

**The Relationship Between Strategic Thinking and Organizational Factors: A  
Qualitative Interview Study**

Marius Sautmann

Master Thesis

Psychology of Conflict, Risk and Safety

Faculty of Behavioral, Management and Social Sciences

University of Twente

25.01.2024

1<sup>st</sup> Supervisor: Dr. Peter de Vries

2<sup>nd</sup> Supervisor: Dr. Iris van Sintemaartensdijk

External Supervisor Atruvia AG: Dr. Vera Conzelmann

## **Abstract**

This paper investigated the relationship between the organizational factors centralization, market competencies, strategic flexibility and technological novelty and strategic thinking. This research was inspired by a meta-analysis of Shaik and Dhir (2020), in which the relationship between strategic thinking and organizational factors was investigated. They discovered relationships between strategic thinking and organizational factors, yet they could not make statements about the underlying reason for them. First, the existing literature on strategic thinking in the organizational context was reviewed and it appeared that strategic thinking can be seen as a creative thought process that entails distinct defining concepts, like intelligent opportunism or thinking in time. These concepts served as the basis for the codebook that was utilized to analyze interviews with a conceptual content analysis. The results showed that, depending on the organizational factor that was discussed and depending on the participant, different strategic thinking concepts were more salient than others. After all, it appeared that all participants engage in strategic thinking when dealing with the selected organizational factors, and that there is now right or wrong with regards to strategic thinking. Yet, some factors appear tend to elicit more generalizable responses, whereas others tend to elicit more individual responses.

# **The Relationship Between Strategic Thinking and Organizational Factors: A Qualitative Interview Study**

## **Introduction**

Whether teachers develop new courses to make their students achieve certain learning goals, politicians develop campaigns to get elected or managers develop certain tools to find out which personnel needs they face in the future, they all need a strategy to arrive at their goal. Also, within the academic literature, strategy is a word used in drastically different contexts. Papers on chess deal with strategy (Morales, 1996), strategy is discussed in papers on the military (Bowdish, 2013) or in papers on education (Mouton, 1984). Obviously, these drastically different contexts have different approaches on what a strategy is. Due to this diverse usage of the term strategy in the academic literature, it is important to clarify the respective context, when writing about strategies. This paper deals with the term strategy in the organizational context, meaning that research should be relevant for stakeholders in various types of organizations.

At this point it is rather blurry how an organizational strategy develops, and how different types of thinking are related to strategy development (Heracleous, 1998). Shaik and Dhir (2020) conducted a meta-analysis to find out if there is a relationship between organizational factors and strategic thinking. Their research showed that there appears to be a relationship between organizational factors and strategic thinking, but they could not reason why these relationships occur, and argue that future research should investigate these relationships to find out, what underlying reasons for these relationships could be. The different organizational factors were a result of their meta-analysis as well. Their definition of strategic thinking is rather unstructured and not concise, which can lead to confusion and ambiguity about what this concept means and thus needs to become more concise and understandable.

Therefore, the aim of this paper is to find out more about the relationship of strategic thinking and organizational factors, after exploring the concept of strategic thinking further and defining it based on available literature. This resulted in the overarching research question “What is the relationship between strategic thinking and organizational factors?”.

## Strategic Thinking

Before looking at strategic thinking as a concept, it is important to understand what a strategy is after all, because those concepts are naturally related to each other (Nickols, 2016). Prominent examples of definitions of the term strategy in the organizational context include the definition by Bryson (2015), who defines strategy as “a pattern of purposes, policies, programs, actions, decisions, or resource allocations that define what an organization is, what it does and why it does it” or Andrews (1980), who defines strategy as “The pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of businesses the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers and communities”.

What becomes apparent from those definitions is that a strategy is defined by means and ends, meaning that there must be some sort of plan to arrive at a goal (Nickols, 2016). With regards to the multitude of different definitions of what a strategy is, Mintzberg (1994) describes that there are different definitions of strategy which have different meanings, but still are useful and have common ground in that they all contain the necessity of plans. Based on that, a strategy in the organizational context can be understood as a way to bring forward the organization, by defining means and goals, and adding individual relevant markers.

Yet, at this point it is unclear how a strategic plan develops, and what it entails. Strategic thinking is a term that is often mentioned with regards to the development of a strategic plan, and is seen as the creative process that synthesizes various pieces of information in a way that can be utilized to envision new strategic scenarios, alter existing plans and make strategic projections for the future (Heracleous, 1998). The outcomes of this thought process can be operationalized to define or alter an existing strategic plan, which can be seen as a rather analytically driven thought process (Heracleous, 1998). Thus, strategic thinking appears to be crucial in the strategic planning process. Due to the importance of this concept for the organization’s strategy development, it is important to find out how the organizational characteristics may influence or are influenced by strategic thinking. Research by Shaik and Dhir (2020) discovered certain organizational factors that appear to be related to strategic thinking. Yet, it is unclear how this relationship looks like and what the underlying reasons for the relationships might be.

When looking at the relationship between strategic thinking, strategic planning, and strategy formation it appears, that strategic thinking is the starting point and lays the

foundation for a successful strategy formation. Yet, the exact definition of what strategic thinking is lacks clarity. Therefore, this paragraph will synthesize existing literature on strategic thinking with the aim to develop a clearer understanding of what strategic thinking really is.

When investigating literature on strategic thinking, it quickly becomes apparent that, as strategy, strategic thinking is a term used in different types of contexts or branches of research. Examples include research on Game Theory or ergonomic research on action regulation (Dörner & Pfeifer, 1993; Crawford et al., 2010). Yet, their ideas on strategy and strategic thinking appear irrelevant for strategic thinking on an organizational level. Thus, only articles on the organizational level were considered, since this empirical investigation investigates the relationship between strategic thinking and selected organizational factors. On a theoretical level, including definitions from those context-wise unrelated papers would cause the problem that there would be an inconsistency about the meaning of strategic thinking which could negatively impact data analysis. On a practical level, practitioners and organizations might not be able to utilize the findings from this study if the definition of strategic thinking is not related to the organizational context.

As already mentioned, there is a certain degree of confusion between the two different strategic thought processes strategic thinking and strategic planning. Mainly, this confusion is about how strategic thinking and strategic planning can be differentiated from each other. In the literature, a key criterion of what differentiates these processes is that strategic thinking is seen as a creative thought process, whereas strategic planning is seen as an analytical thought process. Thus, creative thinking appears to be the foundation of strategic thinking, whereas analytical thinking appears to be the foundation of strategic planning. Since this creative aspect appears to be essential for strategic thinking, having an understanding of what creative thinking is appears to be crucial, when trying to understand strategic thinking.

### ***Creative Thinking***

Creative thinking can be understood as a process that underlies the goal-directed emergence of novel ideas or concepts (Weisberg, 2006). Meaning that creative thinking can be utilized to achieve a goal by coming up with a new idea or concept. Thus, in essence, creativity refers to the creation of something novel, usually a novel cognitive construct. Also in cognitive terms, thinking becomes creative if it leads to novel or adaptive ideas, solutions or insights (Runco & Chand, 1995). The two-tier model of creative thinking (Runco & Chand, 1995) describes that procedural (how to do something) and declarative (what

something is) knowledge on the one hand and intrinsic (based on e.g., personal interest or pleasure) and extrinsic (based on an external reward) motivation on the other hand are driving factors of creative thinking. The need for a creative solution is often elicited by an existing problem, to which no existing problem-solving approach can be applied. Thus, if the existing knowledge cannot be utilized to solve this problem, and the motivation to find a solution for this problem is high, it is likely that a creative thinking process will be triggered. The overarching goal is to come up with a novel idea, concept or insight which could be utilized to solve the problem. To enhance readability, the term “novel concept” will be used instead of referring to all possible outcomes of the creative thinking process, including ideas or insights. According to the two-tier model, the perceived problem requires a thorough definition and identification before the ideation itself can begin. Yet not only ideation is necessary to come up with a novel concept that can be utilized to solve a problem. The need for evaluation of this concept is another crucial part of creative thinking. Thus, according to the two-tier model the key components for creative thinking are knowledge and motivation, and the key processes are problem identification, ideation and evaluation. But how do these processes and components lead to successful creative thinking?

It is argued that within the creative thinking process, existing knowledge is being transformed or recombined to come up with a novel concept to solve the problem that was identified (Runco & Chand, 1995). According to Mumford (1993), this transformation happens through the combination of key components of different categories of knowledge. The combination of distinct knowledge categories into novel concepts is argued to function by comparing key concepts of the different categories and using these streams of thought to define new knowledge categories. To exemplify this rather abstract idea of creativity one can think of the invention of electric cars. Due to extrinsically motivating factors like increasing market pressure or intrinsically motivating factors like caring for the environment, the need for alternatively powered cars evolved. Yet, the present knowledge about combustion engines and cars could not be utilized to create an emission-free car which is the problem. This might trigger a creative thinking process within which various categories of knowledge, such as the knowledge of electric power and the functioning of a car were combined into a novel concept, the electric car. The novel concept was created by integrating key concepts of the knowledge category “electric power” (e.g. batteries) and key concepts of the knowledge category “car” (e.g. wheels, chassis) into the novel category “electric car”. This novel concept was then evaluated with regards to e.g. which type of battery is most suited to finally arrive at the a solution for the identified problem which could be, for example, a Tesla Model

3. It is important to mention, that this example does not claim any technical or engineering expertise on how electric cars were created. This example was presented to make the creative thought process more tangible and less abstract by using a real-world invention to which the two-tier model of creative thinking could be applied.

To sum up this framework, it can be said that prior knowledge and motivation to engage in a creative process are drivers of successful creative thinking. When a problem is identified, and the motivation to solve it is given, diverse existing knowledge categories, or parts of it, can be combined to come up with a novel construct. So, certain new knowledge categories can be created (e.g., electric car), or existing ones can be transformed, for example, by changing the existing car knowledge category in a way that it includes electric power. Yet, this process depends on evaluating the concept and check whether it functions as intended and iterate until a fitting solution is found. A conclusion drawn from this could be that the more nurtured certain knowledge categories are, the more creative a person can be since he or she has more concepts to utilize in the creative thinking process.

### ***The Difference Between Strategic Thinking and Creative Thinking***

But strategic thinking has more facets and cannot be seen as general, as creative thinking. It appears to be characterized by specific exclusive elements which Liedtka (1998) defined as elements of strategic thinking. Her approach is based on the Mintzberg logic of strategic planning, which is also the basis for the previously described Heracleous (1998) approach. She extended the strategic thinking concept and added distinct elements that can be used to differentiate strategic thinking from creative thinking in an organizational context. Liedtka (1998) came up with a framework that describes strategic thinking as a distinct thought process. She defined five elements, which are characteristic for strategic thinking.

The first element is a systems perspective, which describes that a strategic thinker needs to understand how different systems, internal and external of the organization, relate to and affect each other. A recent example could be to realize how the rise artificial intelligence (external) could affect processes on an organizational level.

The second element is that strategic thinking is intent-focused. This element refers to creating focus and concentration to achieve a desired outcome. This relates not only to the strategic thinking but especially to instilling this focus on employees. Liedtka (1998) argues that intent-focus is of high importance, since organizational energy is limited, and that it has to be utilized to arrive at the desired outcomes.

The third element is intelligent opportunism. At the core, this element is related to being open towards new, strategy related input from others who also might be hierarchically lower than the strategic thinker him- or herself. Mintzberg (1994) points out that even though usually the board and the shareholders would like to have a crystal-clear strategy that is easy to grasp, the reality looks different. He states that a fruitful strategy is iterative in that the strategic thinker engages in frequent communication concerning strategy-related issues with personnel on all hierarchical levels and based on that alters the strategy.

The fourth element is called thinking in time. This element described that a strategy should not only be concerned with the future, but that the past, the present and the future are of strategic relevance. The gap between the present and the future must be scrutinized, and the current resources need to be adapted in a way that can fill this gap (Hamel & Prahalad, 1994). Furthermore, one must understand that all futures are created by their pasts. Therefore, the past has a predictive value for the future (Neustadt et al., 1986). After all, a strategic thinker is expected to connect past, present and future into a meaningful whole. Or as Charles Handy (1994) puts it “Having seen the future that we want to create, what must we keep from that past, lose from that past, and create in our present, to get there (p. 146)”.

The fifth element is that strategic thinking is seen a hypothesis-driven process. Liedtka (1998) describes this process as being similar to scientific hypothesis testing. Yet, generating and testing hypothesis is something that, according to Liedtka (1998), is not happening frequently among managers. She describes that the high degree of informational availability and the scarce time to engage in developing hypothesis are leading to a lack of hypothesis-driven strategic thinking among managers.

Liedtka concludes, that besides these elements, a strategic thinker must see wholes and make connections among the various elements, and therefore engage in abstracting. In Table 1 all elements and concepts of strategic thinking can be found.



**Table 1***Strategic Thinking Elements and Concepts*

Element / Concept	Definition
Systems Perspective (Liedtka, 1998)	Being able to see the business in a context larger than the industry; Trying to understand how the world works and how that affects ones organization.
Intelligent Opportunism (Liedtka, 1998)	Openness for new ideas for an alternative strategy, also from lower-level employees.
Intent Focus (Liedtka, 1998)	Instilling focus and concentration on achieving an intent among employees.
Thinking in Time (Liedtka, 1998)	Considering past, present and future
Hypothesis-Driven (Liedtka, 1998)	Thinking in terms of hypotheses
Abstraction (Liedtka, 1998)	Being able to see “the big pictures”
Synthesizing (Heracleous, 1998)	Aligning different factors
Divergent Thinking (Heracleous, 1998)	Holding a multitude of options
Creative Thinking (Heracleous, 1998; Liedtka, 1998)	Creating an outcome by recombining existing key components of different knowledge categories
Foresight (Heracleous 1998)	Considering potential futures
Envisioning (Heracleous, 1998)	Envisioning potential futures
Challenging Assumptions (Heracleous, 1998)	Challenging own and others assumptions
Goal-Driven (Nickols, 2011)	Aiming to achieve a goal by strategy

Note. These concepts were explicitly or implicitly mentioned as characteristics of strategic thinking within the literature referred to in this thesis.

***Strategic Planning and Strategic Thinking***

As described before, the border between what strategic planning and strategic thinking is, and what differentiates them is rather blurry. Despite this ambiguity, strategic thinking and strategic planning are frequently mentioned concepts in the context of strategic management and strategy formation even though their exact relationship is rather unclear (Heracleous, 1998). Heracleous (1998) describes strategic planning and strategic thinking as two different streams of thoughts, both crucial for strategy formation. Despite the different

views on the exact definitions (e.g. Mintzberg, 1994; Liedtka, 1998) of strategic thinking and strategic planning, Heracleous (1998) points out that both processes are necessary for forming a successful strategy, and that they would be useless without each other.

The reasoning for this argument lies in the fact, that both are distinct streams of thought that supplement each other. Strategic thinking is seen as a creative stream of thought, within which innovative ideas can emerge and focus can be created. The outcomes of strategic thinking are assumed to be operationalized through strategic planning which can be seen as a more structural, analytical stream of thought that converges those creative ideas into feasible action plans, defined by means and goals (Heracleous, 1998).

Thus, it can be said that managers should possess a high degree of strategic thinking abilities to be successful strategists. Yet, Bonn (2001) discovered that this is often not the case, and that a high degree of strategic thinking elements should be a crucial criterion in the selection of managers.

### **Influencing Strategic Thinking: The Role of Organizational Factors**

On a practical level, organizations can profit from finding out how strategic thinking could be influenced by certain organizational factors that they can affect, in order to enhance their managers strategic thinking abilities.

On a theoretical level, despite its ambiguous and complex nature, it appears that strategic thinking is a concept of high relevance in the literature on strategy and management. Research on factors influencing strategic thinking have largely focused either on organizational factors, like organizational culture or on individual dispositions, such as age or educational level (e.g. Shaik & Dhir, 2020; Pisapia et al., 2011).

### ***Organizational Factors That Impact Strategic Thinking***

Shaik and Dhir (2020) investigated factors that influence strategic thinking on an organizational level in a meta-analysis. The authors used a Theory Context Characteristic Methodology (CCTM) to synthesize and highlight existing organizational factors that have been found to be related to strategic thinking. Their research has investigated five constructs, consisting of several factors. Namely, organizational structure, organizational competencies, external factors, organizational culture, and technological change.

They investigated whether the relationship between strategic thinking and the organizational factors had the same underlying reasons in different studies to find out more

about the influence they have on each other. Their findings indicated that to a large degree there is no clear answer to why an effect might have occurred or not.

Therefore, they recommended to further investigate the underlying reasons of the relationships between strategic thinking and the organizational factors with a different methodology.

Of each of the concepts found, one factor was scrutinized in the study. A reason for not including all factors lies in the fact that scrutinizing all factors would be beyond the scope of this thesis. The reasoning for why a factor was chosen is given in the following paragraphs. The concept “external factors” was left out, since they relate to external environmental turbulence, which were not affecting the participants at the point of the interviews.

**Organizational Structure.** Among other factors within this category, centralization appears to be related to strategic thinking. Centralization describes the degree to which power is either spread or concentrated among different agents within an organization. This concept was selected from the organizational structure category since the participants of the present study recently experienced a change in the degree of centralization in their position. A high degree of centralization might affect strategic thinking of decision makers by creating a cognitive overload, so that their working memory is blocked by various streams of thoughts, leading to a decreased ability to engage in strategic thinking (Anderson & Jonson, 1997). Thus, a high degree of centralization might be related to a worsened ability to think strategically. Also, Liedtka (1994) mentions that the element “hypothesis-driven” thinking could suffer from the high degree of informational wealth and lack of time managers have, which could be associated with a high degree of centralization.

**Organizational Competencies.** The organizational competencies can be divided into market and technological competencies. Market competencies were selected as a concept of scrutiny, because their relevance was a commonality that was shared by all participants. For example, a manager of a marketing team might not rely on technological competencies, to the same degree as a manager of an IT-service team does. Yet, both need to have market competencies in their team to be successful. These market competencies are utilized to serve a market and thus advance the business at large.

Therefore, market competency can be seen a mediator between various competencies and success in on a certain marketplace, by altering and creatively combining or refining core

competencies with the goal to enter a certain market niche (McColl, 2017). Since strategic thinking is seen as a creative thought process, a successful market competency is likely to be positively affected by strategic thinking capabilities of executives in charge (Mintzberg, 1984).

**Organizational Culture.** Culture encompasses concepts, talents, attitudes, and more within a group of people in a particular area (Abu-Jarad et al., 2010). Thus, also organizations have their own culture, which also has effects on the strategy of the company. There are certain strategy related aspects of a company's culture, like strategic flexibility (Nadkarni & Herrmann, 2010). Strategic flexibility, contrary to strategic conformity or strategic aggressiveness describes not necessarily a straight departure from the original strategy, but the ability for a flexible adaptation to potential, unforeseen changes, and its potential consequences (Nadkarni & Herrmann, 2010). The ability to think strategically might positively influence this flexibility due to the aforementioned advantages that the creative problem-solving aspect of strategic thinking has. Also, the strategic thinking concept "intelligent opportunism" could be relevant for strategic flexibility, since this is related to being open for new, strategy related input from various stakeholders.

**Technological Change.** There are various aspects of technological change and a broad array of effects that these different aspects can have on an organization and its agents (Shaik & Dhir, 2020). A factor that usually accompanies technological change is technological newness which refers to the implementation of a new or altered technology (Shaik & Dhir, 2020). Adapting to a novel technology requires departures from routines and a re-thinking about how to implement it into the operational process within the company. Finally, implementing a technological novelty should have the goal create a positive impact, and not just be a new way of doing a similar process or action. This factor was selected, since the participants recently dealt with the implementation of a novel technology that affected them to a similar extend. Several concepts that characterize strategic thinking could be of relevance when it comes to implementing a novel, strategy relevant technology into the operational process. An example could be to be focused on achieving and intent and instilling this focus on the employees, because before being able to work with a novel technology, it needs to be understood. Since this is a learning process, one can argue that a certain degree of focus is needed to learn a novel technology and implement it into the work context.

To sum up the background of the research, it can be said that based on a literature

review on strategic thinking, a better understanding of which concepts entail strategic thinking was created. Then, based on a meta-analysis of Shaik and Dhir (2020), several organizational factors were selected. The discovered concepts should be utilized to get a clearer understanding of how strategic thinking and the selected organizational factors are related.

### **Research Question and Research Goals**

Since the literature on strategic thinking is rather blurry (Heracleous, 1998), companies might be reluctant to use strategic thinking capabilities as a criterion for the hiring of managers, simply because there is no clear or common understanding of what strategic thinking is, what it might entail and how it can be influenced. Thus, this paper created a clear overview of concepts that entail strategic thinking, to make it easier to understand what strategic thinking is. Therefore, this overview already fulfills a practical purpose in conveying a clear view of the status quo of strategic thinking for practitioners and researchers.

Then, the overview will be utilized to get a better understanding of the relationship between selected organizational factors and strategic thinking by analyzing semi-structured interviews which were conducted with managers of the German company Atruvia AG. The goal of this endeavor is to get a clearer understanding of the underlying reasons (i.e. which concepts are salient in relation to which factor) of the relationship between strategic thinking and the selected organizational factors.

Research Question 1: To what extent is strategic thinking related to centralization?

Research Question 2: To what extent is strategic thinking related to the selection of market competencies?

Research Question 3: To what extent is strategic thinking related to strategic flexibility?

Research Question 4: To what extent is strategic thinking related to technological novelty?

## Methods

The present research is a qualitative semi-structured interview-study of explorative nature. This method was selected since it appears to be able to provide a rich amount of data, from which the underlying reasons for the relationship between strategic thinking and the organizational factors in question could be discovered. A guiding framework utilized for this research was the 7s CARS-SID model (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). It describes seven steps necessary to conduct a semi-structured interview study. An elaborate description of how each of the steps was applied can be found in Appendix A. This framework was utilized to enhance the replicability of the study since it allows for an exact methodological copy of the present study. Ethical approval for conducting this research was granted by the BMS ethics committee of the University of Twente.

### Context of the Research

This research is conducted based on a strategic risk, observed within the company Atruvia AG. After roughly six years, the merger and transformation episode between the IT service companies GAD & Fiducia came to an end on September 1st, 2021. Since then, the company is called Atruvia AG and presents itself united under a new common name and a shared corporate identity. Mergers and acquisitions (M&As) usually promise to positively affect the firm's profit by mechanisms like brand equity, cost synergies and enlarged product portfolios (Chu et al., 2021). Yet, members of the organization often need to adapt to new roles and organizational structure within recently merged companies, which can be challenging for them and have potential negative effects on the organizational performance (Napier, 1989). In 2020, an introduction of new roles occurred on the management level after the merger. This was the result of switching the organizational structure from a hierarchical structure to an agile structure, as a result of negative customer and employee surveys. The new management roles are called people- and tribe- lead, with people leads being responsible for disciplinary matters within a team and tribe leads being responsible for content-related matters. These two separate roles are responsible for leading the distinct teams in which they operate. Prior to the merger, there was no distinction between disciplinary and content-focused leadership roles, and thus this change was affecting management by needing to re-adjust their responsibilities and align with new tasks. One of the new responsibilities for people leads is the strategic personnel planning, which requires them to predict personnel needs within their respective team for the upcoming three to five

years and plan accordingly. Since these new roles were introduced during the merger in 2020, the strategic prediction of personnel needs appeared to be problematic for some of the people leads and poses a risk to the organizational performance by hiring the wrong skills, or a faulty amount of people for their teams. Therefore, the strategic personnel planning of the people leads needs to be investigated. Atruvia AG argued that there might be a lack of of strategic thinking among their people leads, yet they themselves are not sure what exactly strategic thinking is, and how it can be affected. It should be figured out, how certain organizational factors might influence or are influenced by strategic thinking of the people leads to enable evidence-based management, like for example changing the degree of centralization, or to develop certain strategic thinking skills among people leads that appear to be useful to e.g. enhance strategic flexibility.

### **Participants**

For this study, a sample of five participants ( $N = 5$ ) were recruited from a population of people leads of Atruvia AG. To enhance the generalizability of the study, people leads from all three headquarters of Atruvia AG participated in the study. Furthermore, participants had different levels of experience in a management position, which was the only demographic data collected. This was the case because the level of experience might have an influence on the way that participants deal with strategic issues, meaning that those with more experience might have a larger repertoire of crystallized problem-solving skills, compared to those who have less experience. The management experience of each participant can be seen in table 2.

**Table 2**

*Management experience of the interviewees*

Interviewee	Management experience in years
1	16
2	16
3	23
4	35
5	3

## **Interview Design**

### ***Semi-Structured Interviews***

The present research is qualitative in nature. In qualitative research, there are different types of interviews, which can be used to collect primary data with the aim to gather certain in-depth information (Adhabi & Anozie, 2017). Depending on the interviewers motive, there are different types of interviews which can be utilized to collect data. Most scholars refer to three main types of single-respondent interviews, namely structured interviews, semi-structured interviews and unstructured interviews (Adhabi & Anozie, 2017; Britten, 1995). For this research, the semi-structured interview was chosen. This type of interview is characterized by a structured scheme with prepared questions and a degree of uniformity, but also allows a divergence from the outline, based on the flow of the interview. This type of interview enables probing certain, apparently relevant parts of answers to gather enough in-depth data to answer certain research questions. A semi-structured interview can contain open- and closed questions which is necessary in this research to explore certain topics in depth with open questions, but also to make sure that the answers of the participants have been understood properly, by asking closed questions. Thus, the semi-structured interview is most suited for this study. The 7s CARS-SID Model was used as a means to enhance the validity of the structure of the interview process, including the coding and analysis. Furthermore, using this model can help to easily replicate the interview procedure in a potential follow-up or replica study.

### ***Data Collection and Interview Scheme***

The interview guide of the present study can be found in Appendix B. In the present study there are four open questions based on the four research questions with some potential probing question, and an a priori description of what is meant by strategic thinking. This description was given to some participants to create an understanding about what is meant by strategic thinking within this study. Within the interview the questions can be classified as experience based or situational questions. These differ from each other in that experience-based questions refer to something that the interviewee might have experienced him- or herself already in the past to find out, how he or she handled a certain circumstance (Pulakos & Schmitt, 1995). An example of an experience-based question within the interview scheme (Appendix B) is “When you think of the latest technological change, that influenced your work duties, like the TWM System, how did you integrate it into your strategic personnel planning?”. Here the interviewee is asked to describe how he or she did something before in



order to find out how strategic thinking could have influenced his or her approach to deal with the circumstance. In contrast there are situational questions like “When you think of a strategic plan that you have developed, for example with regards to your personnel planning, and suddenly turbulences with impact on your strategy occur, how do you proceed with your strategic plan?”. Here, the participant should think of a situation and describe how he or she would act in the described case.

Yet, this schedule is not fixed, it is rather flexible and can be adapted in an iterative nature to find out most about the research topics. For example, in some interviews the description of what strategic thinking means was left out in order to find out if this might gain other insights than those interviews where the definition was given. The reasoning behind that was that participants might be primed to think about how to integrate different aspects to the strategic thinking into their answer, instead of giving an unprimed answer, that might reveal different insights. With regards to demographic information, only the experience level in management was asked for because those with more experience might have other approaches to strategizing compared to those, for whom it is rather new. More experienced managers simply have a broader range of experiences upon which they can draw compared to novices, who still have to make their experiences and thus are expected to have different approaches towards strategy.

### ***Interview Modalities***

The interview modalities were split into four subsections, namely preparation and training, interview modality and recording considerations, transcription checking and data storage. With regards towards preparation and training it can be said that the interview was double-checked with the external supervisor from Atruvia AG, who has a broad base of experience on how to talk to the people leads, and how they potentially react towards certain questions or statements. Furthermore, the interviewer was briefed on the different personalities among the participants in order to prepare the interview with them on an interpersonal level. Out of five interviews five were conducted in-person. The interviews were recorded by phone. The in-person option was preferred because it gave the opportunity to observe the participants non-verbal communication as well as the option to get to know each other briefly before the interview. With regards to the transcription of the interview, a digital application by Google was used to arrive at a usually faulty script of the interview, which was checked and corrected by listening over the interview and correcting the mistakes within the scripts. All transcribed interviews can be found in Appendix C. To ensure a safe

data storage, a safe cloud service was used next to saving the recordings on hardware in order to avoid data loss due to e.g. losing the hardware on which the initial recording was.

## **Coding**

Coding refers to assigning and creating codes to categorize extracts of the obtained data. Qualitative coding is the starting point for a qualitative analysis in which certain themes or patterns for analysis are derived. This is done to ensure a systematic and valid analysis and adds to the transparency of the research since in this way, other researcher can better review the analysis. There are two major types of coding, the inductive coding and the deductive coding. Deductive coding refers to a coding procedure in which the codes for analysis are predetermined. These a priori codes can be derived from the research question, literature reviews or be replicated from an already existing code book. This type of coding is a rather tight way of analyzing since important insights that do not match an a priori code might be ignored. In its simplest form, this type of coding might be suited for e.g. a study on eating behavior with which one wants to investigate the sugar consumption of children. One can establish a priori codes like “artificial sugar”, “fruit sugar”, “brown sugar”, etc. from exiting literature and then code data like “apple” as fruit sugar code and “chocolate” as artificial sugar. The opposite of this approach is inductive coding which refers to creating codes based on the data obtained. This approach is related to a grounded theory approach, since codes are developed whilst reviewing the data. This approach is suited for coding e.g., open questions or flexible discussions, since they are likely to produce potentially insightful, divergent data, to which the a priori codes might not apply. For the present research the so-called hybrid approach was chosen, meaning that the final codebook contains a selection of inductive and deductive codes to be utilized for coding the data. The codebook (Appendix D) entails a selection of codes derived from the literature, of which the strategic thinking framework was created and codes that have evolved from the data itself. After the initial coding phase, more inductive codes were added. During the initial coding phase, the author familiarized himself with the data and developed codes inductively to identify the essence of the data. The main coding method was descriptive coding which describes a coding procedure within which a code is used to describe an idea or concept compared to process coding which is used to create codes that describe a movement or procedure. So, it is a more abstract style of coding. As a second step, line-by-line coding was conducted with the aim to code as much of the interview as possible. The interview was coded in windows, which refers to defining separate paragraphs in the interview based on a topic. In this case, windows were defined based on the

different organizational factors that were discussed. A window began with the initial question about an organizational factor and ended with the last sentence before a new factor was introduced. Therefore, it was possible to clearly differentiate between the different factors that were discussed during the interviews in the analysis.

### **Analysis**

A conceptual content analysis was used to analyze the frequency of the applied codes in relation to an organizational factor. For the analysis of the distinct research questions, each interview was split into four analyzable windows. Windows in qualitative research refer to a paragraph that is scanned for the occurrence of concepts (e.g. abstraction). Each window starts with the initial interview question about a factor (e.g. centralization) and ends with the last line of text before the initial interview question about another factor occurs (e.g. market competencies) or the interview ends. This was done to ensure that each research question is answered with interview data from the window that deals with the factor of interest for the respective research question. As described before the codes represent concepts, therefore the following paragraphs refer to concepts, instead of codes to enhance the intelligibility of the text. This analysis should shed light on which codes appear to be of higher relevance to a topic. This was done to get an overview of which concepts of strategic thinking are most related to which factor.

Finally, it is important to mention that a content analysis is an interpretive approach, since one has to interpret how to code the data, and what qualifies data to be coded. Therefore, a level of analysis should be defined. In this case phrases were analyzed instead of analyzing single words or very broad themes.

## **Results**

This research was conducted on four different research questions with the aim to find out, which aspects of strategic thinking are related to the organizational factors in question. This results section is divided into the different research questions, under which the concept analysis results will be discussed per factor. Within each paragraph some quotes will be given to exemplify what was coded, and why. All interview transcripts can be found in Appendix C. The interviews were coded and analyzed in windows, which are isolated paragraphs in the interviews that deal with one factor and thus one research question specifically.

### Strategic Thinking and Centralization

The conceptual content analysis revealed the frequency of strategic thinking related concepts mentioned in the “centralization” window of each interview. As presented in Table 3, five concepts were mentioned throughout all analyzed windows that deal with centralization.

The concept mentioned most frequently and in five out of five interviews was “abstraction”, having a share of 35%. Abstraction refers to being able to see “the big picture”, meaning that one can abstract several different pieces of information into a larger whole. An example of a phrase to which the code “abstraction” was applied was *“In my opinion, we have to develop a certain strategic framework [...] for the employees” (Interview 2)*. Here, the participant described, that he or she has to abstract all the strategy relevant information into a framework, within which the employees can operate. In general, it appears that participants can work more strategically, when the centralization is high. They describe that a high degree of centralization is helpful for them because it gives them the informational wealth they need to abstract and see the complete picture of what is going on within their teams.

The second most mentioned concept “Intent-Focus” stood out by having the highest frequency per window, meaning that it was mentioned in more than one phrase in each of the two interviews, in which it was mentioned. This concept refers to instilling an intent or focus on employees with the goal to achieve one’s intent. An example of a phrase to which the code “Intent-Focus” was applied, was *“[...] and to convey the concept to the employees, so that they can work independently within the boundaries of the concept” (Interview 2)*. It appears, that the participants who stressed the concept “intent-focus” utilized the centralized information not only for themselves, but to create an easy to grasp framework, within which they want their employees to work. The least frequently mentioned concept was “Foresight”, it was mentioned once in one interview, having a share of 5%. Here, the participant mentioned that centralization would help him or her to create a foresight by evaluating which potential influencing factors might be relevant for his or her team in the future (Interview 3). He or she would then use his or her centralized power to adapt the team in a direction that can counteract these factors. Thus, it appears that centralization in the context of this interview referred to centralization of information, and how to utilize it as well as centralization of power to make decisions that can affect the future.

**Table 3***Frequencies of Applied Codes in the Window “Centralization”*

Concept	Mentioned in Interview(s)	Frequency total	Frequency per window	Percentage	Cumulative Percentage
Abstraction	1, 2, 3, 4, 5	7	1.4	35	35
Intent-Focus	2, 4	5	2.5	25	60
Synthesizing	1, 3, 5	4	0.75	20	80
Intelligent Opportunism	1, 2, 3	3	1	15	95
Foresight	3	1	1	5	100

*Note.* Cumulative percentage might not add up to 100 due to rounding. The transcripts of interviews one to five can be found Appendix C. Frequency per interview is the mean of how often a code was applied on one window, if it was applied in an interview.

### **Strategic Thinking and Market Competencies**

Conceptual content analysis revealed the frequency of strategic thinking related concepts mentioned in the “market competencies” windows of each interview. As presented in Table 4, eight concepts were mentioned throughout all analyzed market competencies windows in five interviews. The concept mentioned most frequently and in four out of five interviews was “Intelligent Opportunism”, having a share of 26.7%. Intelligent opportunism refers to being open for new, strategy-related ideas from various stakeholders, including lower-level employees. An example of a phrase to which the code was applied was “*Often the employees come to me and say something like “I believe that we will develop in that direction, it would be smart, to act now and develop the necessary skills.”*” (Interview 2). What can be concluded from the high frequency of this code is that it appears that with regards to market competencies, the participants value the input of their employees, since they are in the operative work each day. The participants appeared to be open to strategy relevant information from their employees.

The least frequently mentioned concepts were “Systems Perspective”, “Challenging Assumptions”, “Synthesizing” and “Burden”. They were mentioned once each in one interview, having a share of 6.7% per concept. In this analysis interview one stands out by mentioning five concepts within the window out of which three are exclusively mentioned in this specific interview window and not in any other. This indicated that this participant

appeared to have a rather unique way of thinking strategically with regards to market competencies.

**Table 4**

*Frequencies of Applied Codes in the Window “Market Competencies”*

Code	Mentioned in Interviews	Frequency total	Frequency per window	Percent	Cumulative Percent
Intelligent Opportunism	1, 2, 3, 5	4	1	26.7	26.7
Thinking in time	1, 2, 4	3	1	20	46.7
Intent Focus	4, 5	2	1	13.3	60
Abstraction	2	2	1	13.3	73.3
Systems Perspective	5	1	1	6.7	80
Challenging Assumptions	1	1	1	6.7	86.7
Synthesizing	1	1	1	6.7	93.4
Burden	1	1	1	6.7	100.1

*Note.* Cumulative percentage might not add up to 100 due to rounding. The transcripts of interviews one to five can be found Appendix C. Frequency per interview is the mean of how often a code was applied on one window, if it was applied in an interview.

### **Strategic Thinking and Strategic Flexibility**

The conceptual content analysis revealed the frequency of strategic thinking related concepts mentioned in the “strategic flexibility” windows of each interview. As presented in Table 5, four concepts were mentioned throughout all analyzed strategic flexibility windows in five interviews. The concepts mentioned most frequently and in five out of five interviews were “Goal Driven” and “Adaptation”. The concept “Goal-Driven” was mentioned six times, and thus has a share of 37.5%, whereas the concept “Adaptation” was mentioned five times, and thus has a share of 31.3%. The concept “goal driven” refers to being driven by the aim to achieve a set goal with a strategic plan. An exemplary quote that was coded as “goal driven” was “[...] *I am not a friend of throwing out all goals*” (Interview 5), meaning that goals should not be changed, but achieved. Yet, participants appear to be open to adapt to the strategic plan, instead of the goals. An exemplary phrase that was coded as “adaptation” is

“Adapt. Clearly. We have to look whether the plan is still suitable, what consequences could a new plan has and how it would look like.” (Interview 1). It appears, that strategic thinking is utilized to alter a strategic plan, instead of the strategic goals which is in line with the work of Heracleous (1994), who described that strategic thinking could be helpful to alter an existing strategic plan. The least frequently mentioned concept was “intent focus”, it was mentioned two times, one time each in two interview windows and thus has a share of 12.5%.

What stands out in this analysis is that the concepts “Goal-Driven” and “Adaptation” were both mentioned in each of the five analyzed interview-windows, indicating that participants appear to be reluctant to change their goals, but open to alter the means used to arrive at the goals.

**Table 5**

*Frequencies of Applied Codes in the Window “Strategic Flexibility”*

Code	Mentioned in Interviews	Frequency total	Frequency per window	Percent	Cumulative Percent
Goal Driven	1, 2, 3, 4, 5	6	1.2	37.5	37.5
Adaptation	1, 2, 3, 4, 5	5	1	31.3	68.8
Abstraction	2, 3, 5	3	1	18.8	87.6
Intent-Focus	2, 4	2	1	12.3	99.9

*Note.* Cumulative percentage might not add up to 100 due to rounding. The transcripts of interviews one to five can be found Appendix C. Frequency per interview is the mean of how often a code was applied on one window, if it was applied in an interview.

### **Strategic Thinking and Technological Novelty**

The conceptual content analysis revealed the frequency of strategic thinking related concepts mentioned in the “technological novelty” windows of each interview. As presented in Table 6, nine concepts were mentioned throughout all analyzed technological novelty windows in five interviews. The concept mentioned most frequently and in four out of five interviews “lack of preparation”. It was mentioned five times in total, and thus has a share of 33.3%. An exemplary phrase to which the code “lack of preparation” was applied to, was “[...] I am someone, who likes to get deep into the tool and tries to understand it completely, so that it will not be a burden, when I have to use it. That tool should be an aid. [...] And I say it transparently, with TWM (the technological novelty) it was not that easy.” (Interview 1). Thus, it appears that strategic thinking can be hindered by a lack of preparation with

regards to understanding the tool. If the participants need to focus their efforts on understanding the tool, capacity that could be used by strategic thinking must be used to understand the tool. Lack of preparation is an inductive concept. The other concepts mentioned were mentioned only once or twice each.

**Table 6**

*Frequencies of Applied Codes in the Window “Technological Novelty”*

Code	Mentioned in Interview(s)	Frequency total	Frequency per window	Percent	Cumulative Percent
Lack of Preparation	1, 2, 3, 4	5	1.2	33.3	33.3
Synthesizing	1	2	2	13.3	46.6
Thinking in Time	3, 4	2	1	13.3	59.9
Intent-Focus	4,5	2	1	13.3	73.2
Goal-Driven	5	1	1	6.7	79.9
Systems Perspective	5	1	1	6.7	86.6
Adaptation	3	1	1	6.7	93.3
Unclear Responsibilities	1	1	1	6.7	100

*Note.* Cumulative percentage might not add up to 100 due to rounding. The transcripts of interviews one to five can be found Appendix C. Frequency per interview is the mean of how often a code was applied on one window, if it was applied in an interview.

All in all, the results showed that each organizational factor elicited different concepts or a different frequency of concepts. Furthermore, there were different degrees of homogeneity among participants with regards to mentioning concepts. For example, with regards to strategic flexibility there was a high degree of homogeneity since all participants mentioned the concepts “goal driven” and “adaptation”, whereas the factor market competencies had more heterogenous results as for example no concept was mentioned by all participants and one participant mentioned four concepts, that no one else mentioned. Therefore, it seems that there is no right or wrong when it comes to strategic thinking, but that there are different approaches based on the person, the circumstances, and the task of the strategic thinker. If the circumstances and the approaches, which participants utilized were



similar, a rather high degree of homogeneity between their answers could be observed. As for example with regards to the factor strategic flexibility. This factor had the same implications for all interviewees since they all had to achieve certain goals, independent of the team for which they are responsible.

### **Management Experience and Strategic Thinking**

When looking at how the management experience of the participants affected their strategic thinking, it could be observed that only the occurrence of one concept was notably different between the majority of the participants who have between 16 and 35 years ( $N = 4$ ) of management experience and the outlier participant who has three years of management experience ( $N = 1$ ). Those participants with a minimum of 16 years of management experience described that they experienced a lack of preparation for the implementation of the novel technology, and thus had problems to work with the novel technology. The participant with three years of management experience described no problems with the implementation of the technology, but instead described perceived benefits of the technology and how it changed his or her working experienced which can be seen in the following quote: *“Usually we planned on a short-term basis and with TWM [the novel technology] I had to plan ahead the next five years, which means that I have to think about my tribes with regards to what might change in the upcoming five years and what that might mean for us?”* (Interview 5). Thus, it seems that he or she is the only participant who was able to fully integrate this novel technology into his or her work routine and knew how to utilize it.

## **Discussion**

### **Summary of Results**

This research had the aim to investigate which aspects of strategic thinking are related to selected organizational factors to get a deeper understanding of how strategic thinking and these factors are related to each other.

Whereas predominantly concepts from the literature appeared to be related to the organizational factors under scrutiny also new concepts were discovered during the interview. Thus, this paragraph will recapitulate the central findings for each research question.

### ***Strategic Thinking and Centralization***

With regards to finding out which concepts of strategic thinking are related to centralization, a total of six concepts were found. Namely abstraction, intent-focus, synthesizing, intelligent opportunism and foresight. A main finding is that all participants appeared to utilize a high degree of centralization to be able to abstract various information that are strategy relevant into a coherent whole. Additionally, two participants described that they used this coherent whole to come up with a strategic framework, that they can use to instill focus on their employees to achieve an intent.

This means that a high degree of centralization was considered as positive for their strategic thinking by the participants, as it appears to help them with creating an overview of various operations within their respective teams.

### ***Strategic Thinking and Market Competencies***

When looking at which concepts of strategic thinking were related to market competencies, eight factors have been found. Namely, intelligent opportunism, thinking in time, intent focus, abstraction, systems perspective, challenging assumptions, synthesizing and burdens. A main finding was that participants appear to rely on strategy-related input from their employees to develop market competencies within their teams, meaning that the concept of intelligent opportunism is rather salient among participants in the context of market competencies. Additionally, due to the broad range of concepts mentioned by the participants, it seems that various concepts of strategic thinking might be related to market competencies, depending on a third factor.

This indicates that participants tend to utilize their strategic thinking abilities to select market competencies by being open for input of other team members, independent of their hierarchical position.

### ***Strategic Thinking and Strategic Flexibility***

When it comes to which concepts of strategic thinking were related to strategic flexibility, four factors have been found. Namely, goal-driven, adaptation, abstraction and intent-focus. Goal-driven and adaptation were the most commonly mentioned concepts. This led to the main finding is that participants appear to be hesitant in adapting the strategic goals they have set, but that they are open to adapt the strategic plan to arrive at the goals.

Therefore, it can be said it appears that strategic thinking is related to strategic

flexibility in that the strategic goals are only altered when necessary but that the strategic plan is likely to be changed based on e.g. changing circumstances, to achieve strategic goals.

### ***Strategic Thinking and Technological Novelty***

Eight concepts of strategic thinking have been mentioned with regards to technological novelty within the interviews. Namely, lack of preparation, synthesizing, thinking in time, intent-focus, goal-driven, systems-perspective, adaptation and unclear responsibilities. The most commonly mentioned concept was lack of preparation, which led to the main finding, that a lack of preparation on the technological novelty is likely to hinder successful strategic thinking by needing to study the technological novelty instead of using it as an aid.

Thus, it can be said that the implementation of novel technology can be a burden for strategic thinking if the technology is not fully understood.

### ***Strategic Thinking and Management Experience***

With regards to strategic thinking and management experience, the only finding was that the participant with significantly less management experience than the four other participants did not have issues with implementing the latest novel technology into his or her work-routine.

## **Interpretation**

### ***Strategic Thinking and Centralization***

When looking at the statements given by the participants about centralization and strategic thinking, it appears that there is a rather high overlap among the participants. Therefore, the relationship between centralization and strategic thinking might be more generalizable compared to strategic thinking and market competencies. This might be the case because a centralization is not as dependent on the content of the teams work which is more relevant for defining market competencies. Instead, the degree of centralization within an organizational structure is the same for each team within this organization independent of the content of the team's work. All interviewees mentioned that abstraction is an important part of their strategic thinking and when looking at their statements it can be interpreted that a high degree of centralization gives the participants a wealth of information about what each individual in the team does and helps them to create an abstract view of how the team performs instead of getting stuck in minor details of the team's performance. By having this

degree of centralized information they appear to be able to synthesize it into a status quo and check how well the team performs and to what extent the strategic objectives are met.

Another interesting finding is that those participants who stated that they would be open for strategy related input are those who did not mention that they like to instill a certain strategy on their team members and vice versa. Being open to strategically relevant information from various stakeholders, including those lower-level employees is a characteristic of strategic thinking, whereas instilling an intent on employees and thus not being open for their input is also part of strategic thinking indicating that there is no direct right or wrong with regards to strategic thinking. Therefore, it seems that there might be differences in the leadership styles of the participants, that have an influence on their strategic thinking. Whereas those who are focused on instilling their own strategic plans on others appear to be rather transactional, by trying to instill focus on the employees to achieve their goal or intent, the participants who appeared open for strategy related input of their team members appeared to be more transformational leaders (Humphreys, 2001). Especially the idea of intellectual stimulation, which is characteristic for transformational leaders corresponds with being open for team members input, since it describes that transformational leaders solicit followers' views or ideas on topics.

### ***Strategic Thinking and Market Competencies***

A conclusion that can be drawn is that it seems that participants themselves are often unaware of which competencies might be needed in the future, since they tend to heavily take their team members opinions into account. This might be the case because the participants held a rather administrative and managerial function and were not that heavily involved on the operational level, in which the market is being served. Thus, input from those employees involved on the operational level of the job, meaning those who are on the work floor, might be important for them. Yet, besides this commonality among participants it seems as if there is a rather strong heterogeneity about how strategic thinking influences the selection of market competencies. This is likely to be caused by the different work-contexts of the participants. Some lead high expertise teams, that require special and scarce market competencies, whereas others lead teams in a work-context that requires little expert skills, but more common ones. Why this is likely to be a reason for the heterogeneity is that, for example, team A serves a market, of which customers are the directors of large banking institutes, who need help with a complex mergers and acquisition endeavor, whereas team B serves their market by doing basic IT-services, like re-starting a server. Obviously, this

changes view on market competencies since some need to focus more on having a high degree of quality market competencies, and others need a high degree of quantitative market competencies.

### ***Strategic Thinking and Strategic Flexibility***

When looking at strategic flexibility, what stands out is that all participants appear to be goal-driven but flexible in the ways that they might attain the goals. This indicates that participants seem to be unlikely to change their strategic goals, but likely to adapt the strategic plan on how to achieve them based on external factors that could influence the strategy. This is in line with the strategic thinking framework, within which strategic thinking is seen as an influencing factor on strategic planning.

### ***Strategic Thinking and Technological Novelty***

What stands out with regards to technological novelty is that participants mentioned how their strategic thinking ability was blocked by implementing novel technology, instead of describing how strategic thinking helped them in doing so. It appears that a lack of preparation led to an insufficient amount of knowledge on how to utilize the technology, thus causing operational problems. When having to spend focus on trying to understand a novel technology, cognitive capacity is used to make sense of the technology, and thus appears to block strategic thinking. Since cognitive capacity is limited (Buschmann et al., 2011), a substantial amount of cognitive capacity must be used to understand the technology, which leaves less capacity for strategic thinking. Thus, participants should be educated well on novel technologies that affect their work and the responsible person should make sure that the ones having to use it are able to do so e.g., with a test or workshops up front.

### ***Strategic Thinking and Management Experience***

Since only the participant with a rather short management experience was able to deal with the implementation of novel technology, it seems that the development of work routines could affect how well a novel technology is implemented. As Woods and Dekker (2010) describe, technological change is likely to alter the practice and influences what is seen as good or bad outcome. Furthermore, they describe that technological change likely changes the work routines and thus might put pressure on those, who must work with it. The participant with little management experience might not have developed such strict work routines and practices, since he or she is rather new to the job. Whereas on the other side,

management experience between 16 and 35 years might have led to the development of routines and a fixed approach to practice, and thus could have made the deviation from the job routine more difficult, so that they might have needed more preparation compared to the less experienced colleague. This is in line with the research by Espedal (2006), who describes that organizational routines can be altered by dealing with new experiences, but that they can also become more and more stable when they do not change. Thus, the participants with more management experience appear to have more stable routines, from which it is harder to deviate from, compared to the participant with less management experience, whose routines are not as stable and thus more likely to be altered more efficiently.

## **Implications**

### ***Theoretical Implications***

It can be said that a step was made towards a better understanding of the relationship between strategic thinking and centralization, market competencies, strategic flexibility, and technological novelty. This was achieved by creating a new, more complex understanding of strategic thinking that includes various concepts which are the elements of strategic thinking. When looking back at the findings of Shaik and Dhir (2020), the findings of the present study can help to understand the underlying reasons for the relationship that the organizational factors they discovered have with strategic thinking. In fact, it appears that often one or more concepts of strategic thinking caused the relationship, but not all of them. This implication is based on the fact that within the results of the present study, just a fraction of the possible concepts was mentioned in the different interview windows, and thus some concepts appeared to be irrelevant with regards to the investigated concepts. When looking at the homogeneity and heterogeneity analysis Shaik and Dhir (2020) conducted, they found out that most factors are heterogeneous with regards to effect sizes and reasons why this relationship occurred. Based on the current study it can be argued that this high degree of heterogeneity might be caused because the participants have utilized different concepts of strategic thinking in relation to the different factors. As an example, in the present research, some participants, mentioned intent-focus as a concept of high importance, whereas others tended to describe other factors, like intelligent opportunism.

Liedtka (1994) stated that she expects that strategic thinkers would be reluctant to engage in hypothesis-driven thinking despite its benefits for strategic thinking due to the fact that it is a time-consuming endeavor that is made complex by having a wealth of information. In fact, participants in the present study did not mention at any point that they would engage

in hypothesis-driven thinking which confirms the assumptions of Liedtka (1994), whereas the reasons for this her assumptions could not be investigated within the scope of this study.

Furthermore, this study could provide the basis for a measurement tool with the aim to find out which strategic thinking concepts are most salient in a person in general or in relation to a given task. This could function like a personality assessment e.g., the big five assessment (Credé et al., 2012). A factor analysis could be conducted to come up with a number of strategic thinking factors to be measured with a questionnaire, indicating which type of strategic thinker a person appears to be (Gorsuch, 2014). As seen in this study, it appears that there is no right or wrong in relation to strategic thinking, but that there are different aspects of strategic thinking that are more salient in some participants and less in others. Based on that, strategic thinking could become more quantifiable and certain strategic thinking types could emerge.

### ***Practical Implications***

With regards to the practical implications of this study, it appears that organizations can profit from the results by developing a higher awareness of how certain adaptations to organizational factors can support their managers strategic thinking.

Executives in companies need to develop an understanding of what strategic thinking actually is. Bonn (2001) found out that the ability to think strategically should be one of the main criterions for hiring managers. Yet, strategic thinking is a broad term that entails several different elements and aspects that need to be understood which means that the question what strategic thinking is might be unclear in several organizations. The present paper provides a comprehensive framework of strategic thinking which can help organizations to build up knowledge on what strategic thinking actually is. Furthermore, it could be the basis for designing a measurement tool for strategic thinking, as described in the theoretical implications section. Such a tool can have the practical benefit of assessing the strategic thinking of an applicant and thus finding the most fitting candidate for a vacant position.

With regards to the implementation of technological novelty, it seems that a factor that hinders successful strategic thinking is a lack of preparation. If strategic thinkers have to work with a new technology but are not able of using it properly they cannot engage in strategic thinking, but have to engage in a more operative thinking, meaning that they need to teach themselves the technology. This operative thinking might hinder them in engaging in strategic thinking, which is why organizations should make sure to prepare and train their

managers on the new technology to the extent, that they do not need to learn using it when it is already implemented.

### ***Implications for Atruvia AG***

When looking at the direct implications for Atruvia AG, there are two points from which they can profit.

First, the new understanding of strategic thinking with various strategic thinking concepts can be utilized to create learning materials for the employees who require a rather high degree of strategic thinking. This can be achieved by offering learning possibilities for each concept, so that each individual can be educated based on their individual needs. The suggestion that the training material should be offered per concept has the reasoning that if someone who has a great ability to abstract would most likely not benefit from learning more about abstraction. But if someone lacks this ability and thinks he or she wants to improve it, he or she can take this offering and improve his or her ability to abstract.

Second, the findings about the implementation of a novel technology at Atruvia AG have shown that those more experienced managers tend to have problems with implementing and understanding a novel technology, whereas a manager with less management experience was able to utilize the technology without any preparatory issues. Since the managers have a similar task to fulfill with this novel technology, an idea to prepare those more experienced managers better on the usage of the novel technology would be peer tutoring. Peer tutoring describes that peers, like managers on similar management level, teach each other about how to work with the novel technology (Topping et al., 2017). Those, who understood how to implement this technology and benefit from it should teach those who did not on a mutual level and in a structured manner how they implemented this technology in their work to achieve the highest learning goals (Topping et al., 2017).

### **Strengths and Limitations**

#### ***Limitations***

A first limitation is that the sample used is homogenous in the sense that all participants have the same position in the same company. On the one hand this means that the findings are likely to be generalizable to all the other people holding a similar position in the company, but it might be more difficult to generalize those findings to a larger population. A reason for that is that Atruvia AG uses a rather individual organizational structure, and therefore the responsibilities, contexts and experiences of the participants might differ from



other managers in different organizations with different organizational structures. For example, in Atruvia AG, there is a differentiation between disciplinary leadership and operational leadership. The disciplinary leaders, the people leads, tend to sometimes have a different view on the same topic, and could think strategically in a different way, then their counterparts, the tribe leads. Therefore, it appears that the operative leadership and the disciplinary leadership differ from each other. Both have the same goal, to have a successful team, yet they have different approaches to build that team. Therefore, their strategic plan appears to be a different one, and since strategic thinking informs strategic planning, different aspects of strategic thinking might be relevant for each role.

Another limitation of this study was that there was only one coder, and thus no statements about inter-rater reliability could have been made. Inter-rater reliability is used to evaluate whether the same piece of data is likely to be coded similarly by different researchers, which helps to make statements about how accurate the coding and thus the data analysis is (Hallgren, 2012). Usually, this inter-rater reliability can be utilized to evaluate the reliability of the coding by evaluating how large the deviations between different coders are. Since this was impossible considering that there was only one coder, the reliability of the applied codes is questionable.

### ***Strengths***

A new approach of understanding strategic thinking was created by combining key-findings from different studies into a coherent whole. In contrast to that, the study of Dhir and Shaik (2020) only used rather abstract terminology to describe what strategic thinking is and did not come up with associated concepts, nor did they describe what differentiates strategic thinking, strategic planning and how they are different, but related thought processes. Providing this is important for the reader to understand this rather abstract idea. This new understanding of strategic thinking can be used by other researchers in the future to conduct research on strategic thinking, and thus contributes to finding out more about strategic thinking in the organizational context.

Furthermore, the theoretical and practical implications derived from that study can be seen as a strength.

Another strength of this study is that it discovered a new, relevant concept. The concept “lack of preparation” describes that due to a lack of preparation on a novel technology, strategic thinking might be blocked. In fact, it appears that this is the case because using the novel technology without proper preparation seems to require learning,

which blocks cognitive resources and time that could be used for strategic thinking. What differentiates this concept from the others mentioned in this study is that it describes how strategic thinking is hindered, which could be the starting point for a new category of strategic thinking concepts, namely concepts that negatively affect strategic thinking. So far, all concepts mentioned describe aspects of strategic thinking whereas this is a concept that describes how strategic thinking can be hindered. Establishing such a category could have important practical implications for organizations by showing them what not to do if they want to enhance strategic thinking within their organization.

### **Recommendations for Future Research**

There are some recommendations for future research based on the present study.

First, future research should replicate this study with more than one coder to allow for the calculation of inter-rater reliability (Hallgren, 2012). This should be done to increase the reliability of the coding that was done in the study since qualitative coding is rather subjective (Hallgren, 2012). Thus, more than one coder should work on the data to reduce potential individual biases when it comes to coding.

Second, future research should find out why the concept “hypothesis-driven” was not mentioned in the interview data. According to Liedtka (1998), the utilization of this concept is likely to be hindered by time-constraints and an extensive informational wealth. This leads to the question, whether “hypothesis-driven” should be seen as a concept related to strategic thinking, or whether it should be removed from the list of strategic thinking elements by Liedtka (1998). This could be investigated by conducting empirical research focused on the occurrence of hypothesis-driven thinking in strategic contexts or by conducting a factor analysis to find out whether hypothesis driven thinking is related to strategic thinking (Gorsuch, 2014).

Third, future research should attempt to create a measurement tool based on the new understanding of strategic thinking that was created within this study. Currently, there is only one strategic thinking measurement tool in form of a questionnaire by Pisapia et al. (2011). Yet, this questionnaire does not appear extensive enough since it does not measure most concepts that were discovered within this paper. Yet, their methodological approach could be a starting point to create a more comprehensive questionnaire that measures the strategic thinking abilities of individuals. Thus, this paper and the description of the strategic thinking measurement tool by Pisapia et al. (2011) could be a starting point for the development of a novel and more comprehensive strategic thinking measurement tool.

Fourth, future research should investigate how organizations might negatively affect strategic thinking and create a new category that lists concepts which could negatively affect strategic thinking. A starting point is the concept “lack of preparation”, which was discovered within the present study and shows under which circumstance the implementation of novel technology can negatively affect strategic thinking. Creating such a category can be important for organizations to find out which actions they should avoid to not negatively affect strategic thinking.

All in all, this shows that the current state of research on strategic thinking is still not as comprehensive as it could be which is why various research on creating a more extensive understanding of strategic thinking should be encouraged.

## **Conclusion**

After all, this study aimed to create a more comprehensive understanding of strategic thinking with which the relationship between strategic thinking and organizational factors should be investigated further. A new and more comprehensive understanding of strategic thinking was created by reviewing and combining literature about strategic thinking. This served as a basis for investigating the relationship between strategic thinking and the organizational factors centralization, market competencies, strategic flexibility, and technological novelty. The results showed that there is no right or wrong or good or bad when it comes to strategic thinking, but that based on participant, circumstance and organizational factor different strategic thinking concepts appear to be more salient than others.

## References

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International journal of business and social science*, 1(3).
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the american college of clinical pharmacy*, 4(10), 1358-1367. doi:10.1002/jac5.1441
- Adhabi, E., & Anozie, C. B. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97. doi:10.5296/ije.v9i3.11483
- Anderson, V., & Johnson, L. (1997). *Systems thinking basics* (pp. 1-14). Cambridge, MA: Pegasus Communications.
- Andrews, K. (1980). The concept of corporate strategy, 2-nd ed. *Homewood, IL: Richard D. Irwin*.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management decision*, 39(1), 63-71. doi:10.1108/EUM0000000005408
- Bowdish, R. G. (2013). *Military strategy: Theory and concepts*. The University of Nebraska-Lincoln.
- Britten, N. (1995). Qualitative research: qualitative interviews in medical research. *Bmj*, 311(6999), 251-253. doi:10.1136/bmj.311.6999.251
- Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 515-521). Elsevier Inc.. doi:10.1016/B978-0-08-097086-8.74043-8

- Buschman, T. J., Siegel, M., Roy, J. E., & Miller, E. K. (2011). Neural substrates of cognitive capacity limitations. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *108*(27), 11252-11255. doi:10.1073/pnas.1104666108
- Chu, Y., Chu, J., & Liu, H. (2021). The impact of mergers and acquisitions on brand equity: A structural analysis. *International Journal of Research in Marketing*, *38*(3), 615-638. doi:10.1016/j.ijresmar.2020.11.006
- Crawford, V. P., Costa-Gomes, M. A., & Iriberry, N. (2010). Strategic thinking. *Levine's Working Paper Archive*.
- Credé, M., Harms, P., Niehorster, S., & Gaye-Valentine, A. (2012). An evaluation of the consequences of using short measures of the Big Five personality traits. *Journal of personality and social psychology*, *102*(4), 874. doi:10.1037/a0027403
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, *40*(4), 314-321. doi:10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
- Dörner, D., & Pfeifer, E. (1993). Strategic thinking and stress. *Ergonomics*, *36*(11), 1345-1360. doi:10.1080/00140139308968004
- Espedal, B. (2006). Do organizational routines change as experience changes? *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(4), 468-490. doi:10.1177/0021886306291601
- Gorsuch, R. L. (2014). *Factor analysis: Classic edition*. Routledge.  
doi:10.4324/9781315735740
- Hallgren, K. A. (2012). Computing inter-rater reliability for observational data: an overview and tutorial. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, *8*(1), 23.  
doi:10.20982/tqmp.08.1.p023
- Handy, C. B. (1994). *The age of paradox*. Harvard Business Press.

- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487. doi:10.1016/S0024-6301(98)80015-0
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129. doi:10.1016/S0024-6301(97)00098-8
- MacColl, M. D. (2017). Market competency: the role of the customer in evaluating strategic competitiveness. *The Business & Management Review*, 9(1), 1.
- Morales, E. M. (1996). Learning playing strategies in chess. *Computational Intelligence*, 12(1), 65-87. doi:10.1111/j.1467-8640.1996.tb00253.x
- Mouton, J. S., & Blake, R. R. (1984). *Synergogy: A New Strategy for Education, Training, and Development*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 433 California Street, San Francisco, CA 94104.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long range planning*, 27(3), 12-21. doi:10.1016/0024-6301(94)90185-6
- Mumford, M. D. (1993). A new combination? Review of R. Finke et al.'s Creative cognition. *Creativity Research Journal*, 6, 475-477. doi:10.1007/BF02213373
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1050–1073. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533196>
- Napier, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of management studies*, 26(3), 271-290. doi:10.1111/j.1467-6486.1989.tb00728.x
- Neustadt, R. E. (2011). *Thinking in time: The uses of history for decision makers*. Simon and Schuster.

- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7.
- Pisapia, J., Morris, J., Cavanaugh, G., & Ellington, L. (2011). The strategic thinking questionnaire: Validation and confirmation of constructs. In *The 31st SMS Annual International Conference, Miami, Florida November* (Vol. 17).
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.  
doi:10.1002/smj.4250151002
- Runco, M. A., & Chand, I. (1995). Cognition and creativity. *Educational psychology review*, 7, 243-267. doi:10.1007/BF02213373
- Shaik, A. S., & Dhir, S. (2020). A meta-analytical review of factors affecting the strategic thinking of an organization. *foresight*, 22(2), 144-177. doi:10.1108/FS-08-2019-0076
- Topping, K., Buchs, C., Duran, D., & Van Keer, H. (2017). *Effective peer learning: From principles to practical implementation*. Taylor & Francis.  
doi:10.4324/9781315695471
- Weisberg, R. W. (2006). Expertise and reason in creative thinking. *Creativity and reason in cognitive development*, 7-42. doi:10.1017/CBO9780511606915.003
- Woods, D., & Dekker, S. (2000). Anticipating the effects of technological change: a new era of dynamics for human factors. *Theoretical issues in ergonomics science*, 1(3), 272-282. doi:10.1080/14639220110037452

## Appendix

### Appendix A: 7s CARS-SID Model applied

#### ***Step 1: Interview Structure***

This framework provides a stepwise approach to successfully utilizing a semi-structured interview within a qualitative research paper. Firstly, it should be figured out whether a semi-structured interview actually is the most suitable type of interview to use. For this research, a semi-structured interview is most suitable, as described above. The aim is to get gain insights into how and why certain organizational factors influence strategic thinking. Whereas a structured interview might lead to a rather quantitative data output, by not leaving room for prompts, or open questions, an unstructured interview might not be suited to cover all the different aspects, that should be covered in the interview to get a sufficient data set to answer the research questions. A semi-structured interview allows for prompts and deviations from the interview scheme, whilst still allowing to follow a certain set of questions to create a structured approach. This type of interview is suited best to for the present research.

#### ***Step 2: Sampling***

Secondly, a sample should be recruited. A sample can be seen as a selection of items of a certain population, which will be subjects of research (Guest et al., 20XX). In this case, the sample items were a selection of people leads from Atruvia AG. They were selected based on internal recommendations in order to depict an utmost heterogenous group of people leads, to allow for generalizations of a certain extent, that could be applied to the population of people leads.

#### ***Step 3: Data collection design***

The third step is the data collection design. In this step, the semi-structured interview guide will be defined. The interview guide of the present study can be found in Appendix B. A semi structured interview guide usually includes open-ended questions and some potential probing questions. In the present study, there are four open questions, with some potential probing question, and an a priori description of what is meant by strategic thinking. Within the interview, the questions can be classified as experience based or situational questions. These differ from each other in that experience-based questions refer to something, that the interviewee might have experienced him- or herself already in the past, to find out, how he or



she handled a certain circumstance (Pulakos & Schmitt, 1995). An example of an experience-based question within my interview scheme (Appendix A) is “When you think of the latest technological change, that influenced your work duties, like the TWM System, how did you integrate it into your strategic personnel planning?”. Here the interviewee is asked to describe, how he did something before, in order to find out, how strategic thinking could have influenced his or her approach to deal with the circumstance. In contrast, there are situational questions, like “When you think of a strategic plan that you have developed, for example with regards to your personnel planning, and suddenly turbulences with impact on your strategy, occur, how do you proceed with your strategic plan?”. Here, the participant should think of a situation and describe how he would act in the described case.

Yet, this schedule is not fixed, it is rather flexible and can be adapted in an iterative nature, to find out most about the research topics. For example, in some interviews, the description of what strategic thinking is was left out in order to find out, if this might gain other insights, than those interviews, where the definition was given. The reasoning behind that was that participants might be primed to think about how to integrate different aspects to the strategic thinking into their answer, instead of giving an unprimed answer, that might reveal different insights. With regards to demographic information, only the experience level in management was asked to be gathered, because those with more experience might have other approaches to strategizing compared to those, for whom it is rather novel. More experienced managers simply have a broader range of experiences upon which they can draw compared to novices, who still have to make their experiences and thus are expected to have different approaches towards strategy.

#### ***Step 4: Conducting the interview***

The fourth step deals with conducting, transcribing and storing the interview data. This step was split into four subsections, namely preparation and training, interview modality and recording considerations, transcription checking and data storage. With regards towards preparation and training it can be said that the interview was double with the external supervisor from Atruvia AG, who has a broad base of experience on how to talk to the People Leads, and how they potentially react towards certain questions or statements. Furthermore, I was briefed on the different personalities among the participants, in order to prepare the interview with them on an interpersonal level. Out of X interviews Y were conducted in-person, whereas one had to be conducted online, due to illness. The change in modalities between in-person and online interviews via Microsoft Teams led to different recording considerations.

Whereas the in-person interviews were recorded via phone, the online interview was recorded via a screen-recording. The in-person option was preferred because it gave the opportunity to observe the participants non-verbal communication, as well as the option, to get to know each other briefly before the interview. With regards to the transcription of the interview, a digital application by Google was used to arrive at a usually faulty script of the interview, which was checked and corrected by listening over the interview and correcting the mistakes within the scripts. All transcribed interviews can be found in Appendix Z. To ensure a safe data storage, a safe cloud service was used, next to saving the recordings on hardware, in order to avoid data loss due to e.g. losing the hardware on which the initial recording was.

### ***Steps 5 & 6: Data Analysis and Conclusions***

The fifth step is the data analysis, which begins with coding the interview. Coding refers to assigning and creating codes to categorize extracts of the obtained data. Qualitative coding is the starting point for a qualitative analysis, in which certain themes or patterns for analysis are derived. This is done to ensure a systematic and valid analysis and adds to the transparency of the research since in this way, other researcher can better review the analysis. There are two major types of coding, the inductive coding and the deductive coding. Deductive coding refers to a coding procedure in which the codes for analysis are predetermined. These a priori codes can be derived from the research question, literature reviews or even be replicated from an already existing code book. This type of coding is a rather tight way of analyzing, since important insights, that do not match an a priori code might be ignored. This type of coding might be suited for e.g. a study on eating behavior, where one wants to investigate the sugar consumption of children. One can code a priori codes like “artificial sugar”, “fruit sugar”, “brown sugar”, etc. and then code data like “apple” with the fruit sugar code and “chocolate” with artificial sugar. The opposite of this approach is inductive coding, which refers to creating codes based on the data obtained. This approach is related to a grounded theory approach, since codes are developed whilst reviewing the data. This approach is suited for coding e.g., open questions or flexible discussions, since they are likely to produce potentially insightful, divergent data, to which the a priori codes might not apply. For the present research the so-called hybrid approach was chosen, meaning that the final codebook contains a selection of inductive and deductive codes, to be utilized for coding the data (Appendix D). The codebook entails a selection of codes derived from the research questions, as well as from the reviewed literature. After the initial coding phase, more inductive codes were added. During the initial coding phase, I familiarized myself with

the data and developed codes inductively, to identify the essence of the data. The main coding method was descriptive coding, which describes a coding procedure within which a code is used, to describe an idea or concept, compared to process coding, which is used to create codes that describe a movement or procedure. So, it is a more abstract style of coding. As a second step line-by-line coding was conducted with the aim to code as much text as possible and to enable categorizing related codes. An example would be categorizing all codes related to strategic thinking, like e.g., synthesizing, into the category “strategic thinking”. After that, a content analysis was conducted. Firstly, a conceptual content analysis, in which the frequency of certain codes per factor, that was investigated. A conceptual content analysis is focused on explicit data and does not deal with meaning or interpreting certain pieces of data. It is a superficial analysis, that is used to find out how many times a certain code appears in the data. This can shed light on which codes appear to be of higher relevance to a topic, but do not explain, why this might be the case. This was done to get an overview of which aspects, or codes, of strategic thinking are most related to which factor. After that, a relational content analysis was conducted, to find out more about the relationship between the concepts investigated, to infer meaning from this relationship about how strategic thinking might affect a certain organizational factor, or vice versa. Thus, relational content analysis, as compared to conceptual content analysis, is more focuses on the implicit data, and to interpret and assign meaning to the codes and their relationships. There are different types of relational content analyses. For this study, a proximity analysis will be conducted with the aim to find out, which explicit aspects of strategic thinking are related to the organizational factors. What differentiates this from the conceptual content analysis is, that meaning should be derived from the proximity of certain codes around a factor, meaning that it should be evaluated, why certain codes occur around the organizational factor in question, for example, centralization. Potentially, certain themes might occur for the relationship among a code and a factor. For example, the data coded as “intelligent opportunism” in relation to the organizational factor “centralization”, might deal with theme, that despite a high degree of centralization, there should be an openness for new, strategy-related ideas, also from lower-level employees.

A content analysis is an interpretive approach, since one has to interpret, how to code the data, and what qualifies data to be coded. Therefore, some general steps should be conducted, before starting to code the data. Firstly, a level of analysis needs to be defined. In this case phrases were analyzed, instead of analyzing single words or very broad themes.

### ***Step 7: Reporting the Results***

The final, seventh, step regards the reporting of the results. In this case, the frequencies of codes in relation to the different factors were presented in a frequency table and in text form.

## **Appendix B: Interview Guide**

### Block 1: Centralization

- To what degree do you experience that your operative duties, or the extent to which duty is centralized in your job affects your ability to think strategically?
  - Why do think that this is the case?
  - Do you think that you could work more strategically, if some responsibility or operative duties could be substituted to colleagues?

### Block 2: Market competencies

- Market competencies can be seen as the core competencies (skills) within your team, that serve a market. How do you think that strategic thinking affects your choice of market competencies (skills) that you need within your team?
  - What about using strategic thinking to re-skill and/or upskill existing employees, to serve the market?

### Block 3: Strategic flexibility

- When you think of a strategic plan that you have developed, for example with regards to your personnel planning, and suddenly turbulences with impact on your strategy, occur, how do you proceed with your strategic plan?
  - How does strategic thinking help you with being strategically flexible?

### Block 4: Technological Novelty:

- Think of the latest technological novelty you encountered at work. How did this technological novelty impact your strategic personnel planning and how did you implement this into your existing personnel planning strategy?
  - How did strategic thinking help you with integrating this technological novelty into your pre-existing personnel planning strategy?

## Appendix C: Transcribed Interviews

### *Interview 1*

**Interviewer:**

So hallo XXX, vielen Dank für deine Teilnahme heute am 18.10 um 13 Uhr. Bevor es losgeht ein paar Fragen zu der Rahmenbedingungen und für deine Informationen. Bist du damit einverstanden, dass dieses Interview aufgezeichnet wird?

**Interviewee:**

Ja

**Interviewer:**

Im Rahmen dieser Masterarbeit geht es darum, das Konzept des strategischen Denkens zu erforschen und herauszufinden, wie ausgewählte organisationsfaktoren diesen beeinflussen dieses beeinflussen. Wir werden nach der Erklärung des konzepts vier themenblöcke besprechen. Es gibt keine Risiken, die mit der Teilnahme verbunden sind. Du kannst das Interview jederzeit grundlos abbrechen. Daten wie zum Beispiel dann erfahrungslevel als people Lied oder Führungskraft werden dazu genutzt um zu sehen, aber Erfahrungen in der Rolle ein Einflussfaktor sein kann.

Die Daten werden anonymisiert und für mindestens zehn Jahre aus transparenzgründen gesichert auf dem Cloud Server von der Uni. Die Daten werden im höchstmöglichen Maß vertraulich behandelt. Um zu verfolgen, was aus dem Interview entstanden ist, bist du herzlich eingeladen, der Präsentation innerhalb der Firma am Ende der Arbeit bei zu wohnen.

Meine Kontaktdaten als auch die der Universität hast du vorab per E-Mail erhalten, ja?

**Interviewee:**

Ja

**Interviewer:**

Wurden dir die Informationen zur Teilnahme mitgeteilt und hattest du die Möglichkeit Fragen zu stellen? Die möchte ich dir jetzt geben.

**Interviewee:**

Ja habe ich und keine Fragen würde.

**Interviewer:**

Also stimmst du freiwillig einen Teilnehmer der Studie zu sein und die ist bewusst, dass du jederzeit die Antwort auf Fragen ohne Angabe von Gründen verweigern kannst.

**Interviewee:**

Ja

**Interviewer:**

Ja sehr gut Dann kurz vor ab. Seit wann bist du People Lead bzw. wenn du vor der vor der Einführung Führungskraft warst, auch dazu bitte dann gerne kurz Infos wie lange.

**Interviewee**

Bin ich jetzt seit 2000... Ende 2020 also der Transformation und vor der Transformation war ich von 2008 bis 2017 Führungskraft also da auch schon neun Jahre.

**Interviewer:**

Alles klar, dann würde ich dir vorweg einmal kurz eine Definition vom strategischen denken geben. Das ist ein sehr abstraktes Konstrukt, wo es viele Meinungen zu gibt. Das macht das

ab und zu ein bisschen tricky damit zu arbeiten. Ich habe jetzt mal etwas rausgeschrieben, was das denke ich einigermaßen klar macht.

**TIME OF READING**

Ja, alles klar. Wunderbar! Wie gesagt das Interview ist gegliedert in vier Themenblöcke mit jeweils einem Faktor und ich stelle dazu eine Frage die das Gespräch starten soll und dann reden wir darüber. Zeitlich ist das ist egal, da muss man sich jetzt keine Gedanken drüber machen ob das jetzt drei Minuten sind oder zehn Minuten, die man darüber redet das ist. Das ist egal.

So der erste Faktor, den ich ausgewählt habe, ist Zentralisierung. Zentralisierung in dem Kontext bedeutet, wie zentral Verantwortung- und Entscheidungsgewalt in deinem Team zentralisiert in deiner Rolle zum Beispiel oder dezentralisiert auf das ganze Team ist. Soweit klar denke ich das Konzept.

Inwiefern denkst du, dass Zentralisierung dein strategisches Denken oder deine Strategie Entwicklung beeinflussen kann?

**Interviewee:**

Also ich denke, dass Zentralisierung in Form von das ist an einer Stelle immer nur passiert, glaube ich... Wird dazu führen, dass man dass man nicht alle Aspekte mit berücksichtigt, sondern dass man halt immer nur seinen eigenen Blick hat. Von daher finde ich, dass die Entscheidung die dezentral getroffenen können schon dezentrale getroffen werden sollten. Es aber immer wieder eine Zentralisierung geben muss in Form von ständigem Austausch, also dass man ständig weiß, also eine gleiche Linie hat und sich regelmäßig eigentlich andauernd auch synchronisiert und weiß, was sind jetzt für Entscheidungen getroffen, warum werden die Entscheidung getroffen. Aber da sehe ich von daher das Zentralisierung, des Informationsaustausches halt wichtiger als sie entscheidungsgefallen zur zentralisieren.

**Interviewer:**

Also quasi du findest das gut, wenn du zentral die Infos hast, dass du auch quasi die ganze Situationen im Überblick hast genau. Aber operativ würdest du sagen dezentrales eine gute Lösung?

**Interviewee:**

Ja

**Interviewer:**

Ja das ist das eigentlich schon eine gute Antwort auf die Frage. Der zweite Punkt wären marktkompetenzen. Und erstmal kurz vorab dazu. Kompetenzen ist der Begriff in der Literatur dazu, hier im Unternehmen nennt man das wahrscheinlich eher skills. Und marktkompetenzen sind die Kernkompetenzen oder Kern Skills in deinem Team, mit denen du den Markt bedienst.

Okay also? Jetzt ich sag mal nicht irgendwie interne HR. Planung, sondern wirklich was dem Kunden nachher dem Markt gemacht.

Was denkst du? Wie strategisches Denken sich auf die Auswahl der Skills innerhalb deines Teams auswirkt zB im Thema Personalplanung, wo du ja quasi dann auch guckst welche Skills benötigen wir etc.

**Interviewee:**

Sehr grosse Rolle definitiv! Es gibt unterschiedliche Aspekte dabei, zum einen ist natürlich der Aspekt zu sagen zukunftsfähig in Form von Mitarbeiter die vielleicht jung und sehr stark entwicklungsfähig sind. Aber wir haben natürlich auch Sachen, wo man einen Spezial-Skill der schon stark aufgebaut ist braucht, den man aber vielleicht dann auf Dauer transferiert an jüngere Mitarbeiter also deswegen.

Ich glaube man muss immer schauen wie entwickelt sich zum einen: Wie entwickelt sich der Bedarf bei am Markt? Welche Leute brauche ich zukünftig? Aber auch wie entwickelt sich insgesamt der Personalbestand? Wie transferiere ich zum Beispiel auch Spezialwissen was heute vielleicht bei einem älteren Kollegen ist, nachher auf jüngeren Kollegen, der vielleicht dieses Spezialwissen in dem Umfang noch nicht haben kann. Aber das entsprechend dann auch berücksichtigt wird, dass der Skill dann weitergegeben wird. Bei anderen bei neuen Skills oder bei Skills wo man einfach sagt okay da gibt es technische Entwicklungen, da gibt es Dinge die Werden in Zukunft eine grössere Rolle spielen. Da kann man natürlich schauen was gibt es am Markt an Skills, aber man muss natürlich auch die Weiterentwicklung anschauen. Wie kann ich die Kollegen weiterentwickeln? Es ist natürlich immer ein Blick darauf. Also schon sehr wichtig finde ich diesen Blick auch Richtung Kundenmarkt Skills, was wir benötigen auch bei der Einstellung, bei der Personalplanung, bei Weiterentwicklungsplanung und so weiter.

**Interviewer**

Du hast gesagt, dass alte Skills – oder was heißt alte Skills - ; eher, dass Skills von erfahrenen Leuten auf junge transferiert werden sollen. Ist das, damit du quasi mehr Handlungsoptionen nachher hast?

**Interviewee**

Ja, das ist zum einen der Grund und zum anderen weil Kollegen ja auch dann das Unternehmen irgendwann verlassen. Also das ist in der Richtung auch Übergangsregelung oder Nachfolgeregelung vor dem Aspekt dann auch ja.

**Interviewer**

Okay

**Interviewee**

Aber auch mehr Handlungsoptionen und man muss ganz klar sagen, manchmal ist es ja auch schwieriger an einen wirklichen Spezial Skill zu bekommen. Den kriegst du auch manchmal gar nicht mehr am Markt. Oder du musst so viel Geld ausgeben für so einen Kollegen ausgeben, den gibt es einfach dann gar nicht.

**Interviewer**

Jetzt hast du schon gut erklärt, wie du die Skills auswählst, aber wie definierst du, welche du benötigst? Gibt es da irgendeinen Vorgang, einen Denkvorgang?

**Interviewee**

Ja, gute Frage. Wir haben natürliche einmal dieses – ich sag mal in Form von diesem Total Workforce Management, da machen wir uns ja immer Gedanken zu. Also wir auch angehalten dazu, uns dazu Gedanken zu machen. Das ist aber eher...eher operativ, was man dann tut.

Ich glaube dieses sich Gedanken dazu machen – wo geht die Reise hin? Was braucht man? Das passiert eher unsystematisch glaube ich. Das ist etwas, wo man sich ordentlich Gedanken zu macht, wenn man in eine Planung geht. Braucht man neue Leute? Brauchen wir mehr Ressourcen? Es ist allerdings weniger systematisiert. Wie gesagt, das TWM geht schon in die Richtung, dass man das tut, aber das ist noch sehr „ich mache mal in den nächsten drei Wochen dieses und jenes.

Ich glaube wirklich, dass dieser Prozess noch besser werden kann.

**Interviewer**

Also suchst du die [Skills], indem du dir Gedanken machst, und viele verschiedene Lösungsoptionen aufstellst, die du dann in der Planung konkretisierst?

**Interviewee**

Also, das mache ich nicht alleine, sondern in Abstimmung mit dem Tribe Lead mit Blick auf die Anforderungen auch hin, was wird denn benötigt, was wollen wir in den fünf Jahren

machen, was Beispiel, was wird gebraucht? Und da gibt es dann natürlich auch schon diese Diskussionen, ja. Da sind für uns auch nicht immer einig, aber es ist wichtig, dass man mit dem Tribe Lead auch zum Beispiel in den Austausch geht. Der sagt dann, zB. Wenn es darum geht, jemanden in die Bank zu schicken, dann ist das vielleicht eher jemand, der schon 20 Jahre Erfahrung hat, wo ein Vorstand direkt sagt „Jo, der, der da kommt, redet mit mir auf einem Level“ und ich sag dann manchmal eher ja, aber so einen kriegst du nur am Markt, wenn du den von ZEB abwirbst. Außerdem würde der wahrscheinlich auch über 50 sein, und ist dann auch nur noch 9 Jahre da.

Wie wärs denn mal, wenn wir jemand jüngeren nehmen, und den erst auf die Stelle ausbilden.

Das ist so ein Thema, was wir regelmäßig haben, wo ich dann sage, ich möchte lieber mal auch jüngere Leute einstellen und dann kommt immer wieder dieses „aber direkt Geschäfte machen kann eigentlich einer, der am besten schon 20 Jahre Erfahrung hat.“

Also werden wir auch angehalten dazu ja uns Gedanken dazu machen zu machen. Das ist aber eher. Das ist eher operativ, dass man das dann tut. Ich glaube die sich Gedanken dazu machen. Wo geht die Reise hin? Was braucht man? Das passiert eher unsystematisch glaube ich. Also das ist etwas wman ordentlich Gedanken zu macht wo man auch sagt.

**Interviewer**

Da ist dann natürlich auch die Frage, okay, man soll 20 Jahre Erfahrung haben, aber damit wird man ja nicht geboren. Irgendwann muss ja mal der erste Schritt kommen, mit dem man anfängt.

Sehr gut, der dritte Punkt wäre strategische Flexibilität, das ist diesmal. Eher ein Szenario was ich die beschreibe.

Und das ist folgendes: wenn du einen strategischen Plan hast entwickelt hast. Zum Beispiel so einen über den wir grade geredet haben. Wenn der Plan steht, zum Beispiel deine strategische Personalplanung, und dann treten plötzlich unerwartete Veränderungen bzw. Turbulenzen auf, die diesen Plan beeinflussen könnten oder auf die Strategien Einfluss haben könnten.

Wie verhältst du dich?

**Interviewee**

Anpassen, ganz klar, also ganz klar gucken, stimmt der Plan noch. Wo hats Auswirkungen und wie sähe der Plan neu aus? Also da bin ich auch habe ich auch keinen. Also klar versucht man natürlich zu schauen, was geht noch, was passt weiterhin. Aber ich beharre da jetzt nicht drauf oder so, dann würdest du definitiv auch anpassen.

**Interviewer**

Okay, also du benutzt das was du gerade hast (Bezogen auf Ressourcen innerhalb des strategischen Plans), schaust, was ändert sich jetzt wirklich dadurch und versuchst das zu rekombieren?

**Interviewee**

Ja

**Interviewer**

Mit Blick auf die Ziele, würdest du auch deine Ziele verändern oder eher den Plan?

**Interviewee**

Nur im Ausnahmefall, wenn die wirklich gar nicht mehr relevant sind, kann aber auch passieren, also kann theoretisch auch sein. Wenn man sagt, das Ziel, was wir definiert haben, spielt wirklich gar keine Rolle mehr, dann würde ich auch viel verändern, aber das passiert eher weniger.



**Interviewer**

Okay, dann Faktor 4 Technische Neuheit. Wenn du an die letzte technische Veränderung denkst, die deine Arbeit beeinflusst, zum Beispiel das twm-system. Wie hast du das in deine strategische Personalplanung integriert?

**Interviewee**

Ich versuche das immer zu nutzen also ich versuche das zu verstehen erstmal. Das sind dann aber unterschiedliche Ebenen. Die eine Ebene ist erstmal den Prozess zu verstehen. Das andere ist das Tool zu verstehen und ich bin da jemand, ich versuche wirklich das Tool zu verstehen und ich mache das auch gerne, ich vertiefe mich da gerne rein, sodass es kein Hindernis darstellt, wenn ich es benutzen muss. Das Tool sollte eine Hilfestellung sein, und man muss es nebenher bedienen können. Also ich sage ganz offen beim twm ist das nicht so einfach immer gewesen weil da war bestimmte Sachen nicht so ganz klar sind aber ich versuche dann erstmal zu sagen „so wie funktioniert das jetzt genau im tool?“. Damit ich mich nacher nicht irgendwie ständig mit dem Ton auseinandersetzen muss, sondern eher damit, wie kriege ich das, was ich mir gedacht habe dann auch da vernünftig rein. Eigentlich sollte das Tool unterstützend sein, definitiv.

**Interviewer**

Also versuchst du es ja schon in deinem bisherigen Prozess rein zu integrieren und nicht quasi komplett darüber, dass dann jetzt laufen zu lassen.

**Interviewee**

Also das Man muss immer. Also ideal wäre ist wenn man keine zweibuchhaltung hat. Also ich sag mal so ein twm tool sollte schon eigentlich das alles abdecken können, aber das kann es ja gar nicht.

Also kannst ja zum Beispiel das TWM Tool, wenn ich da Treiber definiere mal als Beispiel, dann ersetzt das ja nicht alles was ich mir vorher an Gedanken gemacht habe, irgendwo an einer anderen Stelle. Oder auch die zahlen, wenn ich da zum Beispiel eintrage, ich möchte ein upskilling machen von einem Jobprofil in ein Anderes, dann ist das nur erstmal auf einer ganz niedrigen ebene, aber natürlich habe ich mir viel Gedanken gemacht, warum möchte ich mehr Projektmanager haben als Projektconsultants, das kann das Tool gar nicht genau begründen. Es wäre natürlich gut, wenn diese Herleitung im Tool möglich wäre, aber ich glaube das sind Sachen, die macht man dann nebenbei.

**Interviewer**

Also versuchst du quasi diese beiden Wissens Kategorien also erstmal so zu verbinden, dass du quasi eine neue Lösung hast, wie man beides gemeinsam benutzen kann.

**Interviewee**

Ja genau, wichtig ist aber auch, dass im Tool immer der aktuelle Stand steht, sodass ich ihn im Tool jederzeit abrufen kann. Also dass ich jetzt keine Schattenbuchhaltung und sage okay, ich trag zwar eins Tool was ein und habe an anderer Stelle eine ganz andere Planung, das muss schon übereinander stimmen, deswegen ist die Kombination wichtig.

**Interviewer**

Also es geht auch ein bisschen Kreativität, eine Rolle wie man das alles unter einen Hut kriegt

**Interviewee**

Ja ja, also ja. (

**Interviewer**

Kreativität ist ja quasi das neu verbinden von Dingen zur neuen Lösung und das klang gerade für mich so.

Gibt es noch so ein paar Punkte die dir hängen geblieben sind? Bezogen darauf wie du durch strategisches denken nutzt, um diese technische Änderung in den bestehenden Prozess einzupflegen? Eventuell wenn du an die Definition noch mal denkst.

**Interviewee**

Als TWM eingeführt wurde, wäre es natürlich noch besser gewesen, man hätte den Prozess vorher schon gekannt und man hätte sich vorher Gedanken dazu schon mal gemacht. Aber na klar hat man schon irgendwelche Überlegungen Kopf gehabt. Aber es hilft natürlich, wenn man irgendwie bevor man irgendwie sich an einen Prozess dran setzt, wenn man dann schon strategisch vorgedacht hat. Als Beispiel jetzt Personalplanung, dass man schon mal gewusst hätte oder weiß, wo geht die Reise hin? Was habe ich für Überlegungen und das dann nur noch quasi dann zur operationalisieren mit irgendwelchen Plänen. Das machen wir so selten. Wir haben also den Prozess eingeführt und ich finde, manchmal hätte man das Tool erstmal zur Seite legen müssen und sagen „fangen wir jetzt erstmal überhaupt bei einer Strategie an, weil wir den Schritt von strategischer zu operativer Planung für die nächsten drei Jahre haben wir sehr schnell gemacht, da war wenig zeitlicher Abstand zwischen. Und ich bin der Überzeugung, dass wenn man sich erstmal die Gedanken dazu macht und völlig unabhängig davon überlegt, was braucht man, dann hätte man vielleicht sogar bessere Ergebnisse gehabt, auch für die nächsten Folgejahre.

**Interviewer**

Gut, dann wären das meine Fragen oder meine Punkte, die ich abarbeiten wollte. Hast du gerade noch irgendwelche Anmerkungen oder ähnliches, was unbedingt ist in die Aufnahme rein sollte?

**Interviewee**

Nein

**Interviewer**

Super!

**Interview 2**

**Interviewer**

So XXX, danke, dass du heute Zeit hast. Heute am 13.10 um 14:35 Uhr, bevor es mit dem Interview an sich losgeht. Kurz ein paar rahmenbedingungsthemen, die man beantworten muss. Da geht es um diese die Zustimmung zu Interview an sich. Bist du damit einverstanden, dass dieses Interview aufgenommen wird?

**Interviewee**

Ja, Sehr gerne

**Interviewer**

Im Rahmen dieser Masterarbeit geht es darum, das Konzept des strategischen Denkens zu erforschen und herauszufinden, wie ausgewählte Organisationsfaktoren diese beeinflussen. Wir werden nach der Erklärung des Konzeptes für Themen Blöcke besprechen. Es gibt keine Risiken, die mit der Teilnehmer verbunden sind Du kannst das Interview jederzeit grundlos abbrechen. Daten wie zum Beispiel dann Erfahrungslevel als People Lead werden genutzt um zu sehen ob du auch Erfahrungen in der Rolle Einflussfaktor sein kann.

Die Daten werden anonymisiert und für mindestens zehn Jahre aus transparenzgründen gesichert. Die Daten werden im höchstmöglichen Maß vertraulich behandelt. Um zu verfolgen ist aus dem Interview entstanden ist, bist du herzlich eingeladen, der Präsentation innerhalb der Firma am Ende der Arbeit beizuwohnen. Meine Kontaktdaten als auch die der Universität hast du vorab per E-Mail erhalten.

Habe ich dir um gegen zwei geschickt? Hast du gerade noch Fragen? Also stimmst du freiwillig ein Teilnehmer der Studie zu sein und dir ist bewusst, dass du jederzeit die Antwort auf Fragen ohne Angabe von Gründen verweigern kannst.

**Interviewer**

„Arne nickt ja“ Natürlich, ja.

**Interviewer**

Also kurz vorab bevor es ums inhaltliche geht. Seit wann bist du people Lead bzw. Wenn du people Lead seit der Einführung bist, warst du davor auch schon Führungskraft ?

**Interviewee**

Beides ja, ich bin seit 2008, Führungskraft in der Vorgängerorganisation und seit der fusion 2020 People Lead.

**Interview**

Einmal kurz für dich. Was genau ist eigentlich strategisches denken? Da habe ich so eine kleine Definition für dich gemacht.

Sag einfach Bescheid wenn du durch bist.

**Interviewee**

Fertig

**Interviewer**

Diese Definition ist nichts, wo du dich jetzt drauf festfahren sollst, es ist nur als kleine Einleitung, damit du grob weißt, worum es geht. Dann kommen wir zum Interview.

Das ist ein halbstrukturiertes Interview. Das heißt, es gibt keine klassischen „Ja nein“ Fragen oder Ähnliches. Sondern geht es darum, dass man eine Frage pro Themenblock hat die das Gespräch einleiten soll. Dann reden wir weiter darüber bis es vorbei ist.

Und dann gehen wir von Block zu Block.

Der erste Faktor, den ich mit dir besprechen möchte, ist Zentralisierung. Und das kannst du so verstehen in diesem Kontext, dass Zentralisierung bedeutet, wie zentral ist die Verantwortung und Entscheidungsgewalt in deinem Team auf dich als Person zentriert oder aufgeteilt ist?

Also wie viel Verantwortung hat man, wie zentralisiert ist die Entscheidungsgewalt? Und dann die Frage dazu: Inwiefern denkst du dass Zentralisierung oder der Grad der Zentralisierung deine strategische Planung beeinflusst?

**I**

Das ist jetzt auf mich bezogen, ne?

**M**

Du kannst auch verallgemeinert antworten, aber in der deiner Rolle.

**I**

Ja also meine Rolle ist ja People Lead – Strategisch denke ich da an strategische Personal Planung, und ähnliches. Es geht nicht um Themen, Themen strategisch voranbringen wahrscheinlich ne.

**M**

Du kannst ganz frei darauf antworten wie du wie es dir beliebt.

**I**

Also ich bin der festen Überzeugung, dass die Mitarbeitenden einen gehörigen Anteil an Know-how haben und auch an hohem Grad an Entscheidungsfähigkeit haben sollten. Soll heißen, die Mitarbeitenden wissen es aus meiner Sicht oft besser als eigentlich die Führungskraft. Soll heißen? Wir müssen aus meiner Sicht eigentlich dahin kommen, dass aus Thema Strategie gewisse Rahmenbedingungen vielleicht vorgedacht werden.

Und dann das Konzept quasi vermittelt wird in Richtung Mitarbeiter und dass die dann quasi innerhalb diesen Rahmens die Themen selber eigene initiativ vorantreiben können.

Und ich glaube, weil das Thema dezentral oder zentralisierung ja befragt ist. Das durchaus das Maß an Dezentralisierung wichtig ist, weil als Führungskraft hat man ja gar nicht alles im Kopf und der kreative Prozess, der beginnt ja dann nachdem man quasi so Eckpunkte gesetzt hat.

Natürlich muss man verstehen als Führungskraft aber, einige Mitarbeiter, wenn sie es verstehen wo sie hinlaufen müssen, da wissen mehr beitragen können

**M**

Also würdest du sagen dass du quasi einen Schritt zurück gehst von den inhaltlichen Themen und von oben drauf guckst, und so quasi willst dann Rahmen definieren kannst, in dem gearbeitet werden kann?

**I**

Genau.

Also das Problem ist ja immer so ein bisschen, dass das der Mitarbeiter oder Mitarbeitende sich manchmal verrennt in Themen oder halt nicht sieht, warum man gewisse Themenanpassungen vorsieht, und ich glaube, dass das Thema Rahmenbedingungen wo man sagen muss passt auf, der Markt verändert sich denk mal in diese Richtung... So als Impulsgeber verstehe ich mich, da ist ein enabler. Und ich glaube, dass dann auch beim Mitarbeitenden, wenn er denn diese Art von Arbeit gewohnt ist, da auch super arbeiten kann. Wir arbeiten seit 2020 tendenziell so bei uns so. Ist aber auch ein Prozess beim Mitarbeiter, das auch zu akzeptieren, dass er auch eigenverantwortlich arbeiten kann.

**M**

Genau, dann würde ich sagen, gehen mir schon mal zum zweiten Punkt über. Da geht es um Marktkompetenzen. Kompetenzen heißt, dass in den Artikeln die ich dazu gelesen habe aber ich glaube hier wird das als Skill verstanden die Markt Kompetenz oder der Markt Skill und das nämlich die Frage. Kompetenzen sind die Kernkompetenzen in deinem Team, mit denen du den Markt bedienst.

Wie definierst du strategisch welches Skills du brauchst, um den Markt zu bedienen in den nächsten Jahren, also in der voraus Planung?

**I**

Also im Prinzip ist es so, dass ich mir überlege oder vom oder selbst wahrnehme, wie der Markt sich verändert. Also sprich quasi die jetzige Situation sehe und gucke welche Einflüsse kommen oder werden auf mein Einflussgebiet einprasseln und davon leite ich dann ab, welche Kompetenzen oder Skills eigentlich benötigt werden und die würde man natürlich dann gegenüberstellen zu dem was das Team heute an Kompetenz an Bord hat.

Ich sag mal Gaps werden da entstehen. Aber da bin ich ja nicht alleine. Also oftmals ist es auch so, dass die Einflüsse die von außen kommen oder kommen werden ja auch stark bei den Mitarbeitenden ankommen. Das oftmals auch Mitarbeiter ankommen und sagen was auf „Ich glaube wir werden uns da dahin entwickeln, es macht Sinn, dass wir da jetzt schon einsteigen und eine skill-entwicklung vornehmen“

**M**

Klingt soweit gut und ich habe jetzt auch keine keine direkten nachfragen dazu. Auch aus Zeitgründen würde ich jetzt so kurz wie möglich halten.

Der dritte Block strategische Flexibilität Dazu ist dann quasi jetzt mal eine erfahrungsbasierte Frage.

Das andere waren ja quasi Szenarien die man sich vorstellt jetzt geht es darum wie du schon mal gehandelt hast oder was du schon mal gemacht hast. Wenn du an strategischen Plan entwickelt hast, zum Beispiel die Personalplanung. Und als plötzlich treten unerwartete Veränderungen oder Turbulenzen auf, also irgendwas, was unerwartet Einfluss auf deine Strategie nimmt.

Wie verhältst du dich?

**I**

Geschockt! Nein spaß, also ist ja so der Markt kann sich immer verändern und es gibt immer Einflüsse. Da wird man sich gar nicht von freisprechen können - also nie glaube ich. Also

man kann immer nur die Entscheidung dann treffen zu dem Zeitpunkt mit den Fakten, die zu dem Zeitpunkt auch bekannt sind.

So das soll heissen, wenn jetzt irgendwas verändert, da muss ich Planungen anpassen oder zumindest gewisse Impulse mitnehmen, wenn man in die nächste strategische Planung oder einsteigt. Die dann flexibel anzupassen. Die Frage, die man sich eigentlich nur stellen müsste, ist wie schnell passt man eine strategische Planung, weil die irgendwie drei bis fünf Jahre eigentlich nach vorne blickt, an auf markteinflüsse, die direkt einprasseln.

Aber da würde ich mal denken gucken wie schnell man das halt machen kann wenn das Trend sind die auch länger anhalten. Das erkennt man ja meistens. Oder ist das jetzt nur so ein so ein streuefer wo man eigentlich nicht drauf eingehen müsste weil es eigentlich nur kurzlebiger Hype ist?

**M**

Ja, also würdest du sagen prinzipiell deine grossen Ziele im Endeffekt die sollen unverändert bleiben oder würdest du auch komplett die Strategie mit ihren Zielen verändern oder nur den Weg zu den Zielen verändern?

**I**

Das hängt ein bisschen davon ab. Also, wenn man mal das Thema KI nimmt, das hatte vor ein paar Jahren keiner auf dem Schirm und hat auch nie einer in die strategische Planung aufgenommen. Es ist relativ brachial dann reingekommen und es wäre es falsch gewesen, jetzt alles andere daran festzuhalten, dass man jetzt sag mal das Thema KI jetzt irgendwie mit berücksichtigt. Aber ich würde das tatsächlich von dem Event abhängig machen, wie stark das reinprasselt.

Also per se würde ich nicht sagen, dass alles dann sofort die strategischen Ziele da über den Haufen wirft. Das wäre auch falsch, weil sie halt auch eine recht mittelfristige Perspektive sind. Nur ganz unberücksichtigt darf man sowas auch nicht lassen.

**M**

Okay, kannst du dir vorstellen, dass du innerhalb deines Teams zur Anpassung der Strategie vielleicht auch gewisse bereits vorhandenen Kompetenzen, also Skills vielleicht mal neu verknüpft, quasi um Ziel zu erreichen. Oder Leute veränderst sage ich mal, dass du Leute nimmst und sagst hier, wie verändern deine Skills jetzt in dieser Hinsicht und dieser Hinsicht?

**I**

Auf jeden Fall, also der Mitarbeiter muss ja sich irgendwie anpassen, wenn es jetzt irgendwie starke shifts gibt. Ist jetzt ein bisschen davon abhängig. Manche haben da mehr Lust drauf. Manche weniger und man muss einfach irgendwie zusehen, dass man das halt vermittelt bekommt.

**M**

Okay, dann würde ich sagen, wir gehen direkt zum vierten Punkt über technologische Neuheit ist ja glaube ich ein Punkt, der gerade für people leads jetzt relativ aktuell ist, wenn wir das twm System uns angucken.

Dazu dann die Frage, wenn du an die letzte technische Veränderung denkst, die deine Arbeit beeinflusst hat. Ich würde hier als Beispiel das twm System nehmen. Wenn du ein anderes sehen möchtest, auch total fein. Wie hast du dies in deiner strategische Personalplanung integriert?

**I**

Okay, du beeinflusst mich natürlich, dass wir zweimal das Tool schon genannt hast. Also es hat mir etwas geholfen, tatsächlich das strukturierte anzugehen.

Ich war natürlich masslos enttäuscht, wie wenig impact das in die Zukunft hat stand heute.

Aber ich sehe eine Chance, dass das etwas an Struktur bieten wird. Zukünftig auch. Also das

Tool hilft also dieses dieses Tool, insbesondere bin ich nicht vollends von überzeugt, dass es komplett ausgereift ist und dass einiges passieren muss.

Unter anderem halt auch das Mitarbeitenden das Pflegen können oder halt auch sein lassen können und auch qualitativ pflegen können wie Sie wollen. Denn oftmals ist die Sicht oder es kann schon mal vorkommen, dass sie sich people Lead versus Mitarbeiter schon unterschiedlich ist. Aber letztendlich ist es eigentlich ganz gutes schematisches Tool um zu gucken was habe ich an Bord?

Und vielleicht auch irgendwie gaps zu erkennen jetzt von von generellen Skills spricht die neu reinkommen nehmen wir das Thema blended learning, das ist jetzt sag ich mal irgendwie zwei Jahre alt oder so das Thema. Ist ein Skill für die Leute, die die Trainings halten, wo die reinwachsen müssen.

Sowas könnte man leicht erkennen, ob die Leute sowas schon können - anhand eines Tools.

**M**

Würdest du sagen, du benutzt es quasi als Strukturierungshilfe für deine Personalplanung?

**I**

Ja

**M**

Okay, dann würde ich das Soweit abbinden! Danke, dass du mitgemacht hast. Irgendwelche Anmerkungen? Fragen noch die relevant sein könnten? Informationen, die relevant sein könnten?

**I**

Fällt mir gerade so nicht an.

**M**

Alles klar - Dann beende ich mal die Aufnahme.

---

### **Interview 3**

**M**

So XXX, vielen Dank, dass du dir heute Zeit genommen hast. 11.10 23 um 13 Uhr. Was mich kurz noch mal hoch scrollen. Jetzt wie gesagt kommen diese obligatorischen Fragen also deine Zustimmung zu erteilnahme bist du dann einverstanden, dass dieses Interview aufgenommen wird?

**I**

Jawohl

**M**

Im Rahmen dieser Masterarbeit geht es darum, das Konzept der strategischen denken zu erforschen und herauszufinden, wie ausgewählte organisationsfaktoren diesen beeinflussen. Wir werden nach der Erklärung das Konzepts 4 Punkte besprechen. Wie gesagt, dieses Konzept besprechen wir in dem Interview nicht, das habe ich ein bisschen abgeändert. Es gibt keine Risiken, die mit der Teilnahme verbunden sind. Du kannst das Interview natürlich jederzeit grundlos abbrechen. Daten wie zum Beispiel deinen Erfahrungswert als people lead werden genutzt um zu sehen ob die Erfahrungen in der Rolle Einflussfaktor ist.

Die Daten werden anonymisiert und für mindestens zehn Jahre aus transparenzgründen von der Uni gesichert. Die Daten werden im höchstmöglichen maß vertraulich behandelt. Und um zu verfolgen, was aus den Interviews entstanden ist, bist du herzlich eingeladen, der Präsentation innerhalb der Firma am Ende der Masterarbeit beizuwohnen. Meine Kontaktdaten als auch die der Universität hast du vorab per Mail halten?

Wurden die die Informationen zur Teilung mitgeteilt und hast du die Möglichkeit gehabt Fragen zu stellen die Möglichkeit? Ja jetzt hast du gehabt? Stimmst du freiwillig allen

Teilnehmer der Studie zu sein und ist bewusst, dass jederzeit die Antwort auf Fragen ohne Angabe von Gründen verweigern kannst?

**I**

Ja

**M**

Wunderbar! Kurz vorab, seit wann bist du als People Lead tätig?

**I**

People Lead seit 2020 da haben wir die Rolle ja erst eingeführt. Und Führungskraft bin ich tatsächlich seit 2000, also 23 Jahren Führungskraft

**M**

Super, dann fange ich an mit dem ersten Faktor. Der Faktor ist Zentralisierung, Zentralisierung beschreibt, inwiefern die Entscheidungsgewalt innerhalb eines Teams in einer Person zentralisiert ist und die Verantwortung auch für das Team in einer Person zentralisiert ist. Das Konzept ist grob denke ich schlüssig – zentralisierte Gewalt oder [unterbrochen]

**I**

Haben wir ja gerade eigentlich auseinander gedröselst mit diesen Rollen, aber in zwei bin gespannt.

**M**

Genau, zwei Rollen, aber ihr habt ja immernoch noch ein ganzes Team quasi wo du jetzt für die disziplinarischen Massnahmen verantwortlich bist und diese Verantwortung liegt soweit ich weiss dann ja zentralisiert bei dir.

Dann ist meine Frage dazu. Inwiefern denkst du, dass Zentralisierung also der hohe gerade Zentralisierung, deine strategische Planung beeinflussen kann.

**I**

Ja, also ich sag mal so, wenn ich auf die Vergangenheit zurückblicke, dann war es halt so dass ich für ein eng eingegrenzenden Aufgabenbereich zuständig war und dann hat man natürlich zwangsläufig auch innerhalb diesen auf dieses Aufgabenbereiches gedacht. Also bei mir war es der Support. War ich halt Führungskraft für 15 Leute und dann hat man halt bei der Mitarbeiter Entwicklung geschaut, dass man da halt eine möglichst schlagkräftige Truppe aufbaut und auch erhält.

Jetzt bin ich für viel größeren Aufgabenumfang zuständig und dann wird das ganze natürlich viel komplexer. Ich erkenne vielleicht das sind Supporter eigentlich ein viel besserer Produktmanager wäre. Dann würde ich den in die Richtung entwickeln. Also gucken so welche Einfluss Faktoren kommen halt auf einen zu, in welche Richtung will ich und welche Einfluss Faktoren gibt es. Die Planung in der Richtung wird halt einfach viel komplexer, weil viel mehr unterschiedliche Punkte zu beachten sind.

Also Beispiel unterschiedliche Skills im Team, viel mehr Mitarbeitern, eine größere Bandbreite an Alter in der Altersstruktur und als solche Dinge.

**M**

Also das wird komplexer. Denkst du auch, dass die Zentralisierung dabei hilft, perfekt zu planen, weil du so viele Informationen direkt zentral bei dir hast? Oder denkst du vielleicht, dass du bei soviel Verantwortung und Entscheidungsgewalt gar nicht unbedingt immer diese Kognitiven Kapazitäten also diese Zeit erfasst so großartig strategisch alles zu synthetisieren?

**I**

Ist glaube ich wie immer Fluch und Segen also.

Es gibt viele Situationen, in denen ich wirklich das Gefühl habe, es hilft mir, weil ich einfach eine größere Flexibilität habe, weil ich über 50 Leute rede und nicht mehr über 15, und dann

kann man tatsächlich auch schneller Dinge verändern, als das sonst der Fall wäre. Sonst hat man Stellenausschreibungen gemacht und was weiß ich alles...

Hier kannst du das alles in einem kleinen Rahmen bewegen und ziemlich schnell verändern. Das ist total toll! Die Schwierigkeit ist tatsächlich bei 50 Leuten da, den Überblick zu behalten und ja nicht irgendwo völlig in die Irre zu laufen. Also dieser ständige Kontakt Kommunikation mit den Mitarbeitern.

**M**

Als gehst du quasi einen Schritt zurück und versuche das mal alles von oben quasi zu betrachten. Ja wie ist der Stand der Dinge aktuell?

**I**

Ja

**M**

Wunderbar, dann haben wir dazu schon mal ein paar Sachen abgehakt. Dann gehe ich mal auf den zweiten Punkt ein. Das sind Markt Kompetenzen. Kompetenzen wird das in der Literatur genannt, hier nennt man das im Unternehmen eher Skills. Marktcompetenzen sind eben die Kernkompetenzen, also Kern Skills in deinem Team, mit denen du den Markt bedienst. Also quasi was was der Kunde braucht. Also die Skills in deinem Team, die wirklich dann an den Kunden weitergegeben werden.

Und was denkst du, wie sich strategisches Denken auf die Auswahl der Marktskills in deinem Team auswirkt? Oder, kann man noch umformulieren - wie definierst du welche Skills du in deinem Team brauchst um den Markt zu beliefern?

**I**

Gegenbenenfalls musst du da nochmal ein wenig eingreifen.

Also: Es gibt ja verschiedene aufgabenbereiche die wir bedienen müssen, wo wir mit dem Kunden in Kontakt kommen. Also da ist sowas ist Support da sind die Produktmanager die irgendwie mit den Kunden über produktwünsche und Strategien sprechen sollen. Und letztendlich die product owner, die halt einem im Austausch mit den Kunden sind.

Und da spielt wieder diese Bandbreite eine Rolle die wir hatten in der Vergangenheit. Da war ich nur für Supporter zuständig. Da habe ich genau auf die Skills geachtet, die ich da brauche: Analysefähigkeit, Kommunikation Stärke, Schwierige Gespräche führen, und solche Geschichten. Jetzt brauche ich natürlich auch noch so was wie Produktstrategie entwickeln, das gesamte Portfolio im Unternehmen kennen... Also auch die Beteiligten brauchen eine ganze Reihe mehr Skills.

Und das ist tatsächlich für mich als Führungskraft viel viel schwerer als in der Vergangenheit, weil für jede einzelne Rolle den Überblick zu haben: was genau braucht der, ist deutlich schwerer.

**aM**

Okay, du musst ja trotzdem definieren in der strategischen Planung, was möchte ich jetzt haben für die nächsten drei bis fünf Jahre in meinem Team? Auf diese Zahlen, die du nacher herausgibst oder sagst ich brauche x-personen mehr xperson weniger; ich brauche die Skills im Team und ich brauche die nicht.

**I**

Das ist eigentlich eine Kombination aus Gedanken, die wir uns im People Lead-kreis gemacht haben. Du hast das wahrscheinlich schon gehört, wir haben ja jobprofile definiert, in denen wir halt bestimmte Anforderungen an bestimmte Aufgaben gehängt haben. Und dann ist es natürlich auch der Austausch mit den Mitarbeitern, um zu gucken: so wie wie stehen wir denn da? Wie ist die Arbeitsbelastung? Was glauben die Mitarbeiter leisten zu können in der Richtung welches Skills haben sie aktuell und wie bereit sind sie daran was zu verändern



und daran muss man dann sich halt orientieren um zu gucken wie viel Leute brauche ich und welche Skills muss ich vielleicht auch weiterentwickeln.

Bei dem kundenbezogenen ist das... Ja wie soll ich sagen... Ist schon einfacher. Schwieriger ist es bei den technischen Skills, weil da halt wahnsinnig viel Veränderungen drin ist.

**M**

Versuchst du in deinem Team vielleicht auch mal vorhandene Personen oder vorhandenen Skills quasi neu zu kombinieren und dann eine neue Lösung zu finden für neue Marktnischen, die sich ergeben? Weil ich glaube, in der IT ist es ja so, dass sich gefühlt alle zwei Monate irgendwas komplett neu ändert aber du kannst ja nicht immer neue Leute einstellen oder alte verschiedene Leute entlassen.

Deswegen die Frage dazu, ob du die Skills der Leute ab und zu rausgreifst oder vielleicht ein paar Aspekte da rausgreifst und die versuchst dann neu zu kombinieren, so dass man irgendwie auf eine neue Lösung kommt oder auch neues Produkt kommt, neuen Service kommt, neue Dienstleistung kommt. Sodass man quasi aus bestehendem was neues erschafft?

**I**

Das war das, was ich vorhin gemeint habe. Wenn du 50 Leute hast, hast du natürlich viel mehr Möglichkeiten da flexibel darauf zu reagieren. Also wir gucken schon, welche Themen Schwerpunkte haben die Leute, welche Anforderungen ergeben sich und sind dann in der Lage zum Beispiel innerhalb der Squads auch Leute zu tauschen Squads neu zu definieren, um das halt passend darauf zuzuschneiden das ist das eine, und das zweite ist dass wir auch die Tatsache haben, dass wir die neue die neue Ausrichtung ja so gemacht haben, dass da ganz verschiedene Skills drin sind. Also Supporter Designer, Entwickler und so weiter. Die können wir jetzt tatsächlich auch zusammentun in der Kommunikation mit dem Kunden und Da ergeben sich dann echt Vorteile, weil der Supporter Fragen stellen würde, die ein Entwickler nie gefragt hätte, und der Designer dann wieder irgendwelche Marktthemen mit dabei hat die vielleicht ein Supporter nicht so auf dem Schirm hat und so. Dadurch hat man viel mehr Flexibilität dadurch.

**M**

Wunderbar! Flexibilität ist schon mal ein gutes Stichwort: der dritte Faktor ist strategische Flexibilität.

Da gibt es mehrere Denkweisen zu. Zum Beispiel gibt es auch Leute, die Stur bei ihrer Strategie, also sagen, da wird nichts dran verändert, egal was ihr gerade passiert. Aber der Punkt um den es jetzt bei uns geht ist strategische Flexibilität. Und dazu wäre meine Frage. Um das Gespräch darüber zu starten, wenn du einen strategischen plan ausarbeitest, zum Beispiel für die Personalplanung. Und es treten plötzlich unerwartete Veränderungen auf. Ob das eine Person im Team ist, mit der du geplant hast, die langfristig ausfällt, ob sich der Markt ändert. Irgendeine Beeinflussung auf deine Strategie. Wie verhältst du dich, wenn du das mitkriegst?

**I**

Standardmässig guckt man natürlich erstmal, welche Auswirkungen hat das denn kurzfristig, mittelfristig, langfristig? Dann erstmal schauen was kann ich selber machen. Häufig ergeben sich ja da schon Möglichkeiten, weil man einfach weiss, dass andere da auch über entsprechende Skills verfügen und man dann in die Diskussion direkt mit den Mitarbeitern gehen kann. Wenn das nicht der Fall ist, dann wird es natürlich schon ein bisschen schwieriger.

Dann musst du dir eine Strategie ausdenken im Führungskräftekreis: People Lead, Tribe Lead - wie könnte man das denn angehen und welche? Vor- und Nachteile ergeben sich daraus und dann hast du natürlich dann irgendwann auch die hierarchiekette wo du dann eben in

Richtung SGS Lead gehen musst und gucken musst wie man mit Stellen Ausschreibungen drauf reagieren kann.

**M**

Also zuerst versuchst du wieder quasi von oben herab drauf zu gucken. Wie kann man da flexibel angehen aber würdest du sagen, dass du generell versuchst die Ziele auch zu verändern, dadurch dass irgendwas passiert ist oder willst du an dem Ziel was du hast festhalten?

**I**

Also ich sag mal so. Für meinen Geschmack ist es so, dass eine Strategie schon eigentlich was Beständiges sein sollte. Also ein Ziel was ich in einer Zeit x erreichen will. Das sollte schon relativ transparent sein und den Weg dahin, den kann man natürlich. Oder muss man eigentlich auch ständig anpassen.

Tatsächlich leben wir jetzt in einer sehr schnelllebigen Zeit, wo auch die, die eigentlichen Ziele, die man erreichen will, sich ständig verändern. Das halte ich das für eine kritische Entwicklung eigentlich ehrlich gesagt. Und das kann man glaube ich mit Mitarbeitern auch nur über eine gewisse Zeit durchhalten. Irgendwann muss man dann wieder so ein Punkt haben wo die Leute das Gefühl haben, ich laufe zu einem Ziel und ich komme auch mal an einem Ziel an.

**I**

Und dann kann man ja auch quasi innerhalb der Strategie quasi bestehende Elemente nehmen. Zum Beispiel gewisse Skills, Persönlichkeiten, was auch immer. Und die vielleicht noch in einem Team arbeiten lassen, so dass man an die Lösung offen kreative Art und Weise erreicht, quasi bestehendes nutzen, neu verbinden neue Lösungen würdest du da sagen?

**I**

Ja das kommt schon mal vor der definitiv also auch eine Geschichte wo uns jetzt unsere organisatorische Veränderung auch geholfen hat. Also wir haben ja teilweise neue Rollen definiert und haben da Leute darauf gesetzt, die das bisher so noch nie gemacht haben. Und haben da an vielen Stellen wirklich überrascht feststellen können, dass die Leute noch viel mehr konnten, als wir gedacht haben.

**M**

Das zur strategischen Flexibilität. Jetzt kommen wir zum. Letzten themenblock. Das ist glaube ich ein sehr aktueller für alle people leads und zwar technologische Neuheiten bzw. technologische Veränderung. Dazu wäre dann die Frage, wenn du an deine oder an die letzte technologische Veränderung denkst, die deiner Arbeitsweise beeinflusst hat. Ich denke gerade an das neue twm-system zum Beispiel. Wie hast du diese in deiner strategischen Personalplanung integriert? Also das twm System jetzt als Beispiel? Du kannst doch ein anderes Beispiel nehmen für eine technologische Neuheit, aber ich glaube das twm-system bietet sich sehr gut an, vor allem für diese strategische Ebene.

**I**

Ja, was soll ich sagen... Trial and Error... wir haben da wirklichen den...

Andersrum: ich habe es so wahrgenommen, als wenn das twm jetzt als unsere künftige Lösung eingesetzt würde. Und dann bin ich halt losgelaufen und habe versucht irgendwie meine Personalplanung da reinzupressen und wir mussten ganz schnell feststellen, dass das nicht funktioniert, weil da einfach Dinge gefehlt haben. Und dann sind wir dazu übergegangen, dass wir quasi unsere bestehende Planung weitergemacht haben.

Parallel dazu twm mit Leben gefüllt haben und kommen jetzt eigentlich erst im Bereich an, wo man dann sagen kann: Okay, da gibt es alte Dinge auf die kann man eingehen Zukunft

ganz verzichten. Es gibt neue Dinge die kann man dazu packen und es gibt halt Dinge, die kann man jetzt in twm so übernehmen, dass man sagt in Zukunft machen wir nur noch das. Passt das einigermaßen?

**M**

Aber ist dabei twm wirklich integriert? Es ist quasi ein neuer Block, so habe ich das gehört. Hast du versucht, deinen alten Ansatz mit dem neuen twm-ansatz vielleicht kombinierst, um so einen neuen Lösungsweg zu finden?

**I**

Ja also das ist definitiv mein Ziel, also ich bin mit dem twm-kollegen auch in Kontakt also Vera hat ja auf mich hingewiesen, also wir sind da wirklich im Austausch wie man das twm so anpassen kann, dass es halt die Anforderungen die vielleicht noch nicht erfüllt sind, dann auch erfüllt und dann ist es eine super Lösung fürs Unternehmen muss man auch sagen, also es schafft viel mehr Transparenz als in der Vergangenheit, wo so jeder für sich geplant hat. Und deswegen muss eigentlich jeder dahinter her sein, dass dann eben auch so anzureichern dass man sagen kann so, wir nutzen jetzt nur noch das.

**M**

Also wenn du unternehmensübergreifend dann diese Hilfe bekommst mit dem twm-system. Würdest du zum Beispiel sagen okay, jetzt habe ich auch die Option, teamübergreifend zu arbeiten, wenn ich Skills benötige, die ich nicht im Team habe

**I**

Ja, die hatte ich immer. Ich hatte nur die Transparenz nicht um die zu finden. Und das ist der Vorteil, den erhoffe ich mir tatsächlich sehr stark von TWM. Also Transparenz Erhöhung das heisst, wenn du dann wieder sagst okay ich plane nicht plane.

**M**

Also denkst du, du kannst, wenn du die Gesamtsituation betrachtest viel mehr Informationen sammeln dadurch, dass es dieses neue System gibt. Und damit dein Team nach vorne bringen und deine Strategie zu erreichen?

**I**

Idealerweise das Unternehmen, aber natürlich gucken wir immer so ein bisschen mehr auf sein Team.

**M**

Ja, aber ich würde sagen, dass ich Was das angeht schon mal gute Punkte ins gesammelt habe von dir. Und zum Abschluss für dich einmal. Die Definition, die ich davor schon den Kollegen gezeigt habe - Was strategisches denken eigentlich ist?

Und interessanterweis haben sich deine Antworten, obwohl jetzt das nicht vorher gesehen hast nicht grossartig unterschieden von denen der anderen also schon natürlich unterschieden, aber ich habe trotzdem einige Punkte wiedererkannt, die ich danach noch nichts abgetippt habe, auch markieren kann und dann sagen kann. Kreativität oder? Synthetisieren oder dieser Blick von oben herab nur diese Echtzeit Analyse quasi ja wenn man so einen Schritt nach nach hinten geht, das habe ich ganz viel gehört.

Und auch in Verbindung mit diesen verschiedenen Faktoren also. Ich bin zufrieden. Ich hoffe du hast es auch ganz gut überstanden.

**I**

Ja ich glaube die sollte eigentlich jeder so ähnlich im Kopf haben.

**M**

Also ich beende dann jetzt oder möchte es noch irgendwas wird?

---

## Interview 4

**M**

Vielen Dank für deine Zeit und die Teilnahme heute am 2.10.23 um 16:05 Uhr  
Erstmal ein paar Fragen zu deiner Einverständnis. Bist du damit einverstanden, dass dieses Interview aufgenommen wird?

**I**

Ja

**M**

Im Rahmen dieser Masterarbeit geht es darum, das Konzept der strategischen Denkens zu erforschen und herauszufinden, wie ausgewählte Faktoren dieses beeinflussen.

Wir werden nach der Erklärung des Konzepts, die wir gerade schon gemacht haben, vier Themenblöcke besprechen. Es gibt keine Risiken, die mit dieser Teilnahme verbunden sind. Du kannst das Interview jederzeit grundlos abbrechen oder die Konsequenzen daraus entstehen. Daten wie zum Beispiel dein Erfahrungslevel als People Lead werden genutzt, um zu sehen, ob Erfahrungen einen Einflussfaktor sein kann.

Die Daten werden anonymisiert und für mindestens zehn Jahre aus Transparenzgründen gesichert. Cloud Plattform an der Uni. Die Daten werden anonymisiert. Die Daten werden am höchstmöglichen Maß vertraulich behandelt. Um zu verfolgen, was aus diesem Interview entstanden ist, bist du herzlich eingeladen, der Präsentation innerhalb der Firma am Ende der Arbeit beizuwohnen.

Wurden dir Informationen zur Teilnahme mitgeteilt und hast du die Möglichkeit gehabt Fragen zu stellen?

**I**

Ja

**M**

Stimmst du freiwillig ein Teilnehmer dieser Studie zu sein und ist bewusst, dass du jederzeit? Die Antwort auf Fragen ohne Angabe von Gründen verweigern kannst

**I**

Ja

Also es ist freiwillig ohne Zwang und Druck aber. Ich weiss, dass Vera sich immer sehr Mühe gibt bei ihren Studierenden diese unterstützt und das unterstütze ich auch sehr gerne. Also von daher ja ich bin freiwillig hier. Ich wäre nicht von alleine zu dir gekommen, aber weil du fragst

**M**

Dann kurz bevor wir fachlich starten. Seit wann bist du People Lead und warst du bereits vor Einführung der People Lead Rolle Führungskraft?

**I**

Ich war vor Einführung der People Lead Rollen Führungskraft, hatte ich ja kurz erwähnt. Also ich führe schon glaube inzwischen 35 Jahre. Und bin seit dem, die das eingeführt haben ab dem 1.10.2020 glaube ich sind vor allem Produktion gegangen und da war ich People Lead, ja und auch bewusst mich für People Lead Rolle entschieden.

Okay, also bewusst weg von den, ich sag mal thematischen also tatsächlich ohne unabhängig von dieser Rolle. Ich weiss nicht, ob das für deine Masterarbeit interessant ist, aber ich führe schon immer so, also so wie es tue und als das Modell rauskam, habe ich aber erzählt wie ich es immer Teams forme und dadurch auch ich sag mal Organisation entwickle

Und dann haben die gesagt, dann ist der Job genau der richtige. Ja, ist ja also bewusst. Also es gibt immer auch einen anderen Ansatz zu führen.

Du musst nicht. Ich sag mal der totale Experte oder der business getriebene sein. Du kannst auch über die Soft Skills das business treiben, wenn du das richtige Team hast, welches Team

zu formen. Das ist etwas, habe ich tatsächlich als Stärke und dauert auch eine Weile bis dein Team - ich sag mal das ist was du erwartest und dann können die solche Dinge auch von selbst.

Dafür braucht man dich dann als Führungskraft nicht mehr.

**M**

Wunderbar, also ein Kontrast zu XXX, die das ja erst seit kurzem Macht verhaltensmässig zu dir. Wie gesagt, es soll um 4 Faktoren gehen, die in der Literatur mit strategischem denken zusammenstehen - Problem ist: Der Grund warum dieser Faktoren Zusammenhängen könnten ist noch ganz relativ unklar.

Also der Mechanismus dahinter. Also? Kann eine spielerische Strategie sein, also beim Schach Im Business es kann ein unternehmensplan sein, es kann sein. Wie bereite ich mich jetzt auf etwas vor? Wie ist meine Strategie um dahin zu kommen? Das geht bei dieser bei den Artikeln, die ich benutzt habe, ausschliesslich um geschäftsstrategien, also innerhalb einer Organisation.

Der erste Faktor ist Zentralisierung, Zentralisierung in diesem Kontext bedeutet, wie zentral die Verantwortung und die Entscheidungsgewalt innerhalb eines tribes oder Teams, je nachdem wie man es nennen möchte, in einer Person zum Beispiel dir als People Lead zentralisiert ist. Die Frage dazu: inwiefern findest du, dass der Grad der Zentralisierung das strategische denken beeinflussen kann?

**I**

Das kann tatsächlich eine sehr sehr grosse Rolle spielen und es ist immer jetzt im Konjunktiv gesprochen. Weil hatte ja gerade erwähnt wenn du ein Team hast was, ich sag mal, diese im Unternehmens Kontext Strategie oder auf die Ziele hinaus bezogenen Dinge selber entwickeln kann, dann kann es auch dezentral funktionieren.

Da habe ich immer gar kein Schmerz mit. Weil wenn das Team in die Richtung läuft, wo das Unternehmen hin möchte oder ich mit meinem Team hin möchte, dann ist das völlig gut und dann ist ich sag mal Führung auch völlig unnötig. Ist es aber so dass die Mitarbeitenden nicht in der Lage sind es zu adaptieren also was ist denn eigentlich eine Unternehmensstrategie?

Was ist unternehmensziel? Wo wollen wir hin?

Dann sollte es tatsächlich zentral durchgeführt werden und wenn wir dann über Führungsthemen sprechen ist dann situatives führen. Also konkretes Beispiel: Du kannst das völlig adaptieren und weisst okay, da will das Unternehmen hin, da will mein Team hin und dann entwickelst du vielleicht auch eine eigene Strategie, wie du diese Ziele erreichen kannst?

Dann brauchst du mich nicht unbedingt das Führungskraft. Du brauchst mich da nicht als Overhead oder Kontrolleur. Wenn du es aber jemand bist, der das gar nicht herleiten kann, was das Unternehmen oder ich von dir will, dann muss ich dir schon recht zentral sagen. Das ist das, worauf du dich jetzt fokussieren solltest. Das ist das, wo wir hingehen sollten und dann hilft diese Zentralisierung.

Also kannst du mit der Zentralisierung durchaus Geschwindigkeit gewinnen. Aber aus meiner Sicht entwickelst du damit keine nachhaltige strategische Lösung, sondern die entwickelt man eher über den längeren Weg, indem du die Mitarbeiter enablest, diese Dinge selbst herzuleiten und ich sag mal dann entsprechend einzusetzen umzusetzen.

**M**

Quasi hängt Zentralisierung und Strategie deiner Meinung nach auch sehr weit damit zusammen, inwiefern das Team funktioniert.

**I**

Funktionieren ist es vielleicht nicht, sondern ich sag mal du musst ja um strategisch Denken und Handeln zu wollen die wissen Veränderungswillen mitbringen. Wenn du die mitbringst

und das herleiten kannst, dann kannst du den Job irgendwann mal im Prinzip auch alleine, aber immer wie gesagt innerhalb von Leitplanken, also zum Beispiel der unternehmensziele Erreichung, was ist das Ziel des Unternehmens?

Wenn du diese Leitplanken nicht hast, wirst du es immer auch nicht in der Lage sein, strategisch zu entwickeln. Wenn ich jetzt aber Mitarbeiter entwickle und dem den entsprechenden Freiraum innerhalb dieser strategischen pentagramms oder was auch immer da so entsteht gäbe. Und er lag in der Lage ist diesen Raum den er hat auszufüllen, dann wird er selber in die richtige Richtung kommen. Deswegen kann dezentral sein weil ich kann mich auf dich verlassen weil du weisst wo deine Leitplanken sind. Habe ich aber ein Mitarbeiter, der nicht in der Lage ist, diesen großen Raum an Strategie oder Führung zu füllen, ist das Chefsache. Chefsache finde ich halt immer ein bisschen komisch rum vom Begriff her. Wenn du dann nicht in der Lage bist, diesen Freiraum den ich dir gebe, weil ich eher zu gross ist, auszufüllen sollte ich ihn kleiner machen und damit zentralisiere ich aber auch einzelne Themen wieder bei mir, die ich dir dann im Prinzip durch Anleitung und ich da hinführen kann. Und dann macht es dann durchaus mehr Sinn. Das hängt auch tatsächlich von deinem gegenüber oder vom Team ab.

**M**

Also ich sehe da schon eine hohen Grad in Divergenz, in dem du sagst, in dem Sinne, dass du nicht fixiert bist, eine Schiene durchzuziehen, sondern, dass du auch mal gerne links, wenn es nötig ist. Oder, dass gewisse Mitarbeiter enableds dazu, umzudenken.

**I**

Dann strategisches denken und eben genau alles kann auch kleine Schritte sein. Das können teambetankungen sein. Das können einzelbetankungen sein. Und ich sag mal rein vom führungsstil ist es so, dass ich mich versuche mal selber überflüssig zu machen.

Also wenn ich Strategie sein möchte, dann wäre ich in einer Strategie Abteilung und würde Unternehmensstrategien entwickeln, aber sowas entwickelt man aus meiner Sicht im Reissbrett, ja? Und sagt okay, das ist jetzt das neue Ziel fürs Unternehmen. Wir machen morgen keine bankverfahren und kein IT mehr, sondern wir Klöppeln morgen ja also immer übertrieben gesagt. Sowas könnte ich niemals tun, das geht nicht in meinen Kopf, aber das jetzt zu sagen okay unser Strategie ist: Die IT schneller und die Mitarbeiter schneller handlungsfähig zu machen, Dinge schneller am Markt zu kriegen. Das ist das, was ich vorhin meinte, da kann ich dann hinführen. Ja und auch immer die Mitarbeiter motivieren diese die Idee wie man da hinkommt selbst zu entwickeln. Ja und selbst ist immer anhand ihrer eigenen Ressourcen, die vielleicht auch hat so abzustimmen, dass man möglichst schnell dieses Ziel erreichen kann .

**M**

Was dann wieder eine kreative Lösung darstellt. Das heißt, man nimmt seine Ressourcen guckt wie kann man, wie kann ich die möglichst effizient kombinieren oder vielleicht sie vielleicht umskillen, um dann kreativ oder eine kreative Lösung zu bekommen innerhalb dieser Strategie.

**I**

Das Team spielt da tatsächlich auch eine grosse Rolle, dass Das Team möglichst heterogen ist. Wenn du ein homogenes team hast, undd die sollen zusammen eine Strategie entwickeln, Die stechen sich gegenseitig ab. Ja aber ich sag mal die unterschiedlichen Sichtweisen in der Diversität, ich sag mal in so einem Team zu haben. Die zu nutzen und dem Team noch den Freiraum zu geben. Ja also da wird es immer immer einen der gerne vorne steht und die Richtung angeben möchte, dann gibt es auch diese bedenkenträger oder wasserträger, also Leute die eher machen und einen Auftrag hätten und sehr sehr gerne annehmen und dann in dem Team auch abarbeiten.

Auch so eine Sachen brauchst du ja in diesem Zusammenhang. Und diese Form eines Teams. Das ist schon wieder etwas. Das sollte tatsächlich möglichst heterogen sein und dann kannst du mit zum Team auch Erfolg haben. Ist es. Zu homogen, dann wird es nicht funktionieren.

**M**

Okay gehen wir von Zentralisierung Weg.

Ich glaube da haben wir jetzt, also habe ich jetzt zumindest sehr viel interessante Sachen gehört. Der zweite Punkt sind marktkompetenzen innerhalb des Teams oder des tribes.

Marktkompetenzen kannst du ansehen wie Skills, also hier im Unternehmen nennt man das ja skills. Dazu wäre dann die Frage um das Gespräch zu öffnen.

Was denkst du, wie strategisches denken sich auf die Auswahl der marktkompetenzen/Skills in deinem Team auswirkt vielleicht kurz marktkompetenzen sind die Skills die du brauchst um diesen Markt zu beliefern?

**I**

Ist eine schwierige Frage tatsächlich, also kommt mir wirklich schwer vor, weil brauchen die Strategie um die die marktkompetenz zu kennen. Den marktbedarf zu kennen ja oder den Inhalte des Marktes? Nein glaube ich nicht dann bin ich wieder bei der teamfindung ja oder bei diesen Themen... ich sollte schon jemanden haben der das wofür du die strategische Richtung entwickeln möchtest, der den Markt auch kennt. Also was ist dann eigentlich der der Bedarf? Was sind die Anforderungen? Aus eigenem Saft heraus machst, gibt es dann überhaupt einen Bedarf an dem Markt?

**M**

Du bist ja auch für die Personalplanung verantwortlich, und man muss ja gucken, welche Skills brauchen wir die nächsten drei bis fünf Jahre zum Beispiel.

**I**

Dann habe ich die Frage falsch verstanden. Also für mich war jetzt der Markt unsere Endkunden und dann passe ich zum Beispiel ein Bankenprodukt an ja? Oder werde ich entwickeln, ich ich sag mal irgendein It-Produkt für die für die Banken.

Das war für mich jetzt, Ich sag mal marktkompetenz, die Frage kann natürlich auch anders verstehen. Wie entwickelt sich der personalmarkt - also die Skills in bestimmten it-branchen in der Zukunft? Und passt mein personalkörper tatsächlich noch für diese zukunfts Themen?

**M**

Genau, und dann kommt strategisches denken und zwar wie kann ich das Team oder wie versuchst du denn dein Team dahin zu bringen, dass Sie diese eventuellen zukunfts Perspektiven sagen aber ich versuchst du durch dein strategisches denken, durch diesen Hügel zu gucken, okay wie wie Form ich das Team? Wie kriege ich das hin, dass wir in drei bis fünf Jahren immer noch den Markt bewirten können?

**I**

Dit is bei meinen Kollegen, die ich habe, tatsächlich ein ziemlich schwieriges Brett also ich habe sehr sehr viele Mitarbeitende so um die 60, die den Job auch teilweise 40 und 45 Jahre machen. Sehr Mainframe getrieben, also eher so der Bewahrerstatus. Das sind sehr sehr dicke Bretter, wo ich mir tatsächlich auch überlege, die drei oder vier Jahr: Ich werde sie brauchen ja! Soll ich die noch umpolen? Nein! Dann lieber die Jugend ja also ich habe tatsächlich einen Mitarbeiter neu eingestellt, der eine sehr schnelle Auffassungsagabe hat und sich als Beispiele nen Kollegen genommen hat tatsächlich einer dieser, wertfrei, Dinosaurier und diesen Skill möchte er gerne erreichen. Diese Skills sind aber tatsächlich Dinge aus Mainframe und allem drum und das, was wir für die Zukunft so nicht mehr brauchen. Jungen Mitarbeiter nehme ich dann daher bei der Hand und sage, sieh zu, dass du nicht versuchst in diese tiefen Level von dem Kollegen einzusteigen, sondern es ist erstmal gut, dass er wissen absaugen kann, aber stell dich breiter auf.

Es gibt so ein Leistungsdreieck nennt man das jetzt mal aus der Trainingslehre. Also wenn du Erfahrungswissen aus dem Fussballtraining für Kinder bekommst, dann weisst du, wenn du die kleinen Pimpfe mal gesehen hast, da gibt es welche, die können schon total dribbeln oder doll schießen und die sind dann ich sag mal wenn sie fünf sind und die können doll schießen, sind sie die Helden, weil sie schießen halt über fünf Meter Tore, sie kriegen Ball hoch, das schaffen die anderen nicht.

Und wenn es das ist, worauf er sich beschränkt, hast du eine schmale Basis und wenn du da ist, versuchst ein Dreieck draus zu machen, dann wird es ein kleines Dreieck. Fängst du jetzt aber an, dem schon den anderen Fussball weiterzubringen, ja oder auf hole ich mal dribbeln beizubringen, dann wird diese Basis immer breiter. Also das Handwerkszeug. Ich kann den Hammer mit links oder mit rechts hauen. Ich kann den Ball mit links treten mit rechts treten. Ich kann auch mit dem Kopf irgendwas machen, dann wird diese Basis immer breiter. Und mit der Zeit wird praktisch diese Leistungspyramide, das Leistungsdreieck wird höher. Die können also praktischen viel viel hören in der Amplitude ein höheres Ziel erreichen als alle anderen. Weil die Basisarbeit dafür gelegt ist.

Und das nehme ich tatsächlich bei solchen Gesprächen auch als Grundlage gerade, wenn du jetzt diesen Job neu lernen musst, dass dein Basiswissen sehr sehr breit sein sollte, damit du das tatsächlich je mehr die Spezialisierung kommt, ja, desto mehr wirst du ja in Anführungszeichen, ein Fachidiot. Wenn die Basis schmal ist, würde ich schnell bei der Spitze im Fachthema ankommen und Feierabend. Ja, unser grösstes Wissen haben wir nach dem Abi tatsächlich und nicht nach dem Studium oder so. Also machst jetzt auch gerade eine Spezialisierung schon durch. Und wie kann ich jetzt einmal all diese Aspekte noch irgendwie verwenden?

Und es geht halt nur über Basiswissen wo ich dann vielleicht mal umschreibe.

**M**

Ja dass man diese Grundkenntnisse auch eventuell zusammenfügen kann, spricht für mich auf das Thema Divergenz wieder an. Ich stelle mir das ein bisschen vor wie so einen kleinen Baum aber, je nachdem wo die Sonne hin scheint, soll der Ast rauskommen. Das geht ohne eine gute Basis, als die Höhe des Baumes nicht. Das man es also formen kann.

**I**

Tatsächlich nur die Dimension nach oben. Also toll und top ne deswegen geht es bei mir halt nur nach oben, also ohne Licht wächst der Baum nicht nach oben. So ein Thema, ja.

**M**

Gut, das zum Thema Marktkompetenzen. Strategische Flexibilität ist der nächste Punkt, dazu die Fragestellung diesmal etwas anders, das ist eher ins Szenario und du kannst mir schildern, wie du reagieren würdest.

Sagen wir du hast deinen strategischen Plan für die Personalplanung durch. Du bist ja nicht der grosse Strategieentwickler deswegen sage ich jetzt extra dieses eine Konzept was, du machen musst, die Personalplanung, weil das machst du auf jeden Fall. Sagen wir, du hast die fertig - Aber dann kommen auf einmal noch unerwartete Veränderungen. Turbulenzen bzw. jegliche Drittfaktoren die einen Einfluss auf die Strategie haben. Wie verhältst du dich?

**I**

Muss ich mal eben nachdenken? Weil ich sag mal, nichts das stetiger ist die Veränderung in dem Sinne. Immer die Frage jetzt von der Strategie also... Ich habe über 35 Jahre Management Erfahrung. Und wenn man jetzt auf die Führungsrolle zurückguckt, haben wir hier also einige People Leads, die sagen, das ist ein total stressiger Job und es ist irgendwie total anstrengend und schwierig oder kompliziert. Wenn ich das wiederum mit einem anderen Bereichsleiter oÄ bespreche, der ich sag mal auch schon so lange führt wie ich, dann sind diese Dinge... nicht banal, aber deutlich einfacher. Ja und ich sag mal so Störfaktoren oder wie auch immer klar kann ich jetzt aus einem Bäcker ich sag mal kein Chip-entwickler



machen oder so, ja. Also das kriege ich da sind auch Grenzen gesetzt deswegen ist immer die Frage sehr sehr abstrakt. Wenn man jetzt aber das vielleicht auf mein heutigen Job bezieht. Der Leitstand hat eine unheimlich breite Tätigkeitsbasis, die geht aber nicht sehr tief. Und wir haben jetzt tatsächlich aufgrund von Personalmangel schon meine Vorgänger haben angefangen, Leute aus dem Sicherheitsdienst einzustellen, oder wir haben tatsächlich sehr, sehr viele Gastronomie Kollegen. Weil wir haben es jetzt mal so untergebrochen, entweder bringst du IT-Wissen mit und lernst zum Beispiel Schicht und Arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten. Oder du hast eine Schicht Erfahrung, dass dich dann überhaupt nicht interessiert, zu welchen Zeiten du arbeitest und lernst den IT-Teil. Mit den beiden Dingen haben wir tatsächlich Erfolg. Also wir können dann über Schulungen und Training, also Job und allem drum und dran. Die Leute zu sehr sehr guten Mitarbeitern hinführen.

Wir würden aber sehen, dass beides zu lernen, schwierig wäre also jetzt mal unabhängig von der von der Tätigkeit neben wir einen Maurer, der Arbeit nicht Schicht und er möchte jetzt IT-Leitstand mit Schichtarbeit machen. Das wird aus meiner Sicht schiefgehen. Aber, dieses Lernen und lernen wollen und veränderungsvollen wiederum soft skill, die die Mitarbeiter mitbringen müssen und hat mit meiner strategischen Personalplanung relativ wenig zu tun. Ansonsten muss ich halt anfangen zu managen. Wenn ich dich jetzt als Beispiel nehme, war okay, du hast heute den und den Job. Den gibt es morgen nicht mehr, weil unsere IT-Strategie sich in den nächsten zehn Jahren ändert. Hier sind deine Chancen, das und das zu machen, um hier weiterhin arbeiten zu können.

Wenn du mir dann sagst, das willst du nicht, dann muss ich halt unter Umständen auch anfangen dich zu managen, also zu sagen, brauche ich nicht mehr. Ja, wenn du aber sagst Alter kein Problem, ich lerne was Neues, dann lernst du was neues, ich helfe dir dabei und du hast weiterhin die Zukunft im Unternehmen, und wir machen das gegebenenfalls richtige ja? Ich kann aber nicht davon ausgehen und das ist vielleicht auch wieder ein Problem. Von einem jüngeren people Leads, dass ich irgendwo nen Topf finde wo ich reinfassen kann und meine Skills, ich sag mal zu ziehen zu bekommen und mich aus einem Mitarbeiterpool zu bedienen, der genau das liefert, was ich haben will

Ich muss da schon, ich sag mal hinarbeiten, ich muss dahin führen und zwar jeden einzelnen und keine Gruppen. Ich hoffe, ich habe die Frage einigermaßen gut wiederbringen können weil Situation, wie gesagt die kurzfristige Änderung in der Personalstrategie. Ja ich kann aus sorry Scheisse kein Gold machen sozusagen ja oder umgekehrt?

Aber wenn es Anpassungen gibt, dann kann ich wie, wie du vorhin gesagt hast, upskilling oder downskilling durchführen, das geht schon. Das ist aber nichts, was mich in irgendeiner Form stört, weil nicht so viel sagt wieder. Wiederhole mich da nicht so beständig in die Veränderung.

**M**

Aber es gibt ja auch Menschen, die dann strikt an ihrem Plan festhalten

**I**

Klar, also die die Mengen Planung, die werfe ich auch nicht einfach über den Haufen. Da stelle ich mich dann schon hin, weil ich mir auch überlege okay: Kann ich die Arbeit leisten? Ich habe zum Beispiel, ich habe heute gerade zwei neue Mitarbeiter eingeführt. Und aus der alten Managementlehre gesagt: Freunde ihr schuldet mir 7 Stunden 42 Arbeit die schuldet ihr mir. Aber ich schulde euch, dass ihr die Arbeit in den 7 42 auch schaffen könnt, um das mal ganz abstrakt und ganz anders zu sehen. Ja und ich sag auch nicht hier ist ein Haufen Arbeit, der ist in der Zeit garnicht zu schaffen und sieh wie du damit klarkommst. Also ich sehe meinen Job als Führungskraft schon so, dass der Mitarbeiter auch die Chance hat, das was ich brauche in der Zeit zu leisten für die wir uns vertraglich verständigt haben. Das ist wieder ein bisschen old school Verwaltung, da kannst du dich vielleicht dran erinnern. Ich verwalte dann gewisserweise die Ressource aber ich kann auch schauen, wo kann ich Effizienz rausholen,

wo ich ich dinge vielleicht nicht mehr, die heutige aufgaben mit sich bringen, Zeit kosten, aber weggelassen werden können und gar keinen Mehrwert haben. Oder wie kann ich versuchen, Abfallprodukte zu erzeugen. Sodass ich dann vielleicht 2 Stundenarbeit für spare, weil ich zB etwas digitalisiert habe. Konkretes Beispiel: zum Beispiel Druck, im Sinne von Druckzentrum. Wir erzeugen ja ein paar Millionen Briefe am Tag. Und du musst schon wissen, was ist in jedem Brief drin und du musst das kontrollieren und du musst das auch zählen. Du kannst am Ende jemanden hinstellen, der die Briefe in die Hand nimmt und zählt, oder du machst IT Kompetenz und sagst okay, da müssen so viel Gramm drin sein, und ich weiß wie viel die wiegen, und ich kann die Zeit messen, und auch sagen, was drin war. Alles über IT. Das kann ich über Fotos dokumentieren. Früher musste man das alles von Hand auf machen.

**M**

Gut, dann würde ich sagen, wir kommen zum letzten Thema, Technische Neuheit., die auch glaube ich gerade vor allem für people leads von Bedeutung ist. Ja, du denkst wahrscheinlich auch an dieses twm-system, wenn du, wenn du jetzt daran denkst, an ein neues technisches System, was dein Job beeinflusst. Wie hast du das TWM system in deine bestehende strategische Planung eingeführt?

**I**

Ich habe mal gesagt, im ersten Jahr wars ein Rohrkrepierer, weil es war jetzt wieder die Erwartungshaltung des Unternehmens: wir haben im Mai letzten Jahres das System eingeführt und haben irgendwie die strategische Planung davon abzuleiten. Das kann nur roh krepieren. Das kann nur ein Mensch mit Erfahrung. Grundsätzlich sind die Tools total cool und auch wichtig, damit du überhaupt erstmal ermittelst, was haben wir, was haben die verschiedenen mitarbeitenden. Die aber dahin zu führen damit ehrlich umzugehen – was habe ich, was fehlt mir etc. Das kannst du nicht in nem halben Jahr vom Baum schütteln. Wir brauchen dieses Tool tatsächlich für die mittel- und langfristplanung des Unternehmens und wir brauchen es auch dauerhaft und es zu haben ist auch richtig. Da kommen wir nochmal zu deiner frage über die Marktstrategie, also wie entwickeln sich gewisse Skills am Markt. Downskilling, upskilling, wachsend, geht zurück, wie auch immer. Da muss man gucken, spiegelt das den markt wieder oder rennen wir einem Trend hinterher? Solange wir mainframe haben, werden wir auch immer leute haben, die das bedienen können müssen. Das macht am Markt draußen kein Mensch mehr. Es wird weniger, aber kann nicht komplett wegfallen, und das geht in der Planung nicht auf. Wenn du jetzt, ich sage mal über die Zeit, und die Zeit musst du jetzt den Mitarbeitenden geben und dem Unternehmen geben, auf die richtigen Impulse zu vertrauen. Es gibt ja innerhalb von TWM auch immer diese Wertetreiber, auch oben und nach unten. Und die machen wir auch mit einem gewissen Sachverstand, und nicht willkürlich. Wir gehen hin und sage, was passiert mit den Themen in der Zukunft. Das sind die Dinge, die habe ich dort eingegeben und dann spuckt mir das System was aus. Und was im Moment noch schade ist und was mich skeptisch macht, ist aber der „Ja, aber“ Button vom Vorstand. Das Tool sagt, da brauchst du eventuell mehr, weniger, gleich... Ich komme mit meinem Personalkörper durch die nächsten 8 Jahre, ich muss vielleicht umskillen, aber trotzdem sagt dann der Vorstand, du musst 5 Leute abbauen, ja? Und in dem Tool kommt aber raus, kann ich garnicht, weil ich brauch sie. Also beisst sich das. Und das ist wieder etwas: ich brauche das Tool nicht um mich zu rechtfertigen, aber dann in gewisser Weise sowas so einzuführen, und dann auch nutzen zu wollen, muss man auch ein bisschen vertrauen dann darein haben. Man kann gegebenenfalls die Werteparameter diskutieren, aber den Algorhythmus hat sich jemand ausgeguckt. Wir haben uns für die Firma entschieden, und dann ist das erstmal so. Dann kann ich nicht sagen „ja, der markt sagt aber, es gibt kein security problem, oder nein, sowas muss mit deutlich weniger gehen“...Habe ich denn auch

das Werkzeug dazu, habe ich das? Und dann sind wir wieder bei den Themen, die ich vorhin erwähnt habe, eine schlanke, automatisierte Organisation zu schaffen.

Ich habe ja vorhin auch älteren Kollegen gesprochen, wir haben neulichen mal so den Begriff von Legacyabteilung mal überlegt. Wir haben ja auch noch alte Applikationen, die bis zu einem gewissen Tag laufen müssen. Einen, den du zum Beispiel nie mehr lernen wirst. Wieso fügt man solche Leute nicht zusammen in eine Legacy Abteilung und mit dem Ende des Programmes schickt man sie in Rente.

**M**

Also die Ressourcen neu zu einem neuen allokieren und etwas Neues schaffen?

**I**

Genau. Also ich habe ein konkretes Beispiel, den Namen sage ich jetzt nicht. Der hat bei den Migrationen zu agree21 aufgeräumt. Also der hat praktisch nachdem eine Bank migriert ist hat der ganze Mainframe Daten gelöscht und sauber gemacht und alles drum und dran. Der Kollege ist tatsächlich mit der letzten Bank 21 Abschaltung nicht in Rente gegangen, sondern der hatte so prall geführte zeitkonten, dass der heute auf firmenkosten Motorrad fährt weil er halt volle Konten hat und danach in Rente geht.

Ja ich brauche den Skill heute nicht mehr gar nicht. Den braucht kein Mensch. Wir haben ihn auch nicht mehr. Wir hatten tatsächlich den richtigen Mann zur richtigen Zeiten richtigen Stelle. Und es hat zufälligerweise dann auch gepasst mit seinem ganzen Konto weil ich sag mal alt konten hatte von früher aus etlichen Fusionen wo dann eh noch 1500 Stunden drauf waren, sodass der tatsächlich drei Jahre früher aufhören konnte zur Arbeit. Aber genau den Job, den wir wirklich brauchten, der danach völlig überflüssig war, hingekriegt hat.

**M**

Sehr wichtiger Punkt für mich. Ich mache mir kurz eine Notiz, das hat nicht mehr viel mit TWM zu tun, aber wie geht man mit technischer? Neuerung um oder technischer Veränderungen.

**I**

Oder mit Altlast? Und mit den Leuten die halt diesen Skill auch noch haben. Die du auch zu nichts neu mehr bringen kannst, die dann aber wieder zusammenfassen um das alte irgendwie fertig zu machen.

**M**

Kreative Lösung Kreativität bedeutet ja, dass du dir nicht etwas komplett von den Haaren herbeiziehst du nimmst was du schon hast veränderst es verknüpft das neu, für ein neues Resultat

**I**

Ja aber in dem Moment wo du dann das nicht mehr brauchst und das zufällig, es wird nicht immer aufs Jahr hundertprozentig mit den Mitarbeitern Renten passen, also wir haben ja auch eine dicken demografie bauch, wo wir jetzt Kollegen verlieren. Ja aber wir wollen ja Dinge neu machen und warum muss ja mal einer der heute vielleicht Datenbanken programmiert oder so sich noch irgendwie mit big data auseinandersetzen, wo er doch ne alte Datenbank in einem alten System genauso gut machen kann. Da ist der total sicher drin und du lernst nicht, ich sag mal den neumodischen scheiss mit relational datenbanken oder objekt datenbanken oder wie auch immer.

Das braucht er nicht mehr. Wir brauchen den aber noch dafür und das wäre rausgeschmissene Geld ihm das noch beizubringen, weil ich muss dir das andere ja theoretisch auch beibringen, damit es weitergeht ja. Und dann zieh ich mir noch zwei drei andere Kollegen, die dieselben skills haben und fertig.

**M**

Das war eine gute Lösung. kann man natürlich sagen, ist das jetzt so richtig wie ma, ich sag mal die älteren Semester alle quasi.

I

Ins Sterbezimmer schickt

M

Fachlich ist das extrem clever, zwischenmenschlich glaube ich, dass da vielleicht manche sich auf den Schlips getreten fühlen. Oder, dass manche sagen boah zum glück muss ich nicht mit diesen ganzen jungen Kasper die ganze Zeit rumrennen, könnte auch sein.

I

Es ist aber ein Dialog Thema ja also. Es gibt ja auch durchaus ältere flexible im Kopf und wenn wir sagen wir brauchen vielleicht auch an der einen oder anderen Stelle die Erfahrung. Auf der anderen Seite gibt es aber die die sagen weißt du, ich mache das jetzt wirklich so 30 Jahre. Warum soll ich noch auf was neues lernen? Aber ich habe noch fünf Jahre vor mir. Ja warum nimmt man die die also bewusst ist ja ihre Entscheidung erstmal nicht meine ja nicht und packt die auf den, nenn den Begriff Elefantenfriedhof oder wie auch immer ja. Alles respektierlich gemeint immer, und da findest du dann halt auch Lösungen.

Und dann ist er halt auch Dialog wenn er jetzt auf einen zugeht. Und sagst du immer Timo haben wir hier musst du dich vielleicht noch in der ein oder anderen Stelle anpassen. Aber grundsätzlich dein Grund Skill und ein drum und dran, du brauchst noch drei Jahre, du hast hier noch zweieinhalb du hast noch vier, macht des. Und dann vielleicht du als Deal vom Arbeitgeber ruhst du dich dann noch ein halbes Jahr aus oder ie auch immer ja zum Beispiel.

M

Also das finde ich, ist genau das, wie ich strategisches denken auch verstehe zum grossen Teil denn da geht es nicht darum, ich sag mal einen grossen strategienischen Plan technisch zu formen, sondern mit dieser Kreativität eine Strategie innerhalb des Planes anpassen. Finde ich das als Antwort sehr sehr gelungen nicht.

I

Wir haben unheimlich viele notes Entwickler die man mal früher braucht. Da sind doch viele ältere mit dabei. Wir lösen notes komplett durch Office 365 ab.

Wir werden trotzdem in den nächsten, ich weiss nicht, zwei oder drei Jahren noch notes haben. Ja warum nehme ich nicht all die, wo du das wirklich in diesem Team guckst, wie passt es mit der Rente und fasse die zusammen und lasse die die letzten Aufgaben in diese Richtung macen

Die jüngeren die da drin sind, die nehme ich mit auf die neue Reise in die neuen Tools in den, in die Migration von den workflow dingern, die es darum gibt. Dafür gibt es auch software und die lasse ich das migrieren und die alten lasse ich das alte eben verwalten. Und dann sterben die aus weil ich brauche diesen Skill dann überhaupt nicht mehr.

Habe die neuen oder jungen oder wie auch immer schon mit auf diese Veränderung genommen die doch die die auch loslassen können, weil das alte wird ja dann nicht mehr da sein und habe sie dann darüber im Prinzip um neuen und die anderen gehen nachher schön in Rente und geniessen das Renten da sein.

M

Ja das zu den vierten Block sind wir auch schon damit am Ende.

---

## Interview 5

M

So XXX, danke dass du heute teilnimmst am 2.10 um 14:35 Uhr. Du bist damit einverstanden, dass das Interview aufgenommen wird.

**J**

Ja

**M**

Im Rahmen dieser Masterarbeit geht es darum, das Konzept der strategischen Denkens erforscht werden und herauszufinden, wie ausgewählte Faktoren dieses denken beeinflussen können. Wir werden nach der Erklärung des konzepts vier themenblöcke durchgehen.

Es gibt keine Risiken für dich, die mit der Teilnahme verbunden sind. Du kannst das Interview jederzeit grundlos abbrechen, ohne das Konsequenzen daraus entstehen.

Daten wie zum Beispiel dein erfahrungslevel als People Lead werden genutzt um zu sehen, ob Erfahrungen in der Rolle ein Einflussfaktor sein kann. Die Daten werden anonymisiert und für mindestens zehn Jahre aus transparenzgründen gesichert an der Uni.

Die Daten werden im höchstmöglichen maß vertraulich behandelt. Um zu verfolgen, was aus diesem Interview entstanden ist, bist du herzlich eingeladen, der Präsentation am Ende der Arbeit beizuwohnen. Meine Kontaktdaten als auch die der Universität hast du vorab per Mailer halten. Würdest du die Informationen zu Teil? Die wurden alle Informationen mitgeteilt und du hast die Möglichkeit gehabt Fragen zu stellen.

Die Möglichkeit gebe ich dir. Jetzt gibt es akutfragen super Und zum Schluss, du stimmst freiwillig ein Teilnehmer der Studie zu sein, und die ist bewusst, dass du jederzeit die Antwort auf Fragen ohne Angabe von Gründen berweigern kannst.

**J**

Ja

**M**

Super! Dann ganz kurz vorab. Seit wann bist du People Lead

**J**

Seit Oktober 21 drei Jahre sind es jetzt

**M**

Dann werde ich dir jetzt auf jeden Fall erstmal kurz die Definition von strategischem Denken zeigen. Sodass du dir das einmal durchlesen kannst. Und du musst vorher wissen, dass es ein sehr abstraktes Konzept ist. Deswegen reicht es, wenn jetzt eine gute Grundidee davon bekommst was es ist.

Akut Fragen oder? Erstmal nicht sehr gut! Dann stelle ich das teilen aus und wir gehen einfach in das Gespräch über. Das Gespräch ist halb geleitet also ich habe vier themenblöcke dazu fange ich mit einer Frage an aber daraus was ich dann möglichst ein Gespräch entwickeln und nicht so ja nein Fragen?

Wir fangen mal mit dem ersten Faktor an, das ist Zentralisierung. Zentralisierung beschreibt, inwiefern die Entscheidungsgewalt innerhalb eines Teams auf eine Person, also in diesem Fall dich als Führungsperson zentralisiert ist und wie diese Zentralisierung womöglich ein Einfluss darauf hat, wie du strategisch denken kannst. Dann ist die öffnungsfrage sage ich mal.

Inwiefern denkst du, dass Zentralisierung in deinem Job in diesem Team deinen strategisches denken beeinflussen kann?

**J**

Ich glaube schon, dass es stark beeinflussen kann, weil durch zentralisierung kann ich ja auch Informationen und denken besser steuern und kann halt mehrere Sachen gleichzeitig beleuchten, als wenn ich jeden jede einzelne Situation oder was auch immer bewerte. Bedeutet also je mehr ich zentralisiert bei mir habe, desto strategischer kann ich auch vorgehen und desto unterschiedlich sind ja auch die Denkweisen die da mit rein fallen und desto eher komme ich ja auch zu einem allgemeingültigen strategischen Plan.

**M**

Okay, also denkst du nicht, dass quasi auch durch diese ganzen Aufgaben diese Zeit zum Denken etwas wegfällt?

**J**

Kommt auf die Aufgaben an... Ich denke, dass einige Aufgabe aber auch durchaus Sinn machen, dass sie zentralisiert bei mir sind, weil dadurch kann ich halt die Auswirkung einzelner Dinge eher erkennen und das Zusammenspiel mit anderen. Von daher spart mir das auch oft Zeit. Also gerade was so Personal strategische Planung angeht oder ressourcenplanung. Wenn ich halt alles bei mir zentralisiert habe, habe ich klar mehr Aufgaben, habe aber dadurch halt einen grösseren Umfang an Überblick und habe dadurch später vielleicht nicht den zeitverlust, den ich hätte, wenn ich alles einzeln betrachte und den großen Zusammenhang nicht in erkennen könnte.

**M**

Das klingt für mich so, als könntest du durch Zentralisierung besser verschiedene Infos synthetisieren, und davon dann einen strategischen Plan ableiten.

**J**

Tatsache, ja.

**M**

Also würdest du generell einen positiven Effekt sehen?

**J**

Ja also ich brauche schon Unterstützungen im ein oder anderen Thema. Ich bin gerne der Zentrale Ansprechpartner, weil ich gerne den Hut auf habe und eben das komplett sehe. Ungeachtet davon ist natürlich cool, wenn man unterstützung von Systemen oder Fachservice Feldern bekommt die einen da halt mit Informationen unterstützen aber die zentralisierung an sich bei mir finde ich gut ja.

**M**

Okay, super. Ich glaube dann haben wir den Punkt schon mal ganz gut zusammengefasst. Der zweite Punkt sind marktkompetenzen. Erstmal, Kompetenzen ist der Begriff jetzt in den Artikel verwendet wurde. Es sind aber bei uns bei der Atruvia Skills. Skills in deinem Team. Marktkompetenzen sind also die Kernkompetenzen, also Skills in deinem Team, mit denen du den Markt bedienen möchtest.

Was denkst du, wie strategisches denken, die dabei helfen kann? Marktkompetenzen oder die Skills innerhalb eines Teams gekonnt auszuwählen? Auch zukunftssicher auszuwählen?

**J**

Also ein strategischer Plan an sich sagt gib mir erstmal vor, wo wollen wir eigentlich hin und ist glaube ich essenziell dafür zu sagen, welches Skills brauchen meine Leute also wo muss ich sie upskillen oder wo habe ich vielleicht schon Skills und muss sie nicht extern von der Agentur oder Unternehmensberatung einkaufen?

Es hilft mir auch bei der Priorisierung, wenn ich strategisch denke oder eine Strategie habe wo mein tribe hinmöchte, kann ich glaube ich besser die Projekte die reinkommen priorisieren und sagen, was zahlt dann auf die allgemeine Strategie oder strategisches denken ein und was nicht. Durch bessere Priorisierung und durch gezieltere skill-umwandlung oder Aufbau eben auch das beeinflusst den Markt Need.

**M**

Ja okay, also würdest du schon sagen, dass du viele Ressourcen hast, aber dass du vielleicht mal neue miteinander verknüpft werden müssten, dass man dann auch am Ende auf diese Markt Nische kommt quasi

**J**

genau, wir haben vieles, wir haben vieles Skills die man sicher noch benötigt, aber halt vielleicht in einer neuen Ausprägung mit modernerer Weise wie auch immer so, weil die sind halt jetzt schon ewig lange dabei.

Die Mitarbeiter haben ihre Skills, die sind aber nicht mehr so aktuell wie sie vielleicht sein müssten, dass man in der neuen Welt in der agilen Welt in der, also komplexen Welt wie sie halt heute ist, mithalten kann. Und deshalb glaube ich, ist es schon gut, wenn man die noch mal verändert, auffrischt wie auch immer und da hilft halt eine Strategie, damit ich weiss welches Skills brauche ich denn in welcher Ausprägung und dass ich meine Leute dahin fit mache. Das wird dann eben auch überlebensfähig sind auf Dauer.

**M**

Findest du durch dieses upskilling gelingt quasi ich sag mal kreative Lösung weil du hast ja schon diese Leute in deinem Team hast, aber du veränderst sie so das was neues bei rauskommen, dass das meistens Kreativität.

**J**

Man muss sich fragen, wo wollen wir hin und wie können wir das Erreichen? Ich will sie also nicht alleine verändern. Also auch wenn ich zentrale Ansprechpartner für die Veränderung des Skills bin, hätte ich eigentlich den Wunsch, dass wenn wir eine Strategie vorgeben, dass unsere Leute uns auch sagen, was bringen sie schon mit und was bräuchten sie vielleicht um mehr auf die Strasse zu bringen oder sich mehr zu entfalten und ihre Skills besser einzusetzen.

**M**

Du hast mir damals gesagt, ist mir vorhin wieder eingefallen, dass du denkst, dass es aktuell clever sein könnte, Generalisten zu haben, also quasi so die, die alles können und speziell ausgebildet werden können. Also wer ist die auch wichtig, dass dein Team quasi die Fähigkeit hat oder dass du in deiner strategieplanung die Fähigkeit hat, divergent aufzutreten, also einige Handlungsoptionen hat?

**J**

Ich glaube durch die Komplexität einfach mittlerweile annimmt, können wir nicht mehr nur Nischen denken, sondern müssen komplex denken. Gut ist immer wenn einer trotzdem Nischen wissen hat, aber er darf halt nicht nur dieses Wissen haben, sondern er muss schon auch in der Lage sein generalistisch zu agieren.

**M**

Gut! Strategische Flexibilität ist der nächste Punkt und da ist jetzt erstmal die Fragestellung, die du ganz weit auch Antworten kannst, wenn du an einem strategischen Plan arbeitest , um Beispiel die Personalplanung. Und plötzlich treten unerwartete Veränderungen auf, die deine Strategie beeinflussen.

Wie verhältst du dich dann? Wie gehst du damit um?

**J**

Also ich bin Freund davon, wenn man nicht ständig an der Strategie rumschraubt sondern der Strategie treu bleibt weil die hat man sich ja irgendwann mal überlegt, weil man ein Ziel verfolgt. Wenn ich jetzt dann Stolpersteine habe, sodass eben was nicht so funktioniert, wie wir es gern hätten, würde ich nicht gern die Strategie ändern, sondern die herangehensweise daran.

Also warum sind wir gefallen? Was hindert uns da dran die Strategie umzusetzen? Klar kann man auch mal über die Strategie reden, aber ich habe das Gefühl, dass unsere Firma oft ne Strategie hat, dann klappt es nicht gleich, dann machen wir eine neue Strategie und damit kommen wir aber nie an dem Ziel an.

Also deshalb wäre ich eher ein Freunde von. Wir haben eine Strategie und wenn wir da nicht hinkommen, wo wir hin wollen, dann müssen wir erstmal überdenken. Warum kommen wir da nicht hin und was könnten wir tun, dass wir da erstmal hinkommen.

**M**

Das ist genau diese strategische denke, ja auch mal irgendwie bisschen an Schritt zurücknehmen. Gucken, wiee können wir diesen strategischen Plan innerhalb verändern, anstatt dass wir komplett was ganz neues hochziehen? Und? Da haben wir glaube ich auch wieder den Punkt den du sagst es nicht alles über Bord werfen sondern gucken. Was haben wir wie kommen wir es vielleicht neu anordnen? Wie können wir dann auf eine neue Lösung? Und das Ziel zu erreichen

**J**

Genau.

**M**

Also bist du prinzipiell weniger flexible und schon sehr strategisch ....

**J**

Also ich bin schon Freund von flexibler Arbeitsweise wie wir was erreichen, aber ich bin nicht so der Freund davon, dass wir dann immer alle Ziele und alle Strategien über Bord werfen, sondern eben flexibel darin wie wir das erreichen, aber nicht immer, dass wir das in Frage stellen was eigentlich unser Ziel ist.

**M**

Also innerhalb des Models, was man hat einfach Sachen verändern und das machst du dann auch gerne. Von oben heraus quasi also wenn man nicht von oben herab im sinne von „Ich gucke auf die anderen von oben herab“, sondern Ich versuche alle Faktoren die es gerade gibt auf einem Blick zu bekommen. Jetzt gucken woran liegt. Wie können wir es verändern?

**J**

Genau, das ist das Thema Zentralisierung wieder, ich finde wenn einer den Überblick hat, dann hilft es halt, weil der kann es zusammenfassen und kann dann sagen das hab ich beobachtet, dass das und das. Wenn ich jetzt den Überblick nicht hätte, würde es mir jetzt total schwer fallen zu sagen, wo ist denn Stolperstein und wie weit sind wir in der erreichung unserer Strategie? Deshalb ist da die Zentralisierung gut, ob die jetzt bei mir liegt oder bei jemand anderem in dem Projekt, wäre mir sogar dann egal, Hauptsache einer hat die.

**M**

Ja, super! Dann der letzte Punkt von dem jetzt besprechen werden ist. Technologische Neuheit. Und da haben wir Inhouse gerade dieses TWM System, was glaube ich viele People Leads auch zu einer kleinen Veränderung zwingt gewissermassen. Und deswegen die Frage um das diesen Block zu eröffnen: Wenn du an einer letzte technische Veränderung denkst wie eine das twm System. Sich dies in deiner strategischen Personalplanung verändert und wie hast du das Systemin deiner Planung integriert. Z

**J**

Also erstmal hat mich das TWM System zum Beispiel dazu gezwungen, dass ich mir länger als ein Jahr Gedanken mache. Sonst hat man hier immer relativ kurzfristig sich Gedanken gemacht und mit twm musste ich jetzt das erste Mal die nächsten fünf Jahre mitplanen bedeutet für mich, ich muss mir in meinen Tribes Gedanken machen, was verändert sich die nächsten fünf Jahre? Wie und was bedeutet das für uns? Ziel von allen anderen ist ja immer Personal aufbauen. Mein Ziel wäre es jetzt zu sehen. Was kann künstliche Intelligenz machen? Was kann Chat GPT helfen? Wie auch immer... und mein Ziel wäre eigentlich die Leute die ich habe so upzuskillen, dass sie eben neue Technologien auch benutzen. Um dann zu sehen wie viel Leute brauche ich wirklich noch und muss ich jeden den Rente geht ersetzen. Also mir hat das geholfen ein relativ klares Bild zu bekommen. Was ist unsere Strategie? Unsere Strategie ist wir setzen auf KI bedeutet für uns: Wir müssen über Jahre hinweg eher abbauen als aufbauen.



Was bedeutet es für uns? Die paar Leute, wo ich dann noch habe, die müssen halt krass anderes Skills haben als sie heute haben eben mehr generalisten Skills und nicht mehr für jeden Fachbereich einen Profi. Ist ganz anders als man sonst rangegangen ist. Sonst hat man halt immer so. Sie überlegt was machen wir nächstes Jahr? Was brauchen wir dafür? Jetzt musste ich mir halt ernsthaft Gedanken machen. Was gibt es auf der Welt alles und was können wir davon einsetzen und was brauchen wir dann wirklich noch inhouse mit Manpower.

**M**

Klingt so, als hätte dich diese technologisch Veränderung bzw. dieses System auch dazu bewogen haben noch mal viel mehr auf dieser metaebene zu gucken und noch mal viel mehr andere Faktoren mit einzubringen in ne strategieplanung.

**J**

Ja, es ist auch so und es erleichtert auch den Umgang mit den Tribe Leads dann, weil ich bin dann ja nur der People Lead und habe halt meine Meinung und die haben Ihre fachliche Meinungen. Durch twm kamen wir einen ganz anderen Austausch, weil wir halt diese Treiber zusammen angucken mussten und uns halt hart die Kartenlegen, was auch bedeutet, dass ein Tribe Lead vielleicht bald kein Tribe Lead mehr ist, weil es den Tribe nicht mehr gibt, wenn KI den ersetzt. Unangenehmes Thema würde man in der normalen Personalplanung vielleicht nicht so machen, aber das tool gibt es halt vor. Also ich muss halt Treiber definieren. Und wenn KI ein Treiber ist, bedeutet es zur Not, dass es halt Tribes auch nicht mehr gibt. Irgendwann ja. Und das hat uns schon also uns geholfen, zumindest glaube ich ehrlicher mit uns selbst zu sein und auch mit dem was kommen wird, weil so ehrlich ist man ja normalerweise nicht, dass man sagt, dann fällt meine Arbeit weg.

**M**

Ja das stimmt schon. Also ich finde was in deinen Antworten. Total viele Punkte angesprochen, die eben diesem strategischen denken innewohnen wie es definierte ist. Eine der Begriff ist natürlich total mehrdeutig und es gibt nicht diese eine Definition aber halt viele Faktoren gibt schon die sich darauf zuordnen lassen und ich finde.

Wir haben auf jeden Fall ein paar von den abgehakt quasi und das freut mich. Wie gesagt, wenn mein erstes Interview jetzt und dann jetzt nichts gesagt hat, das was das mit dem was du auf dem Bezug hat, wäre es vielleicht ein bisschen blöd geworden, aber? Hat alles super gepasst.

Genau und zeitlich sind wir super in der Zeit. Wir sind jetzt bei 17 Minuten. Noch irgendwelche nachfragen zur Datensicherung zur Transparenz? Anonymisierung

**J**

Nein

## Appendix D: Codebook

<i>Category</i>	<i>Code</i>	<i>Meaning</i>
<i>Strategic thinking</i>	<i>Goal-driven</i>	<i>Aiming to achieve a goal by strategy</i>
	<i>Long Term Foresight</i> <i>Short Term Foresight</i>	<i>Anticipating relevant changes for the future</i>
	<i>Long Term Vision</i> <i>Short Term Vision</i>	<i>Creating a vision of the future</i>
	<i>Adaptation</i>	<i>Aims to adapt towards future changes</i>
	<i>Challenging Assumptions</i>	<i>Challenging the status quo</i>
	<i>Divergent Thinking</i>	<i>Holding a multitude of options to utilize</i>
	<i>Creative Thinking</i> → <i>Recombination</i> → <i>Novel solution</i>	<i>Creating an outcome by recombining existing key components of different knowledge categories</i>
	<i>Synthesizing</i>	<i>Aligning different factors</i>
	<i>Hypothesis-Driven</i>	<i>Thinking in terms of hypothesis</i>
	<i>Intent Focused</i>	<i>Instills a sense of focus and concentration on achieving an intent among employees</i>
	<i>Systems Perspective</i>	<i>Being able to see the business in a context larger than industry; Seeing connections between different systems</i>
	<i>Intelligent Opportunism</i>	<i>Openness for new ideas for an alternative strategy, also from lower level employees</i>
	<i>Thinking in Time</i>	<i>Considering the past, present and future; perceiving gaps between current resources and capabilities and intent for the future; leverage existing resources to fill that gap.</i>  1) <i>See predictive value in the past.</i> 2) <i>Utilize departures from the past to prepare for the future</i>

		3) <i>Continuous comparison between past, present and future</i>
	<i>Abstraction</i>	<i>Being able to see "the big picture" and operational implications</i>
	<i>Teambuilding</i>	<i>Creating a team to achieve strategic goals</i>
	<i>Unclear responsibilities</i>	<i>Shifting ones strategic responsibilities onto different agents</i>
	<i>Lack of preparation</i>	<i>Rushing a process, neglecting thought processes</i>