Befunde zu Ursachen der Insolvenz bei Euler Hermes (2006), S. 20 ff.

2 Zum Chief Restructuring Officer im deutschen Restrukturierungsmarkt vgl. Leidl (2007), S. 114; Völpel et al. (2006).

3 Zu Trait-based Leadership vgl. Zaccaro (2007); Judge et al. (2002). Der anekdotische Befund, dass Interim Manager nach erfolgreichen Einsätzen als Restrukturierungsexperte häufig nicht mehr bereit sind, in einer Linienfunktion zu arbeiten, deutet ebenfalls auf Unterschiede in der Persönlichkeitsstruktur hin. Diese Aussage wurde vielfach in persönlichen Gesprächen der Autoren mit Interim Managern getroffen, z. B. auf Veranstaltungen der Dachgesellschaft Deutscher Interim Manager DDIM.

4 Vgl. den Literaturüberblick bei O'Kane (2005), S. 112 ff.

5 Eine Ausnahme bildet die Arbeit von Janz (1998), der konzeptionell Soll-Profile der psychographischen Eigenschaften von Topmanagern zur Bewältigung tiefgreifenden Wandels ableitet. Dies gilt auch für die psychodynamisch orientierte Literatur zu Leadership, vgl. z. B. Kets de Vries (2006).

Vgl. ebenso die Auseinandersetzung mit der Rolle des Topmanagements bei Krüger/Janz (2002) und Krüger (2006).

6 Vgl. O'Kane (2005), S. 112 ff.

pekte ausgerichtet.⁷ Den Einsatz von Interim Managern als Maßnahme der Krisenbewältigung diskutieren die Niederländer *Smid et al.* Die Autoren beschränken ihre Analyse jedoch auf die Interaktion des Interim Managers mit den Auftraggebern und treffen keine Aussagen zu Persönlichkeitseigenschaften oder zum Führungsverhalten des Krisenmanagers.⁸ Eine Studie von *Feltham/Hughes*, beschreibt als empirischen Befund Unterschiede in der Persönlichkeit von Interim Managern und Linienkräften, jedoch ohne theoretische Einordnung und ohne einen Bezug zum Führungsverhalten in Krisensituationen. Deutliche Differenzen zeigten sich in den Ausprägungen der Merkmale »need to control others«, »leadership role« und »need for change«. Diese, nach Kenntnisstand der Autoren, bisher einzige Studie zu Persönlichkeitseigenschaften von Interim Managern lässt für die hier untersuchte Subgruppe der Krisenmanager ebenfalls signifikante Unterschiede erwarten.⁹

Die *Leadershipliteratur* untersucht allgemein die Ursachen erfolgreicher Leadership, ohne explizit auf das Führungsverhalten in Krisensituationen abzustellen. Je nach Grundüberzeugung der Autoren wird dabei auf die Eigenschaften der Person des Leaders (trait approach) oder das auf die Situation abgestimmte Führungsverhalten (behavioral und situational approach) abgestellt.¹⁰ Als alternative Erklärungsansätze entstanden machtbasierte Theorien von Leadership und die Literatur zu charismatischer bzw. transformationaler Leadership.¹¹ Das nachfolgend vorgestellte Stufenmodell erfolgreicher Leadership von *Zaccaro et al.* integriert konzeptionell die Überlegungen der in der Literatur konkurrierenden Leadershiptheorien.¹² Die Führungssituation erklärt sowohl das vom Leader gewählte Führungsverhalten als auch den daraus resultierenden Führungserfolg (behavioral und situational approach). Die Situationen, die eine Führungskraft im Verlaufe ihrer Karriere durchläuft, sind gleichzeitig eine wichtige Determinante der individuellen Entwicklung. Eine wiederholte erfolgreiche Bewältigung ähnlicher Führungssituationen führt zum Aufbau von auf diese Situation spezialisierter Führungskompetenz, was unterschiedliche berufliche Werdegänge von Führungskräften erklärt, z. B. auch die Entwicklung zum Krisenmanager. Die prädispositiven Eigenschaften (trait approach) als vorgelagerte Variable ermöglichen bestimmte Karrierepfade bzw. schränken die beruflichen Möglichkeiten auf mit den jeweiligen

Prädispositionen kompatible Führungserfahrungen und den Aufbau der zugehörigen Führungskompetenzen ein (vgl. Abb. 1).

Im Einklang mit empirischen Studien erklärt das Stufenmodell Varianz im gezeigten Führungsverhalten (leadership behavior) primär durch die Situation, wohingegen die Übernahme unterschiedlicher Führungsrollen (leader role occupancy) primär durch Prädispositionen und Kompetenzen gebahnt wird.¹³ Diese im Stufenmodell angelegte Vorprägung möglicher Karriereentwicklungen legt nahe, dass manche Prädispositionen die Entwicklung von Krisenkompetenz eher begünstigen, andere Grundmerkmale wiederum einer Bewährung in Krisensituationen tendenziell entgegenstehen.

Die aus dem Stufenmodell resultierende und nachfolgend näher untersuchte Leitthese lautet, dass sich im Laufe ihrer Karriere zu Restrukturierungsexperten spezialisierte Führungskräfte von Linienmanagern in Bezug auf ihre Prädispositionen unterscheiden, d. h. nicht nur im Rahmen sozialer Lernprozesse andere Kompetenzbiographien realisiert haben, sondern, dass an deren dispositiver »Wurzel« Ansatzpunkte für unterschiedliche Konfigurationen der Persönlichkeit identifiziert werden können. Da in der Untersuchung von *Feltham/Hughes* für Interim Manager signifikante Be-

7 Als Beispiele für praxisorientierte Buchveröffentlichungen vgl. Dahl/Riedel (2008); Gross/Bohmer (2007); Tiberius (2004); Bloemer (2003). Theoretische Einordnungen und Auseinandersetzungen liefern Bruns/Kabst (2005) und Alewell (2006).

8 Vgl. Smid et al. (2006), S. 35 ff.

9 Vgl. Feltham/Hughes (1999), S. 209 ff. Die Studie nutzt als Erhebungsinstrument die PAPI-N Persönlichkeitsskala, die zwanzig Merkmale umfasst. Anhand der Daten aus zwei Stichproben wurden Mittelwertvergleiche durchgeführt und Effektstärken nach Cohen berechnet. Neben den im Text genannten drei Merkmalen mit hoher Effektstärke zeigten sich mittlere Effekte auch für die Skalen »need for rules«, »conceptual thinker«, »need for finish a task«, »work pace« und »need to be forceful«. Signifikante Unterschiede mindestens mittlerer Effektstärke wurden somit in acht der zwanzig Skalen gefunden.

10 Vgl. Zaccaro (2007), S. 6 ff. und die dort zitierten Quellen sowie die Diskussion im Briefwechsel zwischen Robert Sternberg und Victor Vroom in Sternberg/Vroom (2002), S. 301 ff.

11 Als Beispiel für eine typische Übersicht in Handbüchern vgl. Yukl/van Fleet (1992).

12 Vgl. auch nachfolgend Zaccaro (2007) und Zaccaro et al. (2004).

13 Für eine Übersicht zu den empirischen Vorergebnissen und zur Bedeutung der vorgelagerten Attribute für die individuelle Karriereentwicklung vgl. Zaccaro (2007), S. 13. Dort wird allerdings kein Krisenbezug hergestellt.

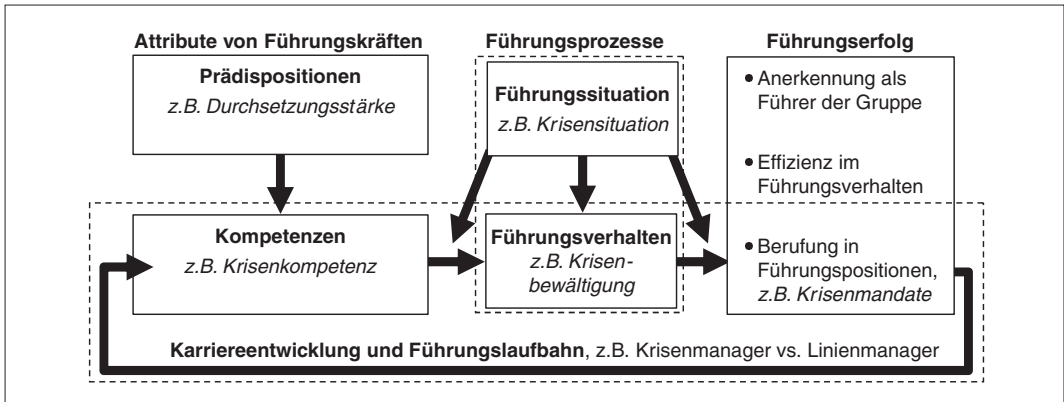


Abb. 1: Leadership-Stufenmodell nach Zaccarro

sonderheiten in den Persönlichkeitseigenschaften festgestellt wurden, wird nachfolgend auf diesen Aspekt der Prädispositionen fokussiert. Die weiteren Überlegungen gehen davon aus, dass Unterschiede in den Persönlichkeitseigenschaften nicht von möglichen Effekten aus Differenzen in den anderen Prädispositionen verzerrt werden.

2.2. Hypothesen zu Persönlichkeitseigenschaften von Restrukturierungsexperten

Die *Trait-Forschung* beschäftigt sich mit Persönlichkeitseigenschaften als überdauernden Wesenszügen, in denen sich Menschen unterscheiden und die eine Person dazu prädisponieren, sich über verschiedene Situationen hinweg konstant zu verhalten.¹⁴ Einigkeit zeigt die Literatur dahingehend, dass die Persönlichkeit eines Menschen als Hierarchie verschiedener Attribute darstellbar ist. Die einzelnen Theorien unterscheiden sich jedoch in der Zahl und Zusammensetzung der Dimensionen und der darunter liegenden Facetten. Die am weitesten verbreitete Systematik ist das sog. Fünf-Faktoren-Modell, das aufgrund seiner atheoretischen Herleitung und der zum Teil widersprüchlich er-

scheinenden empirischen Befunde von einigen Autoren auch kritisch gesehen wird.¹⁵ Die Ergebnisse einer Metaanalyse von *Judge et al.* stützen allerdings die grundsätzliche Überzeugung, dass das Fünf-Faktoren-Modell einen wichtigen Beitrag zur Analyse von Persönlichkeitseigenschaften als Prädisposition von Leadership leistet.¹⁶ Daher bietet sich die Verwendung der Dimensionen und Facetten des Fünf-Faktoren-Modells auch für die Herleitung der nachfolgenden Unterschiedshypothesen zu Persönlichkeitseigenschaften von Restrukturierungsexperten an.

Das *Fünf-Faktoren-Modell* (im Englischen: Big Five) unterscheidet die fünf Dimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Diese lassen sich in jeweils sechs Facetten weiter unterteilen.¹⁷

Die nachfolgenden Hypothesen greifen die fünf Dimensionen der Persönlichkeit auf und beschreiben deren Bedeutung in Krisensituationen. Dabei wird in der Argumentation auch auf einzelne der auf einer tieferen Ebene liegenden Facetten der Persönlichkeit zurückgegriffen.

Neurotizismus

Eine hohe Merkmalsausprägung in der Dimension *Neurotizismus* kennzeichnet Personen, die leicht aus der Ruhe zu bringen, leichter verärgert, traurig oder verlegen sind. Eine niedrige Merkmalsausprägung steht hingegen für Robustheit und Ausgeglichenheit sowie eine hohe Kontrolle über die eigenen Bedürfnisse.

In Krisensituationen ist die Zuschreibung von Führungsqualitäten durch die Mitarbeiter beson-

14 Vgl. exemplarisch die Darstellung in den Lehrbüchern Zimbardo/Gerrig (2004), S. 604 und Pervin (2000), S. 224.

15 Vgl. exemplarisch die Lehrbuchdarstellung bei Amelang/Bartussek (2001), S. 308 ff. Die grundsätzliche Kritik gilt nicht nur für das Fünf-Faktoren-Modell, sondern für die Trait-Theorien insgesamt.

16 Vgl. Judge et al. (2002).

17 Vgl. auch nachfolgend Barrick/Mount (1991), Costa/McCrae (1995), Ostendorf/Angleitner (2004) sowie Abbildung 4.

ders wichtig. Da sich Krisen durch ein hohes Maß an Unsicherheit auszeichnen, kommt der wahrgenommenen Führungsqualität eine zentrale Bedeutung zu, indem sie zum einen Legitimation auch für unpopuläre Entscheidungen schafft, zum anderen, weil sie bei den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit hervorruft. In dieser Hinsicht sind Studien bedeutsam, die zeigen, dass Individuen mit einer niedrigeren Ausprägung von Neurotizismus von ihrem Umfeld eher als Führungsperson eingeschätzt werden.¹⁸ Folglich ist zu erwarten, dass in Krisensituationen in der Tendenz eher weniger neurotische Individuen erfolgreich führen können. Ihre Robustheit und Ausgeglichenheit sollten verunsicherten Mitarbeitern den in der Krise benötigten Halt vermitteln. Die Hypothese für Unterschiede in der Dimension Neurotizismus zwischen Interim Managern und Linienmanagern lautet daher:

H1: Interim Manager sind im Mittel signifikant weniger neurotisch als Linienmanager.

Extraversion

Hohe Merkmalsausprägungen in der Dimension *Extraversion* stehen für Geselligkeit, Gesprächigkeit, Durchsetzungsstärke, Dominanz und Optimismus. Niedrige Werte kennzeichnen hingegen Zurückhaltung, Unabhängigkeit von sozialer Zugehörigkeit, Bedachtsamkeit und Ausgeglichenheit.

Krisensituationen stellen hohe Anforderungen an Führungskräfte hinsichtlich des Aktivitätslevels und der Durchsetzungsfähigkeit. Bedachtsamkeit würde eher hinderlich sein, in Krisensituationen geforderte Entscheidungen zu treffen. Insofern ist zu erwarten, dass eine hohe Ausprägung von Extraversion den Aufbau von Krisenkompetenz begünstigt. Im Mittel sollten Interim Manager daher extrovertierter sein als Linienmanager.

H2: Interim Manager sind im Mittel signifikant extrovertierter als Linienmanager.

Offenheit für Erfahrungen

Individuen mit hoher *Offenheit für Erfahrungen* lieben Abwechslung, suchen die Auseinandersetzung mit Neuem, bilden sich eine unabhängige Meinung und sind getrieben von einer intellektuellen Neugier. Niedrige Merkmalsausprägungen kennzeichnen eher konservative Individuen mit eingeschränktem Interessenbereich und im Vergleich zu anderen eher weniger ausgeprägten emotionalen Reaktionen.

Krisensituationen erfordern immer wieder Ent-

scheidungen und Reaktionen auf unvorhergesehene Sachverhalte. Daher ist zu erwarten, dass sich die Persönlichkeitseigenschaft Offenheit für Erfahrungen begünstigend auf den Aufbau von Krisenerfahrung auswirkt. Darüber hinaus gilt, dass Interim Manager häufiger neue Herausforderungen suchen als Linienmanager. Eine Offenheit für Normen- und Wertesysteme als Prädisposition begünstigt daher eine berufliche Entscheidung für regelmäßige Interim-Einsätze. In der Summe resultiert daher im Vergleich zu Linienmanagern die Hypothese:

H3: Interim Manager sind im Mittel signifikant offener für Erfahrungen als Linienmanager.

Verträglichkeit

In der Persönlichkeitsdimension *Verträglichkeit* stehen hohe Ausprägungen für entgegenkommende, hilfsbereite und vertrauensvolle Charaktere, die gleichzeitig wenig eigenen Stand haben und sich häufig von anderen abhängig machen. Im Gegenzug kennzeichnen niedrige Ausprägungen Personen, die für ihre eigenen Interessen kämpfen, die Sachverhalte kritisch hinterfragen, skeptisch oder gar misstrauisch sind. Gleichzeitig stehen eher unverträgliche Merkmalsausprägungen für eine hohe Wettbewerbsorientierung und eine eher geringe Kooperationsbereitschaft.

Krisensituationen bergen ein hohes Konfliktpotential. Oftmals müssen althergebrachte Prozesse oder Verhaltensweisen verändert und Loyalitäten aufgebrochen werden. Für die Führungskraft bedeutet dies, dass harte, unpopuläre und schmerzhafte Entscheidungen getroffen werden müssen. Ein zu hohes Maß an Umgänglichkeit und Verträglichkeit wird deshalb in Krisensituationen eher kontraproduktiv sein. Daher ist zu erwarten, dass Restrukturierungsexperten im Mittel weniger verträglich sind als Linienmanager. Außerdem suchen Interim Manager gerade nicht die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, sondern regelmäßig neue Herausforderungen, die mit Auseinandersetzungen verbunden sind. Eher verträgliche Führungskräfte werden sich aufgrund des höheren Konfliktpotentials in Krisensituationen eher in einer Linienlaufbahn bewähren.

H4: Interim Manager sind im Mittel signifikant unverträglicher als Linienmanager.

¹⁸ Vgl. Hogan et al. (1994), S. 497.

Gewissenhaftigkeit

Hohe Merkmalsausprägungen der fünften Dimension *Gewissenhaftigkeit* kennzeichnen zielstrebige, willensstarke und entschlossene Personen, was im Extremfall auch für Arbeitssucht und übersteigerte Ansprüche stehen kann. Individuen mit niedrigen Ausprägungen der Gewissenhaftigkeit verfolgen Ziele mit weniger Engagement, wenden aber auch moralische Grundsätze mit weniger Strenge an.

Eine hohe Ausprägung in der Persönlichkeitsdimension Gewissenhaftigkeit ist in Krisensituationen besonders gefordert. Zeigt die Führungskraft in den Augen der Mitarbeiter das für niedrige Merkmalsausprägungen typische geringere Engagement, so werden diese die Gefolgschaft tendenziell aufkündigen. Es wird daher vermutet, dass eine Prädisposition mit hoher Gewissenhaftigkeit den Aufbau einer Krisenkompetenz begünstigt, während weniger gewissenhafte Individuen in Krisensituationen eher scheitern werden. Die Unterschiedshypothese lautet daher:

H5: Interim Manager sind im Mittel signifikant gewissenhafter als Linienmanager.

3. Empirische Untersuchung

3.1. Aufbau und Methodik der Studie

Im Grundaufbau basiert die durchgeführte Studie auf dem Vergleich der Persönlichkeitsprofile von Führungskräften aus zwei Stichproben. Das erste Sample besteht aus einer Gruppe von *60 Interim Managern*, die ihren Schwerpunkt auf Restruktu-

rierungs-/Sanierungsmandate gelegt haben. Diese wurden entweder auf Branchentreffen persönlich zur Teilnahme an der Erhebung angesprochen oder über eigene Webseiten und Verbandsverzeichnisse als Interim Manager mit Schwerpunkt Restrukturierung/Sanierung identifiziert und bezüglich einer Teilnahme angeschrieben. Um sicherzustellen, dass die Kandidaten alle nachweislich die den Hypothesen zugrunde gelegte berufliche Spezialisierung zum Krisenmanager durchlaufen haben, wurden nur solche Anwärter in die Stichprobe aufgenommen, die bereits mindestens drei Jahre hauptberuflich als Interim Manager tätig waren und/oder mindestens drei Restrukturierungs-/Sanierungsprojekte erfolgreich absolviert hatten.¹⁹

Die Stichprobe der Interim Manager bestand aus 59 Männern und einer Frau im Alter zwischen 35 und 65 Jahren (Mittelwert 53.5 Jahre; Standardabweichung 6.5). Im Schnitt waren die Personen bereits 7.8 Jahre als Interim Manager tätig (Standardabweichung 4.5 Jahre) und hatten 7.6 Restrukturierungs-/Sanierungsmandate absolviert (Standardabweichung 5.1). Aufgrund dieser Merkmale kann angenommen werden, dass die Personen in dieser Stichprobe über spezielle Krisenkompetenz verfügen und sich in Bezug auf ihre weitere berufliche Laufbahn gezielt auf Kriseneinsätze bewerben.

Die zweite Stichprobe besteht aus 164 *Linienmanagern* verschiedener Branchen, deren Persönlichkeitseigenschaften im Rahmen medizinischer Vorsorgeuntersuchungen erhoben wurden.²⁰ Alle Fälle dieses Samples gehören arbeitsrechtlich zur Kategorie der leitenden Angestellten. Inwiefern diese Personen über Krisenerfahrung verfügen, wurde nicht erhoben.

Die Stichprobe der Linienmanager besteht vollständig aus Männern. Das Alter variiert zwischen 34 und 68 Jahren (Mittelwert 52.0 Jahre; Standardabweichung 6.1). In Bezug auf das Alter und den Karriereabschnitt der Probanden sind die beiden Stichproben folglich gut vergleichbar.

Die Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells wurden mit Hilfe des NEO-PI-R Persönlichkeitsinventars nach *Costa/McCrae* erhoben.²¹ Der Fragebogen wurde den Probanden zunächst internetbasiert, bei technischen Problemen auch als Papierversion vorgelegt.²² Die Erhebung und Auswertung der einzelnen Fragebögen erfolgte mit Hilfe des Hogrefe-TestSystems 4.0. Die Daten wurden entsprechend der empfohlenen Validitätskontrollen

19 Dies führte dazu, dass die ursprüngliche Stichprobe um 14 Probanden bereinigt wurde.

20 Die Probanden bearbeiteten das NEO-PI-R im Rahmen von Vorsorgeuntersuchungen koronarer Herzkrankheiten am MRI-Institut, Mülheim. Die Interim-Manager-Studie wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes erhoben, das durch KPMG Advisory Restructuring, Frankfurt am Main, finanziell unterstützt worden ist.

21 Vgl. *Costa/McCrae* (1995), S. 21 ff. und *Costa/McCrae/Dye* (1991), S. 887 ff. Zur hier verwendeten deutschsprachigen Version vgl. *Ostendorf/Angleitner* (2004).

22 Die internetbasierte Messmethode hat den Vorteil, dass sich die Gefahr von Fehlern bei der Übertragung der Fragebogenergebnisse ins Auswertungssystem deutlich minimiert. Lediglich vier der Interim Manager nutzten einen Papierfragebogen. Das Sample der Linienmanager wurde zu 100% mit Papierfragebögen erhoben.

	Neuroti- zismus	Extraversion	Offenheit f. Erfahrungen	Verträg- lichkeit	Gewissen- haftigkeit
Gruppe					
Interim = 0	,335(**)	-,299(**)	-,345(**)	,304(**)	-,221(**)
Linie = 1					
Neurotizismus		-,307(**)	-,184(**)	,057	-,256(**)
Extraversion			,499(**)	-,200(**)	,188(**)
Offenheit für Erfahrungen				-,122	,071
Verträglichkeit					,052
Gewissen- haftigkeit					

Abb. 2: Korrelationen der Persönlichkeitsdimensionen in den Stichproben (N = 224)

überprüft, die keine ungünstigen Fragebögen zeigen.²³

Die über die Fragebögen ermittelten Skalenrohre wurden anschließend in alters- und geschlechtsspezifisch normierte T-Werte umgewandelt.²⁴ Zur Prüfung der Unterschiedshypothesen wurde anschließend für die Mittelwerte der normierten Gruppendaten die Effektstärke nach *Cohen* berechnet.²⁵

3.2. Ergebnisse

Abbildung 2 zeigt die Korrelationen der erhobenen Variablen in der Gesamtheit aus beiden Gruppen.

Die beobachteten Korrelationen zwischen den Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells entsprechen in etwa den Zusammenhängen, die sich sowohl in der deutschen als auch in der US-amerikanischen Referenzstichprobe des NEO-PI-R finden.²⁶ Somit zeigt keine der beiden Stichproben in Bezug auf die Persönlichkeitsmerkmale auffällige Korrelationen, die von anderen Untersuchungen abweichen.

Eine getrennte Auswertung der beiden Teilstichproben und ein t-Test auf Mittelwertgleichheit zeigen, dass Interim Manager sich in allen Dimensionen des NEO-PI-R signifikant von Linienmanagern unterscheiden. Sowohl für die Dimension *Neurotizismus* (N) als auch für die Dimension *Offenheit für Erfahrungen* (O) liegen große Effekte vor, für die Dimensionen *Extraversion* (E), *Verträglichkeit* (A)

und *Gewissenhaftigkeit* (C) zeigen sich mittlere Effektstärken (vgl. Abb. 3).

Auch für die jeweils zu einer Dimension gehörigen Facetten wurden auf die gleiche Weise Effektstärken berechnet. Hier zeigt die Auswertung, dass es in der Regel starke Effekte in einzelnen Facetten sind, die zu den Unterschieden auf der Dimensionsebene führen (vgl. Abb. 4).

In der Dimension Neurotizismus sind es vor allem die Facetten Befangenheit (N4), Verletzlichkeit (N6) und Ängstlichkeit (N1), in denen sich Interim Manager von Linienmanagern unterscheiden, wohingegen in Bezug auf Reizbarkeit (N2), Depression (N3) und Impulsivität (N5) keine signifikanten Unterschiede zwischen den Stichproben vorliegen.

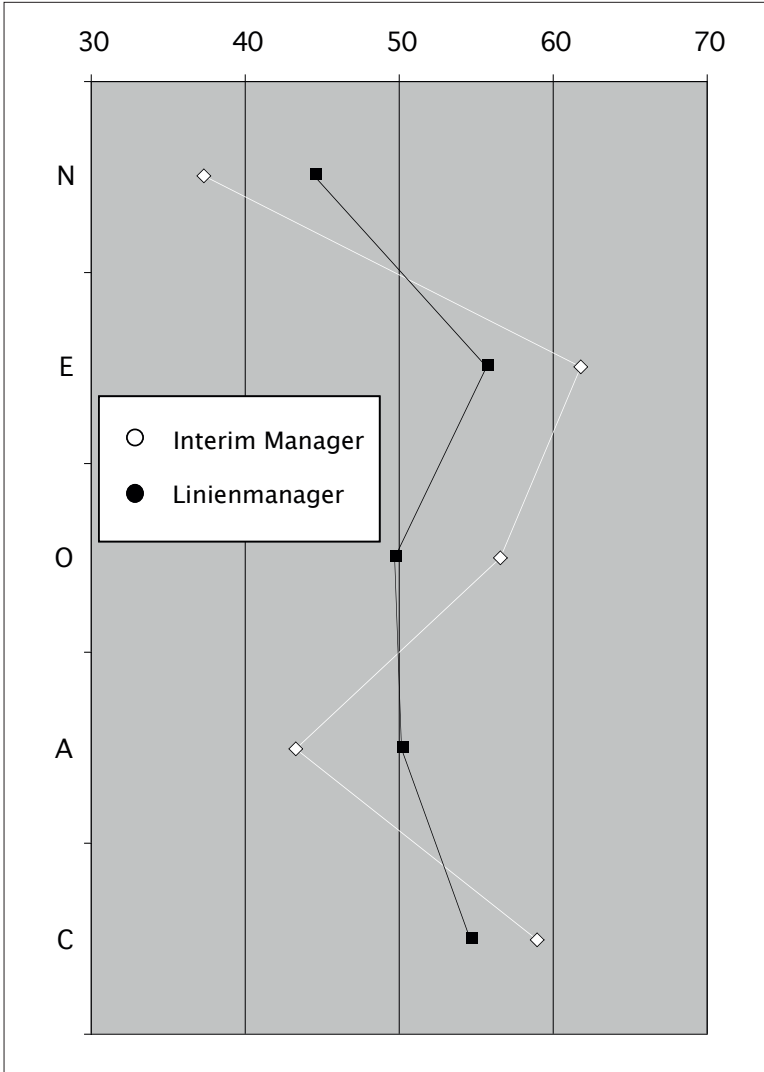
In der Dimension der Extraversion liegt ein starker Effekt lediglich für die Facette Durchsetzungsfähigkeit (E3) vor, während in Bezug auf positive Emotionen (E6) ein mittlerer Effekt signifikant ist. Der große Effekt in der Dimension Offenheit für

23 Zu den Validitätskontrollen siehe im Einzelnen Ostendorf/Angleitner (2004), S. 19 ff.

24 Zum gewählten Normierungsverfahren der nicht-linearen Flächentransformation vgl. Lienert/Raatz (1994), S. 287 f. Ein Wert von 50 bedeutet somit, dass der Proband ohne Berücksichtigung von Messfehlern im Vergleich zu seinen gleichaltrigen Geschlechtsgenossen eine genau durchschnittliche Ausprägung der jeweiligen Eigenschaft aufweist. Als Basis der Normierung wurde die deutsche Stichprobe der deutschen Version des NEO-PI-R herangezogen, vgl. Ostendorf/Angleitner (2004), S. 120 ff.

25 Zur Effektstärke und deren Interpretation vgl. Bortz/Döring (2003), S. 604 f.

26 Vgl. Ostendorf/Angleitner (2004), S. 108 ff.



Dimension	Interim Manager (IM) Mittelwert	Linienmanager (LM) Mittelwert	Effektstärke d IM vs. LM
N Neurotizismus	37,3	44,5	0,81
E Extraversion	61,8	55,6	0,73
O Offenheit für Erfahrungen	56,6	49,7	0,87
A Verträglichkeit	43,3	50,1	0,74
C Gewissenhaftigkeit	58,9	54,7	0,53

Effektstärke d (nach Cohen): ab 0,2 = kleiner Effekt; ab 0,5 = mittlerer Effekt; ab 0,8 = großer Effekt;

Abb. 3: NEO-PI-R-Profile der beiden Stichproben und Mittelwertvergleich

	Interim Manager (IM)	Linienmanager (LM)	Effektstärke d
Dimension/Facette	Mittelwert	Mittelwert	
N1 Ängstlichkeit	39,1	46,5	0,75
N2 Reizbarkeit	42,0	45,5	0,37
N3 Depression	38,6	42,5	0,46
N4 Befangenheit	38,2	47,1	1,00
N5 Impulsivität	48,0	49,6	0,17
N6 Verletzlichkeit	35,6	44,1	0,97
E1 Herzlichkeit	53,6	51,3	0,28
E2 Geselligkeit	57,2	54,0	0,33
E3 Durchsetzungsfähig.	63,0	56,7	0,85
E4 Aktivität	58,5	54,6	0,49
E5 Erlebnishunger	56,2	52,0	0,43
E6 Positiv. Emotionen	57,4	53,0	0,52
O1 O. f. Phantasie	50,1	47,0	0,34
O2 O. f. Ästhetik	50,8	47,2	0,45
O3 O. f. Gefühle	53,3	49,8	0,41
O4 O. f. Handlungen	61,2	52,7	1,01
O5 O. f. Ideen	56,6	51,2	0,65
O6 O. f. Werte	56,8	51,4	0,60
A1 Vertrauen	55,4	54,6	0,08
A2 Freimütigkeit	43,8	50,1	0,64
A3 Altruismus	47,3	51,6	0,46
A4 Entgegenkommen	46,0	49,3	0,38
A5 Bescheidenheit	40,1	49,3	1,03
A6 Gutherzigkeit	42,2	45,5	0,35
C1 Kompetenz	60,3	56,2	0,52
C2 Ordnungsliebe	53,9	53,3	0,06
C3 Pflichtbewusstsein	52,9	53,2	0,03
C4 Leistungsstreben	62,6	53,8	1,06
C5 Selbstdisziplin	60,2	54,0	0,79
C6 Besonnenheit	49,7	51,1	0,15
Mittlere und große Effektstärken (d > 10,51) fettgedruckt			

Abb.4: Effektstärken auf Facettenebene

Erfahrungen erklärt sich insbesondere aus dem Effekt der Facette Offenheit für Handlungen (O4). Darüber hinaus liegen signifikante mittlere Effekte auch in den Facetten Offenheit für Ideen (O5) und Offenheit für Werte (O6) vor.

In der Dimension Verträglichkeit ist es insbesondere die Facette Bescheidenheit (A5), die den großen Effekt auf der Dimensionsebene erklärt. Darüber hinaus ist ein mittlerer Effekt in der Facette

Freimütigkeit (A2) zu verzeichnen. In der Dimension Gewissenhaftigkeit zeigen drei Facetten mittlere und starke Effekte, während die beiden Stichproben sich in Bezug auf die übrigen drei Facetten in den Mittelwerten nicht signifikant unterscheiden. In der Facette des Leistungsstrebens (C4) liegt mit einem Wert von 1,06 die höchste Effektstärke aller Facetten vor, ebenso zeigt die Selbstdisziplin (C5) mit 0,79 einen großen Effekt.

4. Diskussion

4.1. Interpretation und Implikationen für die Praxis

Die auf Basis des Stufenmodells aufgestellten Hypothesen, dass die Persönlichkeitseigenschaften als Prädisposition den Aufbau von Krisenkompetenz begünstigen oder erschweren, konnten in der empirischen Untersuchung alle bestätigt werden. Somit bietet die spezifische Persönlichkeitsstruktur der Restrukturierungsexperten eine geeignete Ausgangsbasis zur Ableitung von Implikationen für die Praxis, insbesondere für den Einsatz von Persönlichkeitstest zur Auswahl von Kandidaten oder beim Management eines Kandidatenpools. Dennoch muss ausdrücklich unterstrichen werden, dass die vorgestellten Ergebnisse nur einen Ausschnitt des Stufenmodells abbilden und somit noch keinerlei Aussagen über den »Erfolg« der Restrukturierungsmanager in ihren jeweiligen Mandaten möglich sind. Gleichzeitig zeigt die vorliegende Studie Perspektiven für ergänzende Forschungsansätze auf, die sich gezielt mit den weiteren Stufen des konzeptionellen Modells in der Turnaround-Praxis – dem Aufbau von Krisenkompetenz, dem in der Krisensituation gezeigten Verhalten und dessen Wirkungen – auseinandersetzen.

Der starke Effekt in der Dimension *Neurotizismus* ist insbesondere auf die Merkmalsausprägungen in den Facetten der Befangenheit (N4) und der Verletzlichkeit (N6) zurückzuführen. Erfolgreiche Krisenmanager bringen eine hohe emotionale Stabilität mit, um die in der Krise häufig auftretenden Stresssituationen verbunden mit Auftritten vor großen Gruppen zu meistern. Andererseits ist auffällig, dass beide Gruppen auf der Facette Impulsivität (N5) nahe am Durchschnitt ihrer Alters- und Geschlechtsgenossen (T-Wert 50) liegen. Frustrationstoleranz und Selbstbeherrschung sind daher keine kennzeichnenden Merkmale einer Führungskraft, weder der Krisenmanager, noch ihrer Kandidats in der Linie.²⁷

Die Unterschiede in der Dimension *Extraversion* sind fast ausschließlich auf die sehr stark ausgeprägte Durchsetzungsfähigkeit (E3) der Restrukturierungsexperten zurückzuführen. Zwar liegen auch die Werte der Linienmanager erwartungsgemäß über dem die Normalbevölkerung repräsentierenden Wert 50, Interim Manager sind jedoch nochmals durchsetzungsstärker. Auch in Bezug auf positive Emotionen (E6) unterscheidet sich der Interim Manager von dauerhaft tätigen Führungskräften, was sicherlich bei der Bewältigung von Krisensituationen und der Motivation der Mitarbeiter hilfreich ist.²⁸

Die Dimension *Offenheit für Erfahrungen* weist die mit Abstand höchste Effektstärke aller Dimensionen zwischen Restrukturierungsexperten und Linienmanagern auf. Dies ist insbesondere auf die Facette der Offenheit für Handlungen (O4) zurückzuführen, wohingegen hinsichtlich der Facetten Offenheit für Phantasie (O1) und Offenheit für Ästhetik (O2) in beiden Subgruppen lediglich dem Bevölkerungsdurchschnitt entsprechende Merkmalsausprägungen vorliegen und auch in Bezug auf Offenheit für Gefühle (O3) nur ein kleiner Effekt zu verzeichnen ist. Dieser Befund kann in zweierlei Hinsicht interpretiert werden. Zum einen ist es gerade die Offenheit für Handlungen (O4), die Menschen nach Abwechslung suchen lässt. Zum anderen hilft Offenheit für Handlungen (O4) bei der unmittelbaren Krisenbewältigung. Wenn, wie im Fall der Stichprobe der Interim Manager, auch für die Facetten der Offenheit für Ideen (O5) und Offenheit für Werte (O6) hohe Merkmalsausprägungen vorliegen, begünstigt die Persönlichkeitsstruktur auch eine Entscheidung für neuartige Maßnahmen, was in Krisensituationen häufig erforderlich ist. Demgegenüber liegen die Linienmanager in diesen beiden Facetten bei Werten nahe dem Bevölkerungsdurchschnitt, was im Umkehrschluss einem Aufbau von Krisenkompetenz eher entgegensteht.

In der Dimension *Verträglichkeit* weisen Krisenmanager deutlich niedrigere Merkmalsausprägungen auf als Linienmanager. Lediglich in der Facette Vertrauen (A1) liegen beide Stichprobenmittelwerte über dem Bevölkerungsdurchschnitt. Grundsätzlich kann dieser Befund dahingehend interpretiert werden, dass Interim Manager eher unverträglich sind. Sie wissen um ihre Qualitäten und kommunizieren diese auch deutlich, um auf diese Weise Mitstreiter zu gewinnen, getreu dem Motto »wer nicht für

27 Diese Interpretation wird auch durch die für beide Gruppen durchschnittlichen Werte der Facette Pflichtbewusstsein (C3) gestützt, welche u. a. Prinzipientreue und Rechtschaffenheit umfasst.

28 Für einen Überblick über die Rolle von Emotionen in Organisationen siehe z. B. Giardini/Frese (2004).

mich ist, ist gegen mich.²⁹ Andererseits ist eine der Aufgaben in der Restrukturierung/Sanierung die Herstellung von Vertrauen zwischen den beteiligten Gruppen. Ein Interim Manager muss daher auch selbst in der Lage sein, dieses Vertrauen anderen entgegenzubringen. Wer sich für den Kampf an seiner Seite entschieden hat, dem vertraut der Interim Manager, auch wenn er selbst wenig von sich preisgibt (niedrige Freimütigkeit (A2)).

Für die Dimension *Gewissenhaftigkeit* liegt lediglich eine mittlere Effektstärke zwischen Interim Managern und Linienmanager vor. Sie beruht im Wesentlichen auf den Facetten Leistungsstreben (C4) und Selbstdisziplin (C5). Von den restlichen Facetten weist nur die Kompetenz (C1) noch eine mittlere Effektstärke auf. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da auch inhaltliche Überlegungen nahe legen, dass Ordnungsliebe (C2), Pflichtbewusstsein (C3) und Besonnenheit (C6) Persönlichkeitseigenschaften sind, die unabhängig von der Situation den Aufbau von Führungskompetenz begünstigen.

Trotz der hier vorgefundenen signifikanten Effekte in allen Dimensionen des NEO-PI-R Persönlichkeitsinventars darf das aufgezeigte durchschnittliche Persönlichkeitsprofil eines Turnaroundmanagers nicht überbewertet werden als Maßstab bei der Selektion von Kandidaten. Die Praxis verlangt eine genaue Prüfung des Einzelfalls, da eine Eigenschaft durch eine andere geschwächt oder abgemildert wird. Beispielsweise kann eine Person, die extrem hohe Werte in der Dimension Offenheit für Erfahrungen (O) erzielt und dazu tendiert, Details keine Beachtung zu schenken sowie Veränderung um ihrer selbst Willen zu schätzen, diese durch hohe Werte bei Gewissenhaftigkeit (C) ausgleichen.³⁰ Das hier zugrunde gelegte Stufenmodell weist neben Persönlichkeitseigenschaften weitere Prädispositionen aus und schreibt den Aufbau von Führungskompetenz (z. B. Krisenkompetenz) insbesondere dem wiederholten Durchlaufen ähnlicher Führungssituationen (z. B. Krisensituationen) zu. Anhand der vorliegenden Ergebnisse sind bei der Besetzung von Restrukturierungsmandaten Persönlichkeitstests jedoch als komplementäres, die fachliche Qualifikation und die Lebenserfahrung einzelner Kandidaten ergänzendes Selektionsinstrument grundlegend geeignet.

4.2. Limitationen

Zunächst ist auf die Limitationen der verwendeten theoretischen Grundlage und des zugehörigen Erhebungsinstrumentariums hinzuweisen. Das der Untersuchung zugrunde liegende *Fünf-Faktoren-Modell* ist ein überwiegend deskriptives Modell der Persönlichkeit, dessen Dimensionen durch statistische Verfahren ermittelt wurden. Hinweise zu kausalen Prozessen kann es daher nicht liefern. Zusätzlich ist zu beachten, dass die mit dem NEO-PI-R erhobenen Skalenwerte für Facetten und Dimensionen nicht den wahren Werten der Probanden entsprechen müssen. Je nach Irrtumswahrscheinlichkeit sind hier Vertrauensintervalle zu beachten.³¹ Da jedoch die in den Hypothesen erläuterten Plausibilitätsüberlegungen empirisch bestätigt werden konnten, kann die Annahme einer von der individuellen Prädisposition determinierten Rollenübernahme und dem zugehörigen Aufbau korrespondierender Führungskompetenzen nicht verworfen werden.

Das der Studie zugrunde liegende Stufenmodell von *Zaccaro et al.* diskutiert neben den Persönlichkeitseigenschaften auch kognitive Fähigkeiten, Werte und Motive sowie Wechselwirkungen zwischen den Unterkategorien der Prädispositionen. Sowohl kognitive Fähigkeiten, Werte und Motive als auch mögliche Interdependenzen wurden in der vorliegenden Studie nicht analysiert. Obwohl die hier vorgenommene isolierte Untersuchung von Persönlichkeitseigenschaften signifikante Unterschiede aufzeigt, sind diese Limitationen insbesondere hinsichtlich der Implikationen für die Nutzung von Persönlichkeitstests zu bedenken.

Des Weiteren muss bei der Interpretation der Ergebnisse die Verallgemeinerbarkeit dahingehend eingeschränkt werden, dass die verwendeten Stichproben *Convenience Samples* darstellen. Somit kann nicht automatisch davon ausgegangen werden, dass die Stichproben repräsentativ für ihre jeweilige Grundgesamtheit sind. Zur Grundgesamtheit der als Interim Manager tätigen Restrukturierungsexperten liegen jedoch keine verlässlichen Informationen vor, so dass die gewählte Vorge-

29 Die geringe Bescheidenheit lässt auf einen starken Glauben an die eigene Kompetenz schließen, das so auch in der Facette Durchsetzungsfähigkeit (E3) zum Ausdruck kommt.

30 Howard/Howard (2002), S. 116.

31 Vgl. Ostendorf/Angleitner (2004), S. 50.

hensweise angemessen erscheint. In Bezug auf das Sample der Linienmanager ist zunächst anzumerken, dass nicht überprüft wurde, ob nicht einzelne Befragte ebenfalls bereits in Krisensituationen erfolgreiches Führungsverhalten gezeigt haben. Für einzelne Fälle ist dies durchaus wahrscheinlich. Ebenso ist zu beachten, dass bei vergleichbarem Berufsalter der Einzelfälle die beiden Samples für unterschiedliche Ergebnisse der beruflichen Entwicklung stehen, was dem hier zugrunde gelegten Stufenmodell entspricht.

Des Weiteren könnte der Hintergrund der Selektion der Linienmanager als Kritikpunkt genannt werden (*Sample Selection Bias*), da das Sample im Kontext einer medizinischen Forschungsarbeit gewonnen wurde. Der Anteil an wissentlich Herzkranken lag jedoch nur bei 3%. Bei insgesamt 16% der Linienmanager wurden im weiteren Verlauf der Untersuchung koronare Herzkrankheiten oder deren Symptome festgestellt. Nach Expertenmeinung würde bei einer Untersuchung der Interim Manager ein ähnlicher Prozentsatz Symptome aufweisen. Eine wesentliche krankheitsbedingte Verzerrung der Persönlichkeitsprofile ist somit eher unwahrscheinlich.³²

Eine weitere mögliche Einschränkung der vorgelegten Ergebnisse besteht darin, dass den Auskünften der Befragten hinsichtlich ihrer Antworten Vertrauen geschenkt werden muss und kein *sozial erwünschtes Antwortverhalten* vorliegt. Ob die Antworten aber wahrheitsgemäß sind, kann letztlich nicht festgestellt werden. Die Gefahr einer Falschaussage im Sinne sozialer Erwünschtheit, Zustimmung- oder Neinsagetendenz ist jedoch für beide Probandengruppen als eher gering einzuschätzen, da die Teilnahme jeweils auf freiwilliger Basis erfolgte, der wissenschaftliche Zweck der Erhebung bekannt war und das individuelle Ergebnis nur den jeweiligen Probanden mitgeteilt wurde.³³

5. Beitrag und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, ob Interim Manager mit dem Schwerpunkt Restrukturierung/Sanierung andere Persönlichkeitseigenschaften aufweisen als Linienmanager. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Interim Manager in Bezug auf ihre Persönlichkeitseigenschaften in allen fünf Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells im Mittel signifikant von den Linienmanagern unterscheiden. Als theoretischen Erkenntnisbeitrag liefert der vorliegende Beitrag eine empirische Untermauerung der Hypothese, dass Prädispositionen den Aufbau von Krisenkompetenz begünstigen bzw. dieser beruflichen Entwicklung entgegenstehen. Damit stützt die Studie auch die grundsätzliche Aussage des Stufenmodells, dass Führungsverhalten und Führungserfolg primär von der Situation, die Übernahme einer bestimmten Führungsrolle jedoch hauptsächlich durch die Prädispositionen und Kompetenzen determiniert werden. Neben dieser Weiterentwicklung der Leadership-Theorie liefert die vorgelegte Studie der Praxis Implikationen zur Nutzung von Persönlichkeitstest als Auswahlinstrument bei der Besetzung von Restrukturierungsmandaten und dem Management von Kandidatenpools.

Aus den vorgelegten Ergebnissen resultieren gleichzeitig offene Fragen. Aufbauend auf den hier erzielten ersten Befund wäre zu klären, ob und in welchen Dimensionen und Facetten Unterschiede in der Persönlichkeitsstruktur zu weiteren an einer Krisenbewältigung beteiligten Personen bestehen. So ist insbesondere zu hinterfragen, ob nicht identifizierte Führungsdefizite auch durch andere Maßnahmen, z.B. den Einsatz von Unternehmensberatern, abgedeckt werden könnten. Alternativ zum Managementaustausch könnten die Persönlichkeitseigenschaften bei anderen personellen Formen der Krisenbewältigung untersucht werden.³⁴

Ebenso ist zu klären, warum Interim Manager nicht auf Dauer im Unternehmen verbleiben. Erste Anhaltspunkte liefern die hier erzielten Ergebnisse dahingehend, dass die im Persönlichkeitsprofil gering ausgeprägte Verträglichkeit in Kombination mit dem Drang zu Veränderungen und Durchsetzungsstärke vermutlich auf Dauer zu deutlichem Widerstand im Unternehmen führen würde. Eine wichtige Implikation dieser Überlegungen für die Praxis besteht darin, im Kontext der Krisenforschung herauszufinden, wann der Einsatz eines

32 Die Beurteilung stützt sich auf die Aussagen der Leiterin der Erhebung, Silke Wiedemann.

33 Vgl. Ostendorf/Angleitner (2004), S. 77 f.; Amelang/Bartussek (2001), S. 172 ff.

34 Vgl. hierzu die Unterscheidung personeller Krisenbewältigungsmaßnahmen bei Völpel et al. (2006), S. 5.

Interim Managers erforderlich ist, aber auch, wann er beendet werden sollte.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Alewel, Dorothea (2006): Zeitarbeit und Interimsmanagement – Ein empirischer und institutioneller Vergleich. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 58. Jg (2006), Heft Dezember, S. 990–1012.
- Amelang, Manfred/Bartussek, Dieter (2001): Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. 5. Aufl. Stuttgart et al. 2001.
- Barrick, Murray R./Mount, Michael K. (1991): The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. In: Personnel Psychology, 44. Jg (1991), S. 1–26.
- Barrick, Murray R./Mount, Michael K. (2005): Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. In: Human Performance, 18. Jg (2005), Heft 4, S. 359–372.
- Bloemer, Vera (2003): Interim Management: Top-Kräfte auf Zeit – Aufgaben/Auswahl/Kosten. Berlin/Regensburg 2003.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2003): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 3. Aufl. Berlin et al. 2003.
- Bruns, Jürgen/Kabst, Rüdiger. (2005): Interim-Management: A Paradox for Leadership Research? In: Management Revue, 16. Jg (2005), Heft 4, S. 512–524.
- Costa, Paul.T./McCrae, Robert R. (1995): Domains and Facets: Hierarchical personality assessment using the Revised NEO Personality Inventory. In: Journal of Personality Assessment, 64. Jg (1995), Heft 1, S. 21–50.
- Costa, Paul T./McCrae, Robert R./Dye, David A. (1991): Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. In: Personality and Individual Differences, 12. Jg (1991), Heft 9, S. 887–898.
- Dahl, Holger/ Riedel, Andreas (Hrsg.) (2008): Praxis-Handbuch Interim Management. Frechen 2008.
- Day, David V./Schleicher, Deidra J./Unckless, Amy L./Hiller, Nathan J. (2002): Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. In: Journal of Applied Psychology, 87. Jg (2002), S. 390–401.
- Feltham, Rob/Hughes, Dan (1999): Interim Managers: Distinguishing Personality Characteristics of Managers on Short-term Contracts. In: International Journal of Selection and Assessment, 7. Jg (1999), Heft 4, S. 209–214.
- Giardini, Angelo/Frese, Michael (2004): Emotionen in Organisationen. In: Schreyögg, Georg/von Werder, Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl. Stuttgart 2004, S. 205–214.
- Gough, Harrison G. (1990): Testing for leadership with the California Psychological Inventory. In: Clark, Kenneth E./Clark, Miriam B. (Hrsg.): Measures of Leadership. West Orange 1990, S. 355–379.
- Groß, Holger/Bohnert, Robert (Hrsg.) (2007): Interim Management: den Unternehmenswandel erfolgreich gestalten – mit Managern auf Zeit. München 2007.
- Hauschildt, Jürgen (2006): Entwicklungen in der Krisenforschung. In: Hutzschenreuter, Thomas/Griess-Nega, Torsten (Hrsg.) (2006): Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente. Wiesbaden 2006, S. 19–39.
- Hill, Norman C./Ritchie, J. B. (1977): The effect of self-esteem on leadership and achievement: A paradigm and a review. In: Group and Organization Studies, 2. Jg (1977), S. 491–503.
- Hogan, Robert/Curphy, Gordon J./Hogan, Joyce (1994): What we know about leadership: Effectiveness and personality. In: American Psychologist, 49. Jg (1994), Heft 6, S. 493–504.
- Höft, Stefan (2002): Grundlagen einer persönlichkeitsorientierten Berufseignungsdiagnostik – Verhaltens- und berufsbezogene Aspekte des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit. Berlin 2002.
- Howard, Pierce J./Howard, Jane M. (2002): Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell: das Instrument für optimale Zusammenarbeit. Frankfurt/New York 2002.
- Janz, Andreas (1999): Erfolgsfaktor Topmanagement. Anforderungen und Aufgaben im Change Management. Wiesbaden 1999.
- Judge, Timothy A./Bono, Joyce E./Ilies, Remus/Gerhardt, Megan W. (2002): Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. In: Journal of Applied Psychology, 87. Jg (2002), Heft 4, S. 765–780.
- Kanter, Rosabeth M. (2003): Leadership and the Psychology of Turnarounds. In: Harvard Business Review, 81. Jg (2003), Heft 6, S. 58–67.
- Euler Hermes Kreditversicherungs AG (Hrsg.) (2006): Ursachen von Insolvenzen. Wirtschaft Konkret Nr. 414, Hamburg 2006.
- Keeney, Michael J./Marchioro, Christopher A. (1998): A meta-analytic review of the traits associated with leadership emergence: An extension of Lord, De Vader, and Alliger (1986). Paper presented at the 13th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. Dallas TX 1998.
- Kets de Vries, Manfred (2006): The Leader on the Couch. A clinical Approach to changing People and Organizations. San Francisco/CA 2006.
- Kirkpatrick, Shelley A./Locke, Edwin A. (1991): Leadership: Do traits matter? In: Academy of Management Executive, 5. Jg (1991), S. 48–60.
- Krüger, Wilfried/Janz, Andreas. (2002): Topmanager als Promotoren des Wandels. In: Krüger, Wilfried (Hrsg.): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. 2. Aufl. Wiesbaden 2002, S. 125–164.
- Krüger, Wilfried (2006): Topmanager als Promotoren und Enabler des Wandels. In: Krüger, Wilfried (Hrsg.): Excellence in Change: Wege zur strategischen Erneuerung. 3. Aufl. Wiesbaden 2006, S. 125–170.
- Leitl, Michael (2007): Was ist ein Chief Restructuring Officer? In: Harvard Business Manager, 29. Jg (2007), Heft 2, S. 113.
- Lienert, Gustav A./Raatz, Ulrich (1994): Testaufbau und Testanalyse. 5. Aufl. Weinheim 1994.
- Lord, Robert G./De Vader, Christy L./Alliger, George M. (1986): A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. In: Journal of Applied Psychology, 71. Jg (1986), S. 402–410.
- O’Kane, Conor (2005): Management Styles of a Newly Appointed Leader in a Turnaround Context. In: Irish Journal of Management, 26. Jg (2005), Special Issue, S. 110–144.
- Ostendorf, Fritz /Angleitner, Alois (2004): NEO-PI-R – NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae, Manual. Göttingen et al. 2004.
- Pervin, Lawrence A. (2000): Persönlichkeitstheorien: Freud, Adler, Jung, Rogers, Kelly, Cattell, Eysenck, Skinner, Bandura u. a. 4. Aufl. München et al. 2000.
- Piedmont, Ralph L./McCrae, Robert R./Costa, Paul T., Jr. (1991): Adjective check list scales and the five-factor model. In: Journal of Personality and Social Psychology, 60. Jg (1991), Heft 4, S. 630–637.
- Smid, Gerhard/van Hout, Eelco/Burger, Yvonne (2006): Leadership in Organisational Change: Rules for Successful Hiring in Interim Management. In: Journal of Change Management, 6. Jg (2006), Heft 1, S. 35–51.
- Starbuck, William H. (1989): Why organizations run into crisis

- and sometimes survive them. In: Laudon, Kenneth C./Turner, Jon A. (Hrsg.): *Information Technology and Management Strategy*. Englewood Cliffs 1989, S. 11–33.
- Sternberg, Robert J./Vroom, Victor (2002): The person versus the situation in leadership. In: *The Leadership Quarterly*, 13. Jg (2002), S. 301–323.
- Tiberius, Victor A. (2004) (Hrsg.): *Interimsmanagement – Management auf Zeit – in der Praxis*. Bern et al. 2004.
- Völpel, Michael et al. (2006): *Der Chief Restructuring Officer (CRO) im deutschen Restrukturierungsmarkt – Ergebnisse einer explorativen Studie*. Arbeitspapier Nr. 05/2006 des Lehrstuhls BWL II an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Gießen 2006.
- Yukl, Gary A./van Fleet, David D. (1992): *Theory and research on leadership in organizations*. In: Dunnette, Marvin D./Hough, Leaetta M. (Hrsg.): *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 3), 2. Aufl. Palo Alto 1992, S. 147–197.
- Yukl, Gary A. (2005): *Leadership in organizations*, 5. Aufl. Upper Saddle River 2002.
- Zaccaro, Stephen J. (2007): *Trait-Based Perspectives of Leadership*. In: *American Psychologist*, 62. Jg (2007), Heft 1, S. 6–16.
- Zaccaro, Stephen J./Kemp, Cary F./ Bader, Paige (2004): *Leader traits and attributes*. In: Antonakis, J./Cianciolo, A.T./ Sternberg Richard J. (Hrsg.): *The nature of leadership*, Thousand Oaks 2004, S. 101–124.
- Zimbardo, Philip G./Gerrig, Richard J. (2004): *Psychologie*. 16. aktual. Aufl. München et al. 2004.