

E-Leadership: Home-Office als Chance oder Herausforderung?

Masterarbeit eingereicht bei der Universität Bern

Betreuende Person: **Prof. Dr. Adrian Ritz**

Kompetenzzentrum für Public Management

Schanzeneckstrasse 1

CH-3001 Bern

von:

Alice Della Bruna, aus Lumino (TI), 15-989-254,

alice.dellabruna@students.unibe.ch

Lumino, 3 Januar 2022

Vorwort

Die Masterarbeit ist die am weitesten fortgeschrittene Arbeit, die ein Student in seiner akademischen Karriere verfassen kann. Es ist auch ein langer und schwieriger Prozess, weil er den Höhepunkt vieler Jahre des Studiums darstellt und der letzte Schritt vor einer hoffentlich glänzenden, aber manchmal ungewissen Zukunft.

Obwohl das Verfassen der Masterarbeit ein individueller Prozess ist, ist es auch eine kollektive Leistung, denn ohne die Unterstützung und Hilfe einer Reihe von Menschen wäre es schwierig, dieses Ziel zu erreichen.

Ich möchte mich daher bei Prof. Dr. Adrian Ritz für seine Unterstützung und seine wertvollen Kommentare bedanken.

Die Tessiner Kantonsverwaltung, die mir die Erlaubnis gegeben hat, meine Interviews mit ihren Beamten*innen zu führen, und natürlich möchte ich auch ihnen für ihre Bereitschaft und ihre wertvolle Zeit danken.

Ein besonderer Dank gilt schließlich meiner Familie und meinen Freunden für ihre Unterstützung, ihre ermutigenden Worte, ihr Korrekturlesen und vor allem für ihre Geduld, mit der sie auf diesem nicht immer einfachen Weg immer für mich da waren.

Ohne Sie alle wäre diese Masterarbeit nicht möglich gewesen.

Zusammenfassung

Das plötzliche Auftreten der Sars-Cov-2-Pandemie als globale Bedrohung hat die Welt und die Arbeitsweise der Menschen auf den Kopf gestellt. Die Pandemie hat die Unternehmen dazu gezwungen, innerhalb kürzester Zeit eine digitale Transformation durchzuführen, um ihre organisatorische Leistungsfähigkeit weiterhin zu gewährleisten. Neben der Notwendigkeit, digitale Technologien einzuführen, hat die derzeitige Situation zu einer Veränderung der erforderlichen Fähigkeiten einer Führungskraft geführt.

Ziel der folgenden Studie war es, das vorhandene Wissen über das Home Office und e-Leadership zu untersuchen, um anschließend zu verstehen, welche Herausforderungen und Chancen die Implementierung von e-Leadership im Kontext des Home Office aufgrund des COVID-19-Ausbruchs mit sich bringt. Mit Hilfe eines qualitativen Ansatzes wurden einige leitende Beamte der Tessiner Kantonsverwaltung befragt.

Die empirischen Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass Manager, die ihre Teams mit Hilfe digitaler Tools führen, spezifische soziale und kommunikative Fähigkeiten benötigen, um in Krisenzeiten effizient mit ihrem Team zu kommunizieren. Außerdem zeigten die Ergebnisse, dass die COVID-19-Pandemie für viele Organisationen ein guter Vorwand war, um ihre Arbeitsabläufe zu digitalisieren. Außerdem wird festgestellt, dass Organisationen, die über die erforderliche digitale Infrastruktur und digital qualifizierte Arbeitskräfte verfügen, in Zukunft besser auf ähnliche Ereignisse vorbereitet sein werden.

Die vorliegende Studie gibt weitere Einblicke in die e-Leadership-Thematik, indem sie diese im Kontext des durch die Krise entstandenen Innenministeriums betrachtet.

Inhalt

Vorwort.....	II
Zusammenfassung	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VI
Anhangsverzeichnis	VII
1 Einleitung	6
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	6
1.2 Zielsetzung und Abgrenzung.....	10
1.3 Aufbau der Arbeit.....	10
2 Theoretische Grundlagen.....	11
2.1 Konzept und Definition von Home Office	11
2.1.1 <i>Home-office vor COVID-19</i>	13
2.1.2 <i>Home-office zum Zeitpunkt von COVID-19</i>	15
2.1.3 <i>Vorteile und Herausforderungen von Home-Office</i>	18
2.2 E-Leadership und seine Konzeptualisierung	22
2.2.1 <i>Definition von Leadership</i>	22
2.2.2 <i>Leadership und Home-Office</i>	23
2.2.3 <i>E-Leadership und Home-Office</i>	27
2.3 Erkenntnisse.....	31
3 Empirie	31
3.1 Forschungsansatz.....	32
3.2 Datenerfassung	33
3.3 Interviewstruktur	35
3.3.1 <i>Durchführung der Interviews</i>	36
3.3.2 <i>Präsentation der Befragten*innen</i>	38
3.3.3 <i>Ethische Aspekte gegenüber den Befragten*in</i>	40
3.4 Methode der Datenanalyse	40
4 Ergebnisdarstellung.....	42
4.1 Chancen	42

4.1.1	<i>Kommunikation</i>	42
4.1.2	<i>Neue e-Leader-Kompetenzen</i>	43
4.1.3	<i>Home office</i>	44
4.1.4	<i>Digitale Mittel</i>	45
4.2	Herausforderungen	45
4.2.1	<i>Beziehung zu den Mitarbeitern und Motivation des Teams</i>	45
4.2.2	<i>Videokonferenzen</i>	47
4.2.3	<i>Home office</i>	48
5	Interpretation	48
6	Schlussfolgerung und Einschränkungen	52
	Anhang	57
	Selbständigkeitserklärung	113
	Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit	114
	Literaturverzeichnis	CXV
	Rechtsquellenverzeichnis	CXXIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Teleheimarbeit, Entwicklung	15
Abbildung 2: Anteil mit Homeoffice - nach Sprachregionen	16
Abbildung 3: Möglichkeit, von zuhause aus zu arbeiten - nach Tätigkeitsfeld	17
Abbildung 4: Theoretisches Modell der e-Leadership	30
Abbildung 5: Vereinfachte Matrix des Organigramms der Tessiner Kantonsverwaltung	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Chance und Herausforderungen von e-Leadership in einem Home-Office-Kontext	31
Tabelle 2: Darstellung der Befragten*innen	38

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Informationsschreiben	57
Anhang 2: Interview-Leitfaden	59
Anhang 3: Standardnachricht für die Kontaktaufnahme mit den Befragten	60
Anhang 4: Interview 1	61
Anhang 5: Interview 2	66
Anhang 6: Interview 3	74
Anhang 7: Interview 4	79
Anhang 8: Interview 5	85
Anhang 9: Interview 6	90
Anhang 10: Interview 7	96
Anhang 11: Interview 8	102
Anhang 12: Interview 9	106

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die öffentliche Verwaltung galt viele Jahrzehnte lang als Symbol für Stabilität, aber seit dem zwanzigsten Jahrhundert wurde auch sie mit raschen und dynamischen Veränderungen in der Gesellschaft konfrontiert. Öffentliche Verwaltungen auf der ganzen Welt mussten daher Veränderungen und Innovationen in verschiedenen Bereichen ihres Managements einführen, um den neuen Anforderungen dieser sich rasch entwickelnden Gesellschaft gerecht zu werden (Osborne & Brown, 2005).

Ein zentrales Thema des Wandels in den öffentlichen Verwaltungen ist definitiv die Implementierung der neuen digitalen Technologien und eine davon ist bestimmt die Möglichkeit der Telearbeit (de Vries et al., 2019).

Obwohl die Schweiz ein Vorreiter in Bezug auf Innovation ist und einen klaren Plan für die Schaffung einer "digitalen Verwaltung" hat, gibt es bei E-Government und Digitalisierung noch große Lücken, tatsächlich war es in verschiedenen Abteilungen der öffentlichen Verwaltung bis vor der Pandemie noch nicht möglich, von zu Hause aus zu arbeiten (Economiesuisse, 2012). Aber die globale Krise, die uns wegen COVID-19 getroffen hat, hat die Art und Weise, wie wir leben, in vielerlei Hinsicht verändert, auch die Art, wie wir arbeiten. Der Bundesrat musste daher im Bestreben, Ansteckungen einzudämmen und die Öffentlichkeit zu schützen, umgehend Home-Office an allen Arbeitsplätzen und in allen Departementen, wo es möglich war, zur Pflicht machen (Bundesamt für Gesundheit BAG, 2020). Dies hat viele Abteilungen gezwungen, in kurzer Zeit drastische Änderungen vorzunehmen, um ihren Mitarbeitern*innen die Arbeit von zu Hause aus zu ermöglichen. Institutionen und Menschen mussten sich sehr schnell auf diese neue Situation einstellen, die neue Vorteile, aber auch Nachteile des Home-Office mit sich brachte.

Studien, die vor der weltweiten Covid-19-Pandemie durchgeführt wurden, um die Auswirkungen von Home-Office auf die Mitarbeitern*innen zu untersuchen, sind zahlreich (wie zum Beispiel de Vries et al., 2019). Die Untersuchungen, die zu diesem Thema durchgeführt wurden, bevor diese Arbeitsmethode zur Norm wurde, die angesichts einer globalen Pandemie auferlegt wurde, haben vor allem die Grenzen und Vorteile der Telearbeit untersucht und wie sie sich auf die Verwaltung und das Management auswirken kann und wie die Arbeit von zu Hause die Isolation der Mitarbeiter begünstigen kann (Preno, 2020).

Studien in diesem Bereich unterscheiden sich in ihren Ergebnissen, wenn in einigen Fällen eine Steigerung der Produktivität und des Engagements von Mitarbeitern*innen, die von zu Hause

aus arbeiten, gefunden wurde, zeigen andere Studien ein gegenteiliges Ergebnis, dass die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, die Schwierigkeiten der Überwachung und Kommunikation, die Isolation der Mitarbeitern*innen und die Abnahme des Engagements erhöht, was zu Verlusten für Unternehmen führt, die diese Arbeitsmethode annehmen (Williamson et al., 2020). Die Auswirkungen von Home-Office auf die Arbeitsleistung sind daher ein kontroverses Thema, da es viele Einflussfaktoren gibt und auch viele unterschiedliche Auswirkungen analysiert werden können. Zusätzlich sind mit der aktuellen globalen Pandemie-Situation weitere Faktoren hinzugekommen, die auf den Arbeitnehmern*innen lasten, die gezwungen sind, von zu Hause aus zu arbeiten. Während vor dem Aufkommen von Covid-19 das Home-Office eine Wahlmöglichkeit war, ist es im letzten Jahr eher eine Verpflichtung, und dadurch kann die Leistung der Mitarbeiter*in Sinken, wenn sie nicht richtig motiviert werden (Williamson et al., 2020; Nidaul Izzah et al., 2020).

Unter dem Einfluss der Krise aufgrund des Corona Virus sind die persönlichen Freiheiten stark eingeschränkt, unser Umfeld hat sich verändert und damit auch das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben. Dieser Zustand bringt viele neue Variablen mit sich, die einen direkten Einfluss auf Menschen, die Home Office machen.

Die Art und Weise, wie Unternehmen operieren, hat sich also stark verändert. Aber, in diesem neuen Kontext des Home-Office, hat sich nicht nur die Arbeitsweise der Unternehmen verändert, sondern auch die Beziehung zwischen Arbeitnehmern*innen und Arbeitgebern*innen.

Diese Veränderungen haben auch zu einer Anpassung der Führungspraktiken geführt. Der Führungsstil konnte nicht derselbe bleiben wie bei der "normalen" Arbeit im Büro, sondern musste sich an diese neuen virtuellen Bedingungen anpassen (Contreras et al., 2020).

Bisherige Studien zeigen eine wichtige Lücke auf, d. h. es wurde noch keine Forschung zu dem Home-Office bei Naturkatastrophen oder besonderen Bedingungen wie einer globalen Pandemie durchgeführt (Preno, 2020).

Allerdings hat sich die allgemeine Situation geändert, mehr als ein Jahr ist seit dem Beginn der SARS-Pandemie vergangen und die Forschung zum Home-Office in einer Pandemie-Situation hat daher zugenommen (Preno, 2020; Steen & Brandsen, 2020; Schulte et al., 2020).

Es bleibt jedoch eine Lücke an Studien, die in der Schweiz und speziell in der öffentlichen Verwaltung durchgeführt wurden. Außerdem konzentriert sich die vorhandene Literatur mehr auf die Auswirkungen von Home-Office auf die Mitarbeiter*in.

Die vorliegende Studie zielt daher darauf ab, die bestehende Literatur, um weitere Informationen darüber zu ergänzen, wie die durch die Situation aufgrund der SARS-Pandemie

prädisponierten Home-Office-Bedingungen den Führungsstil konditioniert und/oder verändert haben. Insbesondere wollen wir analysieren, ob ein E-Leadership-Stil angewendet wurde. Um diesen Zweck zu erreichen wird eine Analyse der vorhandenen Home-Office Literatur und Führung Literatur durchgeführt.

Als zentrales Kernkonstrukt, werden wir die bisherige Theorie des Home-Office zusammenfassen.

Telearbeit, Home-Office, Arbeiten aus Distanz ist ein weitreichendes Konzept, das jede bezahlte Arbeit umfasst, die aus der Ferne an einem anderen Ort als der physischen Anwesenheit in der Organisation ausgeführt wird, wo die Mitarbeiter*innen die organisatorischen Ziele durch IKT erfüllen und manchmal ihre eigene Zeit unter weniger direkter Aufsicht verwälten (Wojcak et al., 2016). Die Mitarbeiter*in arbeiten in der Regel aus der Ferne mit Autonomie für mindestens ein paar Tage ihrer Arbeitszeit (Nayani et al., 2018). Es ist jedoch wichtig, das Home-Office-Konzept mit Mitarbeitern*in, die von außen für Unternehmen arbeiten, wie z. B. Call-Center oder Freiberufler*in nicht zu verwechseln (Contreras et al., 2020).

Home-Office ist immer ein kontroverses Thema, denn die Grenzen zwischen Nicht-Arbeit und Arbeit sind fließend, die persönlichen und sozialen Auswirkungen der physischen Abwesenheit vom Arbeitsplatz sowie die Risiken und Vorteile flexibler Arbeitszeiten werden immer wieder diskutiert (Contreras et al., 2020). Home-Office bringt daher Chancen, aber auch mögliche Gefahren mit sich.

Einige empirische Studien haben einige vorteilhafte Ergebnisse des Home-Office festgestellt, wie z. B. Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit, geringeres Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Familie, geringerer Stress und geringere Fluktuationsabsichten (Kossek et al., 2006; Coenen & Kok, 2014; Vega et al., 2015).

Es kann also festgestellt werden, dass Home-Office einen positiven Effekt auf die Work-Life-Balance der Mitarbeiter*in hat. Der Nutzen zeigt sich jedoch nur, wenn die Mitarbeiter Unterstützung durch Führungskräfte, Mitarbeiter und Technologie finden. Diese Unterstützung hilft, mögliche negative Auswirkungen zu reduzieren die aus sozialer Isolation resultieren, entschärfen Arbeits-Familien-Konflikte und reduzieren Stress (Bentley, 2014).

Was die Risiken betrifft, so ist das größte Problem des Home-Office sicherlich die mögliche soziale Isolation der Mitarbeiter. Soziale Isolation führt dazu, dass Mitarbeiter von der Arbeitsumgebung abgekoppelt werden, was zu geringerer Leistung und allmählicher Demotivation führen kann (Contreras et al., 2020).

Einigen Studien zufolge (Cooper & Kurland, 2002; Klopetek, 2017) sind weitere Risiken, die sich aus dem Homeoffice ergeben können, die Verringerung der Lernvorteile, die Menschen genießen, wenn sie am gleichen Arbeitsplatz arbeiten, und die organisatorische Kapazität, die durch die Arbeit von zu Hause aus riskiert wird, da sie nur für selbstorganisierte Menschen geeignet ist, die erfolgreich in der Zeiteinteilung sind.

Auch zum Thema Führung gibt es viel Literatur und die Führungstheorien haben sich über die Jahre entwickelt mit neuen Definitionen und Konzepte (Northouse, 2017). Das Konzept Führung kann aus verschiedenen Perspektiven definiert werden, zum Beispiel kann es eine Fähigkeit, eine Persönlichkeit, ein Prozess, ein Verhalten, etc. sein. Als breiteste Definition von Führung kann man verstehen, dass Führung ein sozialer Prozess ist, bei dem ein Individuum eine Gruppe von Individuen beeinflusst, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen (Darling et al., 2002; Northouse, 2017; Bass & Bass, 2008).

Da sich diese Arbeit auf das Konzept der Führung in einen Krise Kontext im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie-Situation, werden wir eine weit gefasste Definition von Führung verwenden, d.h. "eine Führungskraft wird als eine Person verstanden, die eine Gruppe von Menschen oder eine Organisation führt oder deren Transformationsprozesse ermöglicht" (Cortellazzo, 2019). Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass die Position einer Führungskraft eine wichtige Rolle für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens spielt. Tatsächlich haben sie die Macht, Effizienz und Effektivität zu verbessern, Marktchancen zu nutzen und potenzielle Bedrohungen zu identifizieren und zu neutralisieren (Anzengruber et al., 2017).

So kann die Art einer Führungskraft je nach Führungsebene unterschiedlich sein. Hochrangige Manager*in müssen mit der Mehrdeutigkeit und Komplexität der Umgebung umgehen, indem sie Prioritäten setzen und externe Beziehungen statt interner Beziehungen entwickeln. Während Manager*in der mittleren Ebene die täglichen Aufgaben erledigen müssen und gleichzeitig ein Bewusstsein für mögliche zukünftige Veränderungen haben (Gentry & Sparks, 2012 zit. n. Murashkin & Tyrväinen, 2020).

Die theoretische Einordnung wird sich weiterentwickeln, indem die beiden Schlüsselkonzepte dieser Studie, nämlich Home-Office und E-Leadership, vertieft werden und versucht wird, die zwischen diesen beiden Konzepten bestehende Beziehung aufzuzeigen.

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung

Der Zweck dieser Studie ist es daher, die Führungsmethode namens E-Leadership in der besonderen Situation des Home-Office zu analysieren und zu erforschen, die aufgrund der globalen COVID-19-Pandemie verursachten Krise zeitnah eingeführt wurde.

Ziel ist es daher, zu untersuchen, was dieser Führungsstil uns zeigt, an den sich Führungskräfte und Mitarbeiter*in von einem Tag auf den anderen anpassen mussten, in einem technologievermittelten und sich ständig weiterentwickelnden Arbeitskontext.

Konkret lautet die Forschungsfrage wie folgt:

Was können wir aus der von Covid-19 geschaffenen Situation zum Thema E-Leadership im Home-Office lernen?

Gibt es einen Unterschied betreffend Akzeptanz und Umsetzung von E-Leadership vor dem Hintergrund unterschiedlicher Aufgaben- und Personenmerkmale?

Die Forschungsfrage wird auf den aktuellen praktischen Fall der Verpflichtung zum Home Office aufgrund der globalen Pandemie COVID-19 angewendet. Der Vergleich des Alters der verschiedenen Manager*in erfolgt unter Berücksichtigung der Aufteilung zwischen den Generationen. Die zu vergleichenden Generationen sind: Babyboomer (1946 - 1964), Generation X (1965 - 1980) und Millennials (1981 - 1996) (Ufficio federale di statistica, 2019).

Mit dieser Analyse soll ein Beitrag zu der bereits vorhandenen Literatur über Führungsformen in Krisen- und Homeoffice-Settings geleistet werden.

Darüber hinaus hofft man, den Institutionen einige Anregungen zu geben, die die Managementpraktiken im Umgang mit Home-Office positiv beeinflussen.

In dieser Untersuchung wollen wir nur erforschen, wie und ob E-Leadership während einer Krise, in der Home-Office auferlegt wurde, akzeptiert wurde. Der Einfluss, den diese Art der Führung auf die Arbeit der Mitarbeiter*in hat, wird nicht untersucht.

1.3 Aufbau der Arbeit

Diese Masterarbeit ist in sechs Kapitel unterteilt. Zunächst werden in einer Einleitung die Ausgangssituation und der aktuelle Stand der bisherigen Forschung zum Thema E-Leadership und Homeoffice erläutert, die Zielsetzung der Arbeit sowie die Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.

Im zweiten Kapitel wird die theoretische Grundlage durch die Literaturrecherche entwickelt, und es werden die Terminologie und die Merkmale von Home Office und E-Leadership untersucht.

Das dritte Kapitel erläutert das Vorgehen und die Methodik der qualitativen Studie. Im vierten Kapitel werden die aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse ausgewertet und im fünften Kapitel werden diese Ergebnisse durch die Beantwortung der Forschungsfragen interpretiert. Im sechsten und letzten Kapitel werden Schlussfolgerungen und mögliche Grenzen der Forschung aufgezeigt.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Konzept und Definition von Home Office

Der Begriff Telearbeit oder Home Office wurde 1975 von Jack Nilles (1975) geprägt. Mehrere Faktoren haben das Interesse an dieser Art von Arbeit im Laufe der Jahrzehnte verstärkt. In den USA bestand die ursprüngliche Idee für die Einführung des Home Office darin, Verkehrsprobleme und den Energieverbrauch zu verringern, indem man versuchte, die Arbeit zu den Arbeitnehmern*innen zu verlagern, anstatt die Arbeitnehmer*in zur Arbeit zu bringen (Allen et al., 2015). In den 1970er- und 1980er-Jahren wurde die Telearbeit angesichts der signifikanten Zunahme von Paaren mit Doppelverdienern auch als eine Option angepriesen, die es Paaren ermöglicht, familiäre Pflichten zu bewältigen, indem sie beide arbeiten (Allen et al., 2015). Natürlich sind die Entwicklung und das Wachstum der Telearbeit auch mit den Fortschritten der Technologie verbunden. Die Möglichkeiten der Telearbeit sind mit den Möglichkeiten der Heimcomputer gestiegen. Tatsächlich hat sich die Größe von Geräten wie PCs und Laptops im Laufe der Jahre drastisch verringert, während Geschwindigkeit und Bandbreite zugenommen haben (Kizza, 2013). Mit der Weiterentwicklung dieser Technologien sind immer mehr Arbeitnehmer*in in der Lage, außerhalb des Büros zu arbeiten. Darüber hinaus hat der Übergang von einer Produktions- zu einer Informationswirtschaft die Zahl der Arbeitsplätze, die sich für Telearbeit eignen, erhöht (Kizza, 2013). Die vorhandene Literatur zu diesem Phänomen ist umfangreich und umfasst verschiedene Konzepte und Definitionen. Das Phänomen der Heimarbeit wurde vor allem als Telecommuting, Fernarbeit, Telearbeit, Arbeit von zu Hause, virtuelles Arbeiten und verteiltes Arbeiten definiert (Crosbie & Moore, 2004; Allen, et al., 2015).

Die unterschiedlichen Konzeptualisierungen sind auch darauf zurückzuführen, dass das Phänomen der Telearbeit zahlreiche Arbeitsaufgaben umfasst, die unter verschiedene Berufe und Tätigkeiten fallen, wobei sich die Definitionen dieser Konzeptualisierungen häufig

überschneiden (Felstead & Jewson, 2000). Die am häufigsten verwendeten Begriffe sind Home Office und Telearbeit, Begriffe, die auch in dieser Untersuchung als Referenz verwendet werden. Dingel und Neiman (2020) argumentieren, dass Home Office vorliegt, wenn ein Arbeitnehmer*in seine Arbeitsaufgaben zu Hause erledigt. Diese Aufgaben entsprechen denen, die normalerweise im Büro erledigt werden. Viele Wirtschaftsexperten*in betrachten das Home Office als eine flexible Arbeitsmöglichkeit, da die Arbeitnehmer*in ihre Tätigkeiten und Aufgaben selbstständig ausführen können, indem sie selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten (Wapshott & Mallett, 2012). Fonner und Roloff (2010) befassten sich mit einer Definition des Phänomens der Telearbeit und vertraten die Auffassung, dass es sich dabei um ein Arbeitsarrangement handelt, bei dem Arbeitnehmer*in ihre reguläre Arbeit an einem anderen Ort als dem üblichen Arbeitsplatz verrichten, unterstützt durch technologische Verbindungen. Eine andere Definition von Telearbeit wurde von Pérez, Sánchez und Carnicer (2007) gegeben, die dieses Phänomen als eine alternative Form der Arbeitsorganisation betrachten, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie es den Arbeitnehmern*in ermöglicht, Informationen und Telekommunikation ganz oder teilweise von zu Hause oder von einem entfernten Standort aus zu nutzen.

Es zeigt sich, dass die verschiedenen Definitionen eine gemeinsame Prämisse haben, nämlich dass die Arbeitsleistung an einem Ort erbracht wird, der sich außerhalb des zentralen Arbeitsplatzes befindet, und dass viele Definitionen auch den Einsatz von Technologie zur Kommunikation und Ausführung der Arbeit beinhalten. Bentley (2014) betonte auch, wie wichtig es ist, den Begriff der Telearbeit abzugrenzen, um eine Verwechslung mit denjenigen Arbeitnehmern*in zu vermeiden, die von außerhalb für ihr Unternehmen tätig sind, wie z. B. diejenigen, die in Callcentern oder als Freiberufler*in arbeiten.

Für diese Studie stützen wir uns daher auf die Definition von Telearbeit als jede Arbeit, die außerhalb des regulären Arbeitsplatzes unter Einsatz von Informationstechnologie verrichtet wird, um von jedem beliebigen Ort aus arbeiten zu können, wobei Informationen, Bilder oder Töne im Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit empfangen und übertragen werden (Filardi et al., 2018).

2.1.1 Home-office vor COVID-19

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt aufgrund verschiedener Faktoren wie Globalisierung, harter Wettbewerb, neue demografische Strukturen und die zunehmende Entwicklung der ICT (Information and Communication Technologies) verändert (Wojcak et al., 2016). Der Übergang zu einem stärker digitalisierten Arbeitsumfeld hat zu flexibleren Strukturen in den Unternehmen geführt, und nach den 2000er Jahren wurde die Arbeit zunehmend aus dem Büro herausgelöst, um den Mitarbeitern*innen die Arbeit zu erleichtern und den Kunden bessere Dienstleistungen zu bieten (Felstead e Henseke, 2017 zit. n. Contreras et al., 2020). Mit der rasanten Zunahme der Mobilität sind zudem einige Probleme bei der Flächennutzungsplanung entstanden, da die Verkehrsinfrastruktur langsam an ihre Grenzen stößte. In Anbetracht dieses sich abzeichnenden Problems könnte die Telearbeit Ressourcen einsparen, zum einen durch die Verringerung des Energieverbrauchs und zum anderen durch den geringeren Bedarf an Infrastruktur (Bundesamt für Statistik, 2016). Die Telearbeit hat daher weltweit in mehreren Sektoren ein leichtes, aber stetiges Wachstum erfahren, wenn auch meist als Gelegenheitsarbeitsmodell (European Commission, 2020).

Auch der Prozentsatz der Telearbeiter*in variiert stark zwischen den einzelnen Branchen und Berufen. Laut einer Studie der Europäischen Kommission (2020) war der Prozentsatz der Telearbeit beispielsweise in wissensintensiven Dienstleistungen und in der ICT besonders hoch. Vor dem Ausbruch der COVID-Pandemie wurde das Home Office vor allem von hoch qualifizierten Arbeitnehmern*in genutzt, die einen großen Teil ihrer Arbeit am Computer erledigen können, ein hohes Maß an Autonomie genießen und wissensintensive Tätigkeiten ausführen (European Commission, 2020).

Eine weitere wichtige Variante bei der Festlegung der Sätze für das häusliche Arbeitszimmer in der Arbeitswelt ist das Vorhandensein bestimmter Berufsgruppen oder Selbständiger, die außerhäusliche Arbeiten zu Hause erledigen können, wie z. B. Rechtsanwälte, die in vielen Fällen ihre Arbeitszeiten und -rhythmen selbst bestimmen können. Im Allgemeinen hängen die Unterschiede bei den Telearbeitsquoten zwischen den Berufen von der Art der Tätigkeit ab, die es schwierig oder unmöglich machen kann, die Arbeit von zu Hause aus oder anderweitig außerhalb des üblichen Arbeitsplatzes zu verrichten, wie z. B. bei Berufen, bei denen man in unterschiedlichem Maße persönlich mit seinen Kunden in Kontakt tritt (z. B. Verkäufer, Friseure usw.) (European Commission, 2020).

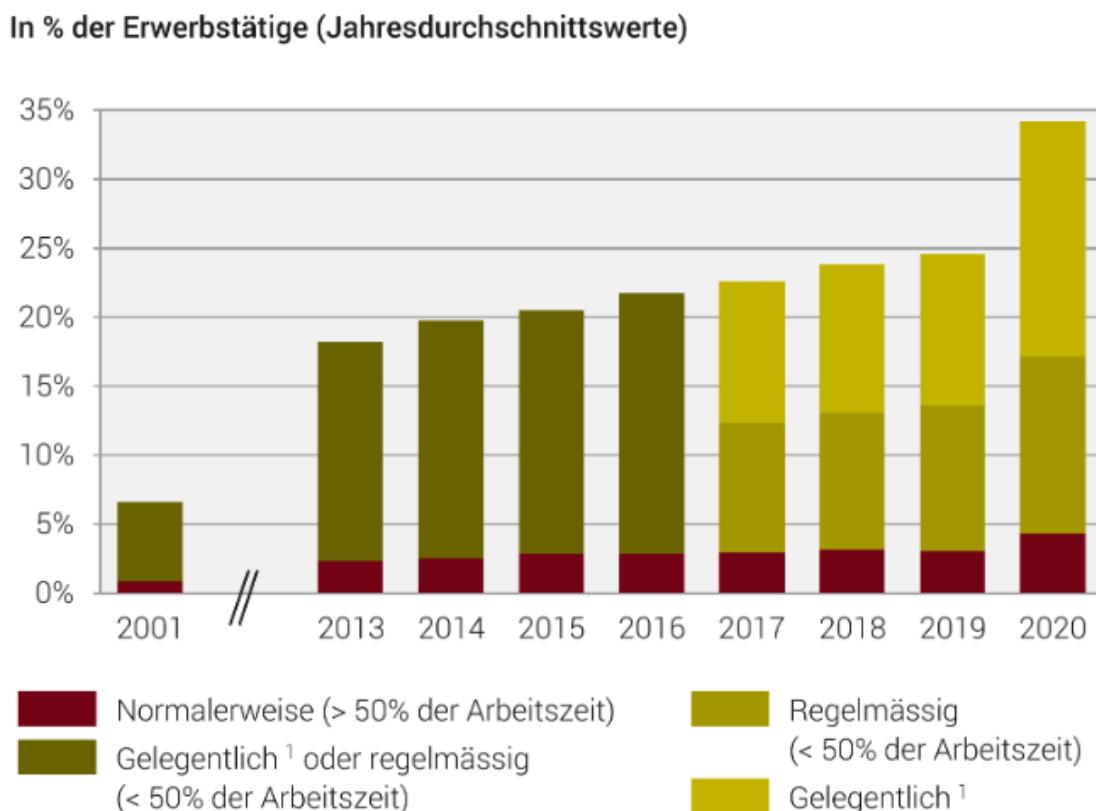
Nach den Statistiken der Europäischen Kommission (2020) arbeiteten nur 5,4 % der Erwerbstätigen in der EU-27 gewöhnlich von zu Hause aus, ein Anteil, der von 2009 bis 2019 konstant blieb. Ein erheblicher Unterschied wurde jedoch beim Anteil der Arbeitnehmer*in

festgestellt, die zumindest manchmal von zu Hause aus arbeiten, der von 5,2 % im Jahr 2009 auf 9 % im Jahr 2019 anstieg. Selbstständige arbeiteten wesentlich häufiger von zu Hause aus als festangestellte Mitarbeiter*in eines Unternehmens, obwohl der Anteil der Telearbeit in beiden Kategorien in den letzten zehn Jahren in ähnlicher Weise zunahm (European Commission, 2020).

Wie in Europa hat auch in der Schweiz das Phänomen des Home Office in den letzten 20 Jahren an Bedeutung gewonnen. Nach einer Erhebung des Bundesamt für Statistik (2021) ist die Zahl der Beschäftigten*innen, die zumindest gelegentlich im Homeoffice arbeiteten, d.h. mindestens einmal in den vier Wochen vor der Erhebung, von 2001 bis 2019 von 250.000 auf 1,1 Millionen gestiegen. Unverändert bleibt die Tatsache, dass die überwiegende Mehrheit der Menschen von 2001 bis 2019 an einem festen Arbeitsplatz außerhalb des eigenen Hauses arbeitet (ca. 80-82 %). Diejenigen, die mehr als 50 % ihrer Arbeitszeit im Homeoffice arbeiten, sind nach wie vor in der Minderheit; 2001 lag ihr Anteil unter 1 %, 2019 bei 3 % und 2020 bei 4,3 % (Bundesamt für Statistik, 2021). Der Anteil der Personen, die regelmäßig, aber weniger als 50 % ihrer Arbeitszeit telearbeiten, ist dagegen größer: 10,6 % der Erwerbstätigen im Jahr 2019 und 12,8 % im Jahr 2020 (Bundesamt für Statistik, 2021).

Die vom Bundesamt für Statistik durchgeführte Erhebung (2021) hat gezeigt, dass der Anteil der Telearbeit je nach Berufszweig variiert. Es wurde auch festgestellt, dass es eine starke Korrelation zwischen dem Bildungsniveau und dem Anteil der Telearbeit gibt, d. h. Personen mit einem höheren Bildungsniveau arbeiten häufiger im Home Office (Bundesamt für Statistik, 2021). Der Wunsch, den Anteil der Telearbeitenden*innen zu erhöhen, besteht schon seit mehreren Jahren. 2012 legte Economiesuisse ein Dossier über das Potenzial der Telearbeit für die Schweiz vor. Laut Oliver Gassmann, Professor für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen, sind rund 50% der Beschäftigten in der Schweiz Wissensarbeiter*in. Das bedeutet, dass diese Arbeitnehmer*in nicht für ihre physische Arbeit, sondern für die Nutzung ihres Wissens bezahlt werden und theoretisch überall arbeiten können (Economiesuisse, 2012). Rund 20 % der 2,35 Millionen Wissensarbeiter*in in der Schweiz könnten somit laut Gassmann (Economiesuisse, 2012) mindestens einen Tag pro Woche von zu Hause aus arbeiten. Dieses Potenzial wäre besonders groß in der öffentlichen Verwaltung, die im Vergleich zu digitalen Volkswirtschaften bisher nicht besonders weit fortgeschritten ist. Die Einführung von nur einem Tag Telearbeit könnte die Effizienz der öffentlichen Verwaltung erheblich verbessern (Economiesuisse, 2012).

Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, war die Präsenz des Home Office in der Schweiz vor dem Auftreten des Corona-Virus jedoch relativ gering.

Abbildung 1: Teleheimarbeit, Entwicklung

Quelle: Bundesamt für Statistik. (2021). *Teleheimarbeit*. URL: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medien-informationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>

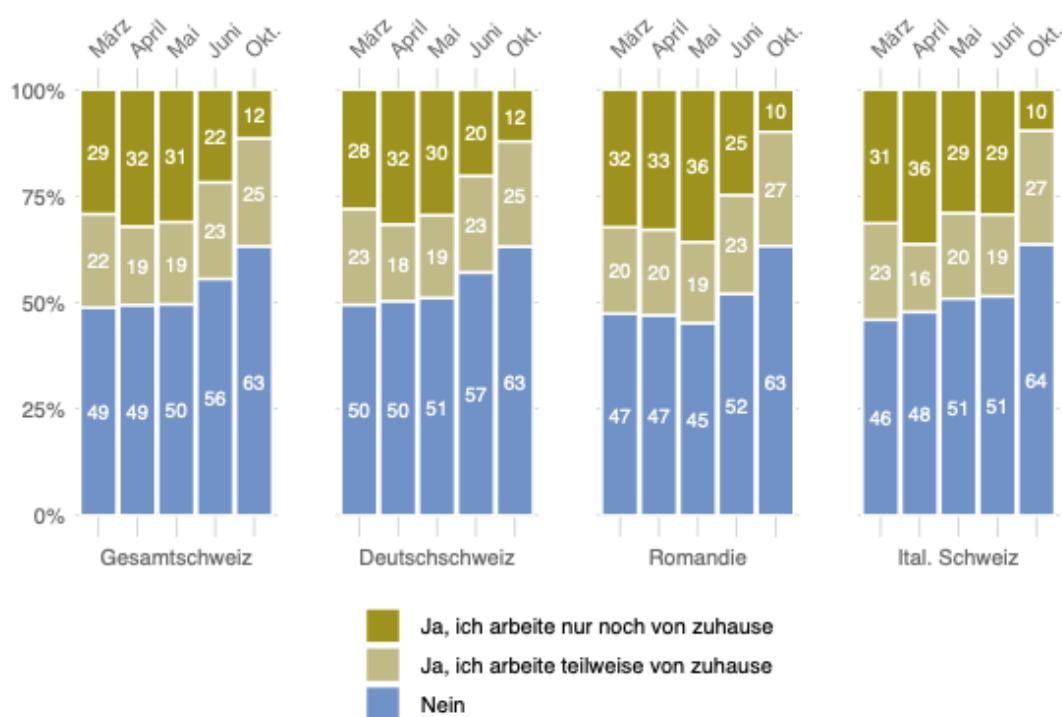
2.1.2 Home-office zum Zeitpunkt von COVID-19

Am 11. März 2020 verkündete die Weltgesundheitsorganisation (WHO) offiziell den Ausbruch der Coronavirus-Pandemie und schlug eine Reihe von Präventivmaßnahmen vor, um die Ausbreitung des Virus einzudämmen (Contreras, 2020). Eine der von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) vorgeschlagenen Maßnahmen war die Telearbeit. Nachdem seit März 2020 mehr als 3,5 Milliarden Menschen in ihren Wohnungen eingeschlossen sind, haben mehrere Millionen Arbeitnehmer*in begonnen, Home Office zu betreiben (Contreras, 2020).

Wie im vorangegangenen Kapitel beschrieben, nahm die Telearbeit vor COVID-19 weltweit langsam zu; die Pandemie beschleunigte diesen Prozess, und die Unternehmen waren gezwungen, diese Art von Arbeit so schnell wie möglich einzuführen, um die Kontinuität ihrer Dienste zu gewährleisten (Contreras, 2020). Obwohl, wie bereits erwähnt, Telearbeit ist kein neues und unbekanntes Phänomen, war es für viele Menschen eine neue Erfahrung. Da die Telearbeit Teil der Maßnahmen zur Bekämpfung der COVID-19-Pandemie ist, wird das, was sich viele Arbeitnehmer*in in der Vergangenheit gewünscht haben, nun Wirklichkeit. Von zu

Hause aus zu arbeiten bedeutet für viele Menschen, lange Fahrten im Straßenverkehr oder volle Verkehrsmittel zu Stoßzeiten zu vermeiden, Beruf und Familie zu vereinbaren und die Umwelt zu schützen (Schiller, 2020; Saner, 2021). Wie die untenstehende Abbildung aus einer Studie von Sotomo und der SRG SSR zum Corona-Monitor (2020) zeigt, ist der Anteil der Personen, die zu Beginn der Pandemie Home Office betrieben haben, im Vergleich zum Anteil der Telearbeiterinnen und Telearbeiter im Jahr 2019, der 24,6 % beträgt, deutlich gestiegen. (Bundesamt für Statistik, 2021). Die Grafik zeigt, dass seit Juni, als die Telearbeitspflicht und die Sperrung aufgehoben wurden, der Prozentsatz der Arbeitnehmer*in, die im Home Office arbeiten, wieder zurückgeht, aber immer noch höher ist als zuvor (Sotomo, 2021; Bundesamt für Gesundheit BAG, o.D.).

Abbildung 2: Anteil mit Homeoffice - nach Sprachregionen



«Arbeiten Sie aufgrund der Corona-Krise von zuhause aus bzw. im Home Office?» (Erwerbstätige)

Quelle: Sotomo. (2020). SRG Corona-Monitor. URL: <https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2020/12/5.-SRG-Corona-Monitor.pdf>

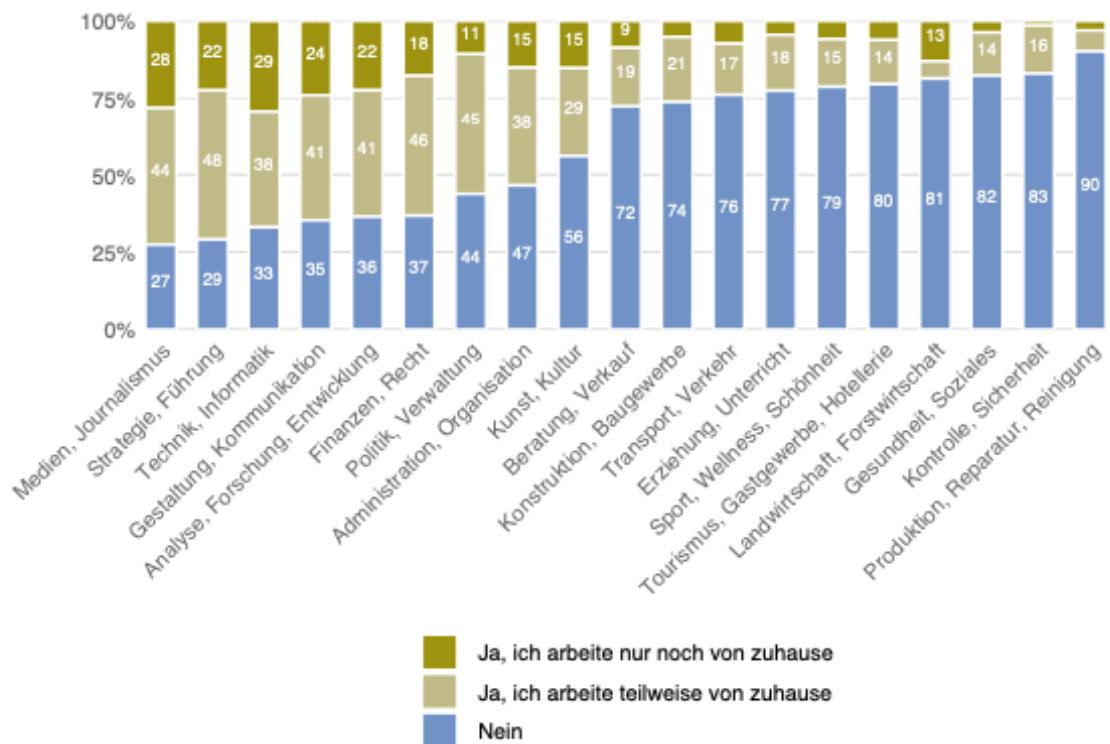
Die starke Digitalisierung in den ersten beiden Jahrzehnten des 21. Jahrhunderts hat sicherlich dazu beigetragen, dass die Einrichtung des Home Office in relativ kurzer Zeit erfolgen konnte, selbst in einer Krisensituation wie der durch die Sars-Cov-2-Pandemie verursachten.

Arbeitnehmer*in können heute bequem von zu Hause aus arbeiten, was noch vor einigen Jahrzehnten sowohl für Arbeitnehmer*in als auch für Unternehmen als unmöglich galt.

In vielen Bereichen, z. B. bei Maschinenbedienern, im Einzelhandel, in medizinischen und pflegerischen Berufen und in vielen anderen Dienstleistungsbereichen, in denen Kundenkontakt erforderlich ist, ist es jedoch unmöglich, von zu Hause aus zu arbeiten (Saner, 2021; Sotomo, 2020).

Wie Abbildung 3 der Studie von Sotomo und SRG SSR zum Corona-Monitor (2020) zeigt, ist die Entwicklung des Home Office in der Schweiz in den verschiedenen Sprachregionen sehr ähnlich (siehe Abbildung 2), aber es gibt grosse Unterschiede in Bezug auf die Beschäftigung von Mitarbeitern*innen.

Abbildung 3: Möglichkeit, von zuhause aus zu arbeiten - nach Tätigkeitsfeld



«Arbeiten Sie aufgrund der Corona-Krise von zuhause aus bzw. im Home Office?» (Erwerbstätige)

Quelle: Sotomo. (2020). SRG Corona-Monitor. URL: <https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2020/12/5.-SRG-Corona-Monitor.pdf>

Zu Beginn der Pandemie hatte der Bundesrat dem Innenministerium nur empfohlen, sie ab Januar 2021 obligatorisch zu machen. Aber wie Abbildung 3 zeigt, ist die angeordnete Verpflichtung des Bundesrates natürlich relativ, da nicht alle Aufträge an das Home Office gingen (Bundesamt für Gesundheit BAG, o.D.).

Die Verordnung des Bundesrates schlägt vor, dass der Arbeitgeber, wenn die Art der Arbeit ein Home-Office nicht zulässt, nach einem alternativen Arbeitsplatz suchen muss, der durch Telearbeit bei gleichem Lohn erledigt werden kann. Ist auch dies nicht möglich, muss der Arbeitgeber dafür sorgen, dass der Arbeitsplatz durch geeignete Sicherheitsmaßnahmen (z. B. durch Abtrennung oder andere Schutzmaßnahmen) Corona free ist (Bundesamt für Gesundheit BAG, o.D.; Saner, 2021).

Erst nach dem Ende der Pandemie wird es möglich sein, die Erfahrungen mit der Telearbeit in den Jahren 2020 und 2021 vollständig zu messen und festzustellen, ob dies einen Einfluss auf den Gesamtrend der Telearbeit haben wird und ob die Unternehmen einen hybriden Modus beibehalten werden, der digitale und persönliche Arbeit kombiniert.

Der Übergang zur Telearbeit hat eine neue Welt der Nutzung digitaler Plattformen eröffnet, und man kann davon ausgehen, dass diese Pandemie einige Tabus gebrochen und die Einstellung zur Telearbeit verändert hat (Nugent, 2020).

2.1.3 Vorteile und Herausforderungen von Home-Office

Wenn wir über das Home Office und seine Umsetzung sprechen, sei es in einer Krisensituation oder in einer normalen Situation, ist es sehr wichtig, auch die Herausforderungen und Vorteile zu berücksichtigen, die diese Art von Arbeit mit sich bringt. In diesem Kapitel werden daher die in der Literatur am häufigsten genannten Vorteile und Herausforderungen des Home Office aufgeführt.

Die Diskussionen, die im Zusammenhang mit dem Homeoffice auftreten, drehen sich vor allem um die unscharfen Grenzen zwischen Arbeit und Nichtarbeit, die sozialen Auswirkungen der physischen Abwesenheit am Arbeitsplatz und die jeweiligen Risiken und Vorteile dieser Arbeitsform. (Contreras et al., 2020). Aus diesem Grund haben die Arbeitgeber*in in den letzten Jahrzehnten immer wieder die Teilzeitarbeit als Form der Flexibilität für ihre Arbeitnehmer*in in der Heimarbeit vorgezogen, eben wegen der ungewissen Vorteile, die diese Art von Arbeit haben kann. (Williamson et al., 2020).

Mehrere empirische Studien haben positive Ergebnisse zur Telearbeit erbracht. Einer der am häufigsten genannten Aspekte ist sicherlich die Wirksamkeit des Home Office bei der Verbesserung der Work-Life-Balance der Arbeitnehmer*in (Nafishah et al., 2009). So hat eine Studie von Dockery und Bawa (2018) gezeigt, dass Beschäftigte, die im Homeoffice arbeiten, eine größere Ausgewogenheit bei der Verteilung der häuslichen Pflichten mit ihren Partnern*in erreichen können, da sie ihre Zeit selbstständig einteilen können und dies den Beschäftigten die

Möglichkeit gibt, ihre persönlichen Pflichten mit ihren beruflichen Pflichten in Einklang zu bringen. Dieser Faktor ermöglicht daher ein starkes Wachstum harmonischer Familienbande (Wojcak et al., 2016). Dieser Faktor ist sehr wichtig, da es heutzutage viele Familien gibt, in denen beide Partner*in arbeiten.

Eine flexible Zeiteinteilung ist bei der traditionellen Arbeit nicht möglich, da man sich an bestimmte Zeitfenster halten muss, während man bei der Telearbeit fast immer selbst entscheiden kann, wann und wo man seine Arbeit am besten erledigt (Mustajab et al., 2020). Einigen Studien zufolge hat die Flexibilität, die Arbeitszeit und den Arbeitsort selbst zu wählen, einen direkten Einfluss auf die Produktivität, da man sich seinen eigenen Arbeitsrhythmus schaffen und Ablenkungen vermeiden kann (Pavlova, 2019). Darüber hinaus haben Gajendran und Harrison (2007) in einer Metaanalyse von 46 Studien nachgewiesen, dass eine weniger formelle Arbeitsatmosphäre und das Fehlen einer unmittelbaren Aufsicht den Stress verringern. Viele Beschäftigte geben an, sich bei Telearbeit wohler zu fühlen: Die Arbeit unter direkter Aufsicht von Führungskräften erhöht den Druck, die eigenen Aufgaben zu erfüllen und jederzeit eine angemessene Haltung zu bewahren (Mustajab et al., 2020). Neben dem direkten Druck der Aufsicht im Büro wird man auch täglich mit seinen Kollegen*in konfrontiert, was manchmal für Stress und Ablenkung sorgen kann (Brynjolfsson et al., 2020).

In verschiedenen Studien wurde allgemein eine Steigerung der Lebensqualität und der Zeiteffizienz festgestellt. Diese Arbeitsform ermöglicht es den Arbeitnehmern*in, die Zeit zu sparen, die sie für den Weg ins Büro und zurück nach Hause benötigen. Oliver Gassmann führte 2011 (Economiesuisse, 2012) eine Studie durch, in der er von durchschnittlich 40 Minuten ausging, die pro Tag durch Bahn- oder Autofahrten verloren, gehen und die effizienter genutzt werden könnten. Seine Studie ergab, dass von den 450.000 betroffenen Personen ein Gewinn von 40 Minuten pro Person theoretisch 300.000 Stunden pro Woche einsparen würde (Economiesuisse, 2012). Eine Studie der Universität Umeå in Schweden hat außerdem gezeigt, dass Pendeln mit einer höheren Scheidungsrate korreliert und zunehmend eine Ursache für stressbedingte Krankheiten ist (Economiesuisse, 2012). Darüber hinaus werden durch die Verringerung des Pendelns auch die Ausgaben für Fahrten mit dem Auto oder öffentlichen Verkehrsmitteln sowie die Ausgaben für Mahlzeiten am Arbeitsplatz außerhalb des Hauses verringert (Faulconer & Gruss, 2018). Dank der Telearbeit ist die Entfernung zwischen Arbeits- und Wohnort nicht mehr so entscheidend, so dass der Arbeitnehmer*in mehr Freiheit bei der Wahl seines Wohnorts hat (Saner, 2016).

Ein weiterer wichtiger Vorteil der Telearbeit ist die Erleichterung für Menschen mit körperlichen Behinderungen (Saner, 2016).

Die Vorteile des Home Office gelten nicht nur für Arbeitnehmer*in, sondern auch für Unternehmen und Arbeitgeber*in.

Eines der aktuellsten Themen ist die Verringerung der Umweltverschmutzung: Unternehmen, die Telearbeit zulassen, verringern auch die Anzahl der Personen, die mit dem Auto zur Arbeit fahren, und vermeiden so die Umweltverschmutzung. Das Unternehmen wird daher einen positiven Ruf als umweltfreundlich haben (Contreras et al., 2020).

Ein weiterer wichtiger Vorteil für Unternehmen, die ihren Mitarbeitern*in die Möglichkeit geben, im Home Office zu arbeiten, ist die Möglichkeit, die Beziehung zu qualifizierten Mitarbeitern*in aufrechtzuerhalten, auch wenn diese nicht umziehen oder eine Pause für Mutterschafts-/Vaterschaftsurlaub einlegen wollen. (Saner, 2016). Darüber hinaus könnte die Telearbeit auch erhebliche Kosteneinsparungen für die Unternehmen ermöglichen. Untersuchungen von Oliver Gassmann (Economiesuisse, 2012) zeigen, dass das «Desksharing», das dank des Homeoffice möglich ist, da sich dadurch weniger Personen im selben Büro aufhalten, die Kosten pro Arbeitsplatz um bis zu 30 % senken könnte. Ein weiterer Einsparfaktor ist der Arbeitnehmer*in, der, wenn er von zu Hause ausarbeiten kann, bereit sein könnte, auch dann zu arbeiten, wenn es ihm nicht so gut geht, wodurch die Krankheitskosten sinken und die Produktivität steigt (Economiesuisse, 2012).

Die Einführung von Telearbeit kann ohne große Investitionen umgesetzt werden, was sowohl für Unternehmen als auch für Arbeitnehmer*in eine einfache Möglichkeit darstellt. Natürlich funktioniert Telearbeit nur, wenn auf beiden Seiten die Bereitschaft besteht, diese Art von Arbeit zu übernehmen, und auch eine angemessene technologische Unterstützung erforderlich ist (Economiesuisse, 2012).

Wenn die Telearbeit nur Vorteile hätte, wäre dieses Phänomen sicherlich schon vor dem Ausbruch der Sars-Cov-19-Pandemie viel präsenter gewesen.

Einer der Nachteile, der in der vorhandenen Literatur am häufigsten genannt wird, ist zweifellos die Gefahr der Isolation und des Kontaktmangels für den Arbeitnehmer*in. Selbst wenn man über ausgezeichnete Kommunikationsmittel und Internetverbindungen verfügt, fehlt es bei der Arbeit zu Hause an den gelegentlichen Interaktionen, die bei einer Kaffee- oder Mittagspause entstehen können. Diese Interaktionen sind oft eine Quelle der Motivation und des Gedankenaustauschs, und es ist sehr schwierig, diesen menschlichen Kontakt durch Technologie zu ersetzen (Mustajab et al., 2020). Ein Mangel an sozialer Interaktion kann langfristig zu einer geringeren Produktivität und einer geringeren Motivation für die eigene Arbeit führen, während ein enger Kontakt zu den Kollegen*in und regelmäßiges Feedback die Mitarbeiter*in inspirieren und motivieren (Caulfield, 2020).

Wenn man durch Telearbeit isoliert ist, besteht außerdem ein größeres Risiko, übersehen zu werden und bei einer möglichen Beförderung "vergessen" zu werden (Saner, 2016; Contreras et al., 2020).

Es sollte auch bedacht werden, dass das Homeoffice nur für Menschen geeignet ist, die gut organisiert sind und wissen, wie sie ihre Zeit einteilen können (Kłopotek, 2017). Menschen, die nicht gut organisiert sind, können Schwierigkeiten haben, Arbeitsaufgaben und Hausarbeit zu trennen. Dies führt zu mehr Ablenkungen durch die Arbeit von zu Hause aus, was zu mehr Stress und Arbeitsbelastung für die Arbeitnehmer*in führt, die gezwungen sind, von zu Hause aus Multitasking zu betreiben (z. B. zu arbeiten und sich gleichzeitig um ihre Kinder zu kümmern) (Dockery & Bawa, 2018). Wenn der Arbeitnehmer*in in einer ablenkenden Umgebung arbeitet, kann seine Produktivität darunter leiden, was wiederum zu mehr Stress führen kann. Dies könnte dazu führen, dass der Arbeitnehmer*in viel mehr Stunden (oft unbezahlt) arbeitet, um seine Ziele zu erreichen (Caramela, 2020).

Wenn man über Telearbeit spricht, sollte man nicht die zusätzlichen Kosten übersehen, die mit dieser Arbeitsform verbunden sind. Der Arbeitnehmer*in muss in seiner Wohnung einen geeigneten Arbeitsplatz einrichten, und nicht jeder hat eine Wohnung, die groß genug ist, um einen separaten Raum zu haben, der als Büro genutzt werden kann. Neben den Raumkosten hat der Arbeitnehmer*in auch höhere Kosten für Strom und/oder Kommunikationskosten (z. B. Telefon) und möglicherweise auch die Kosten für die Anschaffung der entsprechenden Geräte und Lizenzen (z. B. Hard- und Software) zu tragen. Diese Kosten werfen auch die Frage auf, wer sie trägt: Sollte der Arbeitgeber*in diese Kosten tragen? Ist es der Arbeitgeber*in oder der Arbeitnehmer*in, der die Kosten für die Anschaffung aller für die Arbeit von zu Hause aus erforderlichen Materialien zu tragen hat? In jedem Fall ist es sehr wichtig, die Übernahme dieser Kosten zu regeln und auch Probleme zu klären, die sich aus der Haftung im Falle von Schäden an einem privaten Gerät während der Arbeitszeit im Home Office usw. ergeben können (Saner, 2016). In der Schweiz ist die Situation bezüglich der Kostenübernahme ebenfalls umstritten, da Artikel 327a Abs. 1 des Schweizerischen Obligationenrechts vorsieht, dass "Der Arbeitgeber hat dem Arbeitnehmer alle durch die Ausführung der Arbeit notwendig entstehenden Auslagen zu ersetzen, bei Arbeit an auswärtigen Arbeitsorten auch die für den Unterhalt erforderlichen Aufwendungen", während die jüngste Verordnung zu diesem Thema feststellt, dass "...den Arbeitnehmern keine Spesenvergütung zu zahlen ist" (Art.10 Abs. 3 Verordnung über Maßnahmen in der besonderen Lage zur Bekämpfung der Covid-19-Epidemie) (Saner, 2021; Stünzi, 2020).

Laut einer Studie von Caramela (2020) werden Heimarbeiter in einigen Fällen von ihren Kollegen negativ wahrgenommen.

Für die Arbeitgeber besteht der größte Nachteil der Telearbeit darin, dass sie die direkte Kontrolle über ihre Mitarbeiter verlieren. In einigen Fällen müssen sie sogar eine neue Art der Führung einführen, um die Produktivität ihrer Mitarbeiter zu kontrollieren und die Faktoren Sicherheit und Datenschutz zu regeln (Saner, 2016; Cortellazzo et al., 2019).

2.2 E-Leadership und seine Konzeptualisierung

Wie in der Einleitung zu dieser Masterarbeit beschrieben, hat sich Covid-19 zu einer globalen Pandemie entwickelt, die zu großen Veränderungen in unserem Leben geführt hat, zu denen auch die Veränderung der Arbeitsweise vieler Menschen gehört (Izzah et al., 2020). Im vorigen Kapitel haben wir das Phänomen des Home Office beschrieben, das als Maßnahme zur Eindämmung von Ansteckungen eingeführt wurde. Telearbeit ist jedoch ein Phänomen, das in erster Linie die Arbeitnehmer*in betrifft, aber wie wir in diesem Kapitel sehen werden, hat die Pandemie und damit diese neue Art zu arbeiten auch die Führungskräfte erfasst. In der Tat ist es bei der Home Office schwierig, die gleiche Art von Führung aufrechtzuerhalten, die in normalen Situationen vor der Pandemie angewandt wurde, als man noch im Büro arbeiten konnte.

In diesem Kapitel werden wir daher eine allgemeine Definition des Begriffs "Leadership" geben und erläutern, was er im Zusammenhang mit dem Home Office bedeutet. Schließlich werden wir uns auf eine besondere Art der Führung konzentrieren, nämlich E-Leadership.

2.2.1 *Definition von Leadership*

Im Laufe des letzten Jahrhunderts haben sich die Definitionen des Begriffs "Führung" ständig weiterentwickelt, und man schätzt, dass es mehr als 350 gibt (Bennis, 1982; Murashkin & Tyrväinen, 2020).

Die ersten Definitionen des Begriffs "Führung" erschienen zwischen 1900 und 1929 und zeichneten sich durch die Betonung von Kontrolle und Zentralisierung von Macht aus, wobei die Führungsperson als "dominant" angesehen wurde (Northouse, 2017). Ab den 1930er Jahren konzentrierten sich die Definitionen von Führung auf den Einfluss, den eine Führungskraft ausübt, und nicht mehr auf die Dominanz. Ab den 1940er Jahren ging es um den Einfluss, den eine Führungsperson auf eine Gruppe von Menschen hat. Bis zu den 1990er Jahren und dem Beginn des 21. Jahrhunderts, als man begann, Führung und Management als zwei getrennte Prozesse zu betrachten. In der Tat begannen die Wissenschaftler, die Rolle des Followers in der

Führungsbeziehung zu betonen, im Gegensatz zur Rolle des Managers, der sich mehr mit organisatorischen Strategien zur Verbesserung der Effizienz durch die Nutzung von Marktchancen befasst (Anzengruber et al., 2017). Ab dem 21. Jahrhundert wurde auch ein moralischer und ethischer Ansatz für die Führung diskutiert, wobei der Schwerpunkt auf der Kommunikation zwischen Führungskraft und Gefolgschaft lag. Es wurden auch neue Führungskonzepte entwickelt (z. B. ethische Führung, integrative Führung usw.) (Northouse, 2017).

Der Begriff der Führung kann daher aus verschiedenen Perspektiven definiert werden, die auch von verschiedenen Kontexten abhängen. Es lässt sich jedoch sagen, dass sich die verschiedenen Definitionen von Führung hauptsächlich auf bestimmte Faktoren konzentriert haben, die Führung als eine Fähigkeit, einen Ansatz, ein Verhalten, eine Persönlichkeit ansehen. Es ist auch klar, dass es einige zentrale Komponenten gibt, die dieses Phänomen auszeichnen, nämlich: Führung ist ein Prozess, bei dem es um Einflussnahme innerhalb von Gruppen geht, und Führung hat immer ein gemeinsames Ziel (Murashkin & Tyrväinen, 2020; Northouse, 2017).

Die am weitesten verbreitete Definition von Führung ist "ein Prozess, bei dem eine Person eine Gruppe von Personen beeinflusst, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen" (Northouse, 2017, S.3).

In einer Studie von Bennis (1982), die mit 90 CEOs durchgeführt wurde, sollte untersucht werden, welche Kompetenzen diese Führungskräfte in ihren Organisationen gemeinsam haben. Die Studie hat also gezeigt, dass eine gute Führungskraft in der Lage ist, eine klare Vision des zu erreichenden Ziels zu entwerfen und diese ihren Anhängern zu vermitteln, um Unterstützung zu gewinnen, die Ausrichtung der Organisation durch Beharrlichkeit und Konsequenz aufrechtzuerhalten und die Fähigkeit zu besitzen, die Anhänger zu befähigen, ihnen die richtige Motivation zu geben, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen (Bennis, 1982).

Die Theorien und Facetten der Führung sind vielfältig, aber für die folgende Untersuchung beschränken wir uns auf die eben beschriebene Definition und Konzeptualisierung.

2.2.2 Leadership und Home-Office

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln erwähnt, führte die Sars-Cov-2-Pandemie zu neuen Arbeitsformen und damit zu einer erneuten Konzentration auf das Thema Führung (Alcadipani, 2020).

Auf der Suche nach Möglichkeiten, mit der Pandemie besser umzugehen, entsteht zunehmend ein kollektives Bewusstsein dafür, dass sich die Welt verändert und neue Arbeitsmodelle

entstehen, die die Unternehmenslandschaft weiter prägen werden (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Wie im vorigen Kapitel beschrieben, ist die Telearbeit für viele Menschen sehr praktisch geworden, und viele Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in schätzen die Flexibilität, die diese Art von Arbeit mit sich bringt. Eine Herausforderung, die sich aus diesem neuen Szenario ergibt, ist sicherlich die Zusammenarbeit, d.h. wie kann die langfristige Distanz zwischen Arbeitnehmer*in und Arbeitgeber*in am besten bewältigt werden? Für Teams, aber auch für Führungskräfte ist die Situation, sich nicht jeden Tag physisch zu treffen, die sich aus dem Home Office ergibt, eher neu und ungewohnt. Die Führung von Mitarbeitern*innen aus der Ferne und virtuell, funktioniert sicherlich anders als im Büro und hat starke Auswirkungen sowohl auf die Mitarbeiter*in als auch auf die Führungskräfte (Döhler, 2020). Wenn man über Führungstheorien spricht, ist es wichtig, dass diese Theorien die Veränderungen in der Art der Arbeit und die damit verbundenen Konsequenzen berücksichtigen (Rietsema & Watkins, 2012).

Traditionelle Führungsmodelle werden oft als statisch und unflexibel empfunden, wenn es darum geht, Alternativen zu den organisatorischen Herausforderungen in modernen Arbeitsumgebungen anzubieten (Northouse, 2017). Wenn zum Beispiel die Führungskräfte ihr traditionelles Führungsverhalten beibehalten, kann die Telearbeit verwirrend sein. Dies kann dann zu Problemen bei der Zielerreichung, der Leistungsbeurteilung und der Mitarbeiter*in Motivation führen. Es sollte auch bedacht werden, dass dieselben theoretischen Merkmale der Führung, die in "normalen Kontexten" angewandt würden, in kritischen und Home-Office-Kontexten möglicherweise nicht anwendbar sind, da die Routinen der Mitarbeiter*in anders sind und es mehr Unsicherheiten im privaten, aber auch im beruflichen Leben der Mitarbeiter*in gibt (Cho, 2020).

Einem Artikel von Döhler (2020) zufolge gibt es kleine Schritte, die e-Leadership unternehmen kann, um ihre Aufgabe bestmöglich zu erfüllen:

- Bereitstellung angemessener digitaler Mittel: Im Home Office sind wir vollständig von der Technologie abhängig, daher ist es wichtig, dass wir über die richtige Ausrüstung und einen sicheren VPN-Zugang verfügen. Ein Vorgesetzter muss daher dafür sorgen, dass seine Mitarbeiter*in die richtigen Arbeitsbedingungen vorfinden, damit sie ihre Aufgaben effizient erfüllen können.
- Gegenseitiges Vertrauen: Der Arbeitgeber*in muss darauf vertrauen, dass seine Mitarbeiter*in auf die gleiche Weise und mit dem gleichen Engagement arbeiten wie im Büro. Eine transparente Kommunikation ist wichtig, um von Anfang an das richtige

Gleichgewicht zu finden. Die Teammitglieder müssen das Gefühl haben, dass ihnen zugehört wird, auch aus der Ferne, und dass sie im Notfall auf ihren Chef zählen können.

- Versuchen die Mitarbeiter*in kennenzulernen und wahrzunehmen: Bei Telearbeit geht die gesamte nichtsprachliche Kommunikation verloren, was es schwieriger macht, bestimmte Aspekte des Gegenübers zu verstehen (z. B. die Stimmung). Es ist daher wichtig, eine aktive Kommunikation aufrechtzuerhalten, um zu verstehen, ob die Arbeit gut läuft oder nicht.
- Häufige Treffen: um eine klare Kommunikationsstruktur zu gewährleisten und den Teamgeist aufrechtzuerhalten. Natürlich hat jede Arbeit einen anderen Rhythmus, manche Aufgaben erfordern mehr und andere weniger Besprechungen, aber es ist wichtig, dass alle auf dem Laufenden bleiben und sich gegenseitig unterstützen können (Döhler, 2020).

Darüber hinaus ist es unbestreitbar, dass Charaktereigenschaften und Tugenden in der Führung immer wichtiger werden. Charaktereigenschaften wie Integrität, Verantwortungsbewusstsein und Motivation sind sehr wichtig geworden, wenn es darum geht, Führungsqualitäten auf jeden Arbeitsplatz abzustimmen (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Die soziale Distanzierung hat in der Tat unsere Beziehungsformen in unseren sozialen und beruflichen Beziehungen erweitert, was in der Folge zu neuen Führungsformen führt (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021). Bei der Führung durch soziale Distanzierung geht es darum, die Verbundenheit wiederzuentdecken, und zwar nicht nur durch gegenseitige Abhängigkeit (und die Erkenntnis, dass wir uns alle auf derselben Ebene befinden), sondern vielmehr durch die Anerkennung der wechselseitigen Beziehungen (als eine Form des gemeinsamen Interesses) (Antonacopoulou & Georgiadou, 2021).

Allen et al. (2015) stellten jedoch fest, dass die Beziehung zwischen Führungskräften und Arbeitnehmern*in durch die Telearbeit nicht beeinträchtigt wird, obwohl die Arbeitgeber*in oft Angst haben, diese Form der Arbeit einzuführen, vor allem, weil sie befürchten, die Kontrolle über ihre Mitarbeiter*in zu verlieren.

Die Führungskräfte sollten darauf achten, nicht zielorientiert, sondern beziehungsorientiert zu führen, da dieses kontrollorientierte Verhalten bei Mitarbeitern*innen, die von zu Hause aus arbeiten, unwirksam ist (Lautsch et al., 2009). Zweitens müssen die Arbeitnehmer*in bei der Telearbeit Autonomie und Verantwortung erlangen, insbesondere für die Verwaltung ihrer eigenen Arbeitszeiten, Methoden und die Erreichung ihrer Ziele, weshalb es für die Arbeitgeber*in wichtig ist, ihren Arbeitnehmern*innen Verantwortung zu übertragen (Contreras et al., 2020).

Abschließend stellen Stoker et al. (2021) fest, dass Untersuchungen darauf hindeuten, dass das Home Office die Möglichkeit und den Wunsch des Arbeitgebers beeinflusst, bestimmte Führungsverhaltensweisen, wie z. B. weniger Kontrolle, an den Tag zu legen. Aufgrund der größeren räumlichen Entfernung werden die Führungskräfte dazu neigen, mehr Verantwortung zu delegieren. Den Studien zufolge wird jedoch erwartet, dass sich diese Verhaltensweisen zwischen Führungskräften verschiedener Hierarchieebenen unterscheiden, da Führungskräfte höherer Ebenen bereits daran gewöhnt sind, eine größere physische Distanz zu ihren Untergebenen zu haben als Führungskräfte einer niedrigeren Ebene, so dass die Veränderungen im Führungsstil für Führungskräfte einer niedrigeren Ebene größer sein könnten (Stoker et al., 2021).

Es sollte nicht übersehen werden, dass die Auswirkungen einer Krise wie derjenigen im Zusammenhang mit COVID-19 größere Veränderungen in der Führung nach sich ziehen könnten, da es sich nicht um eine einfache Situation handelt, in der die Mitarbeiter*in von zu Hause aus arbeiten. In einer Krisensituation ist die Figur der Führungsperson besonders wichtig, um die Interpretation und das Verständnis der Ereignisse und Auswirkungen der Krise zu lenken (Sobral et al., 2020). Gleichzeitig sollten Führungskräfte zwar eine Figur der Stabilität für die Mitarbeiter*in vermitteln, doch könnten sie sich aufgrund einer Krise wie der im Zusammenhang mit COVID-19 durch die äußere Situation bedroht fühlen und daher ihren Mitarbeitern*innen weniger Befugnisse übertragen und delegieren (Stoker et al., 2021). Die Bedrohung geht von einem Umfeld der Unsicherheit aus, in dem die Arbeitgeber*in das Gefühl haben, dass sie die Kontrolle behalten müssen, um diese externe Bedrohung zu verringern, und infolgedessen ihre Organisation und ihre Mitarbeiter*in oft noch stärker kontrollieren (Stoker et al., 2021).

Das Wissen über Führung in einer Krisensituation ist jedoch nach wie vor recht begrenzt (Lagowska et al., 2020), aber man kann mit Sicherheit sagen, dass dieses Phänomen eine neue Perspektive auf Arbeitsprozesse und Teamkommunikation bietet, auch wenn die Telearbeit in der Anfangsphase der Umsetzung in mancher Hinsicht noch ungewohnt und schwierig ist. Sind die Bedingungen für Telearbeit erst einmal definiert und die ersten Erfahrungen gemacht, zeigen mehrere Studien, dass die Leistung der Mitarbeiter*in im Home Office steigt (Döhler, 2020).

2.2.3 *E-Leadership und Home-Office*

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt, sind die Theorien zur Führung vielfältig, aber sicherlich in Entwicklung begriffen. In der heutigen Zeit sind Führungskräfte gezwungen, sich an die technologische Entwicklung anzupassen und sie zu beherrschen, um auch mit ihren Mitarbeitern*innen zu kommunizieren (Mustajab et al., 2020). Die Ausweitung der Digitalisierung und der Telearbeit haben daher die Notwendigkeit mit sich gebracht, die Führung in diesem neuen Arbeitskontext zu analysieren (Mourão et al., 2021). In dieser Untersuchung werden wir uns auf e-Leadership konzentrieren; in diesem pandemischen Kontext im Zusammenhang mit COVID-19 besteht die Rolle dieser Führung darin, die Arbeitsbedingungen zu erleichtern und die Mitarbeiter*in zu motivieren, ihre Ziele auch in einer schwierigen Krisensituation zu erreichen (Contreras et al., 2020). Dieser Führungsstil kombiniert zwei bestehende Konzepte, d.h. er verbindet das "e" als Symbol, das sich auf Themen in der Welt der Informationstechnologie bezieht, mit "Leadership", was, wie wir oben gesehen haben, die Fähigkeit einer Person ist, die von ihr geführten Menschen zu beeinflussen, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Mustajab et al., 2020; Mourão et al., 2021). Diese Art von e-Leadership ist vor allem nach der COVID-19-Pandemie im Kommen (Kulshreshtha & Sharma, 2021).

Die Autoren Van Wart, Roman, Wang X und Liu (2019) schlugen eine Definition von e-Leadership vor, die auf sechs Faktoren beruht, die auch als e-Kompetenzen von Führungskräften bezeichnet werden. Diese sechs Kompetenzen sind:

- E-Kommunikation
Eine Reihe von drei spezifischen Fähigkeiten: Klarheit und Management des Kommunikationsflusses und Vermeidung von Missverständnissen.
- E-Soziale Kompetenzen
Die Führungskraft muss in der Lage sein, ihre Mitarbeiter*in zu unterstützen und dafür zu sorgen, dass sie eine genaue und personalisierte Kommunikation mit robusten Interaktionsmethoden erhalten.
- Fähigkeiten zur Bildung von E-Teams
Ein virtueller Leiter muss in der Lage sein, sein Team zu motivieren, ihm Verantwortung und Anerkennung zu übertragen.
- E-Change Management
Techniken des Veränderungsmanagements durch Planung von Übergängen, Überwachung der Umsetzung und Verfeinerung der technologischen Praxis durch Erfahrung.

- E-Technik-Kenntnisse

Diese Fähigkeiten beziehen sich auf vier Elemente: die Verschmelzung traditioneller und digitaler Methoden, technologische Grundkenntnisse, technische Sicherheit und Auswertbarkeit mit relevanten IKT.

- E-Zuverlässigkeit

Dabei geht es um drei zentrale Aspekte: Zuverlässigkeit in einem virtuellen Umfeld, Work-Life-Balance und Diversity Management (Van Wart et al., 2019).

In einer weiteren Studie von Toleikienė, Rybnikova und Juknevičienė (2020) wurden drei Hauptkriterien herausgestellt, die e-Leadership von traditioneller Führung unterscheiden. Das erste Kriterium bezieht sich auf die Art der Kommunikation und die damit verbundenen Kanäle und Instrumente. Ein E-Leader nutzt in der Tat eine multilaterale Kommunikation über verschiedene Kommunikationskanäle (Audio, Video, schriftlich) und die wichtigsten IKT-Tools (Telefon, Zoom, Skype, E-Mail, Whatsapp-Gruppen usw.). Bisher dominierte die mündliche Kommunikation, aber mit dem Aufkommen des Home Office muss die Führungskraft in der Lage sein, mit verschiedenen Kommunikationsarten (z. B. schriftlich) zu jonglieren (Van Wart et al., 2019).

Das zweite Kriterium bezieht sich auf ein neues Zeitmanagement, denn eine E-Leadership-Strategie muss flexiblere Arbeitszeiten, kurzfristige Besprechungen auf Anfrage und kürzere Meetings gewährleisten, und auch für das Zeitmanagement ist es notwendig, IKT-Tools wie Google-Kalender oder Teams zu nutzen (Toleikienė et al., 2020). Als letztes Kriterium definierten sie die Herausforderungen für die E-Führungskräfte, auch per E-Mail klar zu kommunizieren und so die Qualität der Leistung zu gewährleisten, indem sie ausdrückliche Regeln für z. B. dringende Antworten (z. B. Festlegung einer maximalen Antwortzeit) festlegen (Toleikienė et al., 2020).

Das Gedeihen der Telearbeit hängt auch von der Umsetzung eines e-Leadership-Modells ab, das die Struktur der Unternehmen weniger hierarchisch macht und gleichzeitig neue Fähigkeiten entwickelt, um eine solide und vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern*innen aufzubauen. Eine zentrale Aufgabe von E-Leadership ist es daher, effektive virtuelle Teams zu bilden, die in der Lage sind, organisatorische Ziele zu erreichen (Contreras et al., 2020). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass e-Leadership einerseits eine Verbesserung der traditionellen Führung darstellt, andererseits aber auch einen deutlichen Wandel erfordert, um sicherzustellen, dass alle Interessengruppen eines Unternehmens auch durch digitale Technologien gute Beziehungen unterhalten (Contreras et al., 2020). Darüber hinaus erfordert diese neue Art der Führung, wie bereits erwähnt, die Entwicklung spezifischer

Fähigkeiten, damit die Organisation in virtuellen und entfernten Arbeitsumgebungen, die sich deutlich von normalen Situationen unterscheiden, in denen Teams von Angesicht zu Angesicht interagieren können, effektiv funktioniert (Van Wart et al., 2019; Tolekienė et al., 2020).

Wie im Kapitel über das Homeoffice beschrieben, kann diese Arbeitsweise für die Arbeitnehmer*in schwierig sein, so dass die Rolle der Führungskraft von zentraler Bedeutung für die soziale Unterstützung und die Verringerung der Risiken für das Wohlbefinden von Telearbeitern ist (Van Wart et al., 2019; Contreras et al., 2020). Eine gute digitale Führungskraft muss Strategien zur Förderung der beruflichen Entwicklung ihrer Untergebenen anwenden und versuchen, Selbstdisziplin und Autonomie zu fördern, um die Motivation zur Erzielung von Ergebnissen und größerem Wohlbefinden bei der Arbeit zu steigern (Mourão, 2018).

Die Rolle von e-Leadership ist in der aktuellen Pandemie-Situation nicht mehr eine Notwendigkeit, sondern eine Verpflichtung. Diese Führung ist notwendig, um in einer Zeit zu überleben, die von zahlreichen Wettbewerbern und nicht wettbewerbsbezogenen Bedrohungen wie Naturkatastrophen und außergewöhnlichen Ereignissen (z. B. einer Pandemie) geprägt ist, die die Leistung eines Unternehmens beeinträchtigen können. Unternehmen brauchen daher eine Führungspersönlichkeit, die bereit ist, die Chancen der digitalen Technologien zu nutzen und die Entwicklung der Organisation auch in Krisensituationen sicherzustellen (Mustajab et al., 2020). Daher sollte ein effektives e-Leadership in der Lage sein, die Risiken für Telearbeiter zu minimieren.

Wesentlich ist jedoch, dass die Telearbeit während der COVID-19-Pandemie in einem obligatorischen Kontext stattfand und dass diese Pandemiekrise zu Isolation und fehlenden sozialen Kontakten führte. Außerdem wurde die Telearbeit und damit auch die elektronische Führung in sehr kurzer Zeit eingeführt, und viele Menschen (einschließlich der Mitarbeiter*in und Führungskräfte) hatten noch keine Erfahrung mit dieser Arbeitsweise. Zusätzlich zu den Problemen im Zusammenhang mit der Pandemie erschwerte die Erfahrung der Telearbeit in einem sich wandelnden und unsicheren Krisenkontext in mancher Hinsicht die elektronische Führung, und einigen Mitarbeitern*innen fiel es schwer, sich an diese neuen Regelungen anzupassen (Mourão et al., 2021). Die Untersuchung von Kulshreshtha und Sharma (2021) hat in der Tat gezeigt, dass der massive Einsatz von IKT bei manchen Menschen zu schlechter und oberflächlicher Kommunikation, insbesondere mit dem Arbeitgeber*in, und möglicherweise zu sozialer Isolation führen kann. Dies könnte nach Brosi und Schuth (2020) zu einer verminderten Empathie zwischen Führungskräften und Mitarbeitern*innen führen. Der Einsatz digitaler Technologien im Rahmen von E-Leadership könnte zu einer zunehmenden Gleichgültigkeit der Mitarbeiter*in gegenüber ihrer Arbeit und den Führungskräften führen.

Ein weiterer Aspekt, den es zu berücksichtigen gilt, ist, dass e-Leadership einen Transformationsprozess erfordert, der nicht sehr schnell abläuft. Für kleine und mittlere Unternehmen wird die Umsetzung dieser neuen Art von Führung eine größere Herausforderung darstellen, da sie alle erforderlichen Informationstechnologien und neue Geschäfts- und Vertriebsmodelle einführen müssen, während es für große Unternehmen einfacher sein dürfte, e-Leadership einzuführen, da viele große Unternehmen die Telearbeit und IKT bereits ausgebaut haben (Mustajab et al., 2020).

Schließlich können wir dank der empirischen Studie von Mourão et al. (2021), in der sie mehrere Studien über e-Leadership während der COVID-19-Pandemie zusammenfassten, ein von den Autoren erstelltes Modell (Abbildung 4) aufzeigen, das darauf abzielt, die Besonderheiten darzustellen, die e-Leadership und seine Leistung in digitalen Teams kennzeichnen.

Abbildung 4: Theoretisches Modell der e-Leadership



Quelle: Mourão, L., da Silva Abbad, G. & Legentil, J. (2021). E-Leadership: Lesson Learned from teleworking in the COVID-19 Pandemic.
In: Mohiuddin, M., Khalid, B., Al Azad, S. & Ed-Dafali, S. (cur.), *Leadership in a Changing World*. IntechOpen. Doi: 10.5772/intechopen.100634

2.3 Erkenntnisse

Aus den vorangegangenen Kapiteln können wir daher einige erste interessante Schlussfolgerungen für diese Forschung ziehen.

Es ist wichtig zu betonen, dass diese Forschung auf der aktuellen Situation basiert, die wir aufgrund der weltweiten Pandemie von COVID-19 erleben. In dieser Krise unterscheiden sich einige Aspekte von Home Office und E-Leadership von denen in einer normalen Situation. Die Forschung zu diesen Aspekten in einer Krisensituation im Home-Office ist begrenzt, obwohl in den zwei Jahren der COVID-19 bereits zahlreiche Untersuchungen durchgeführt wurden.

Um ein besseres Verständnis der Chancen und Herausforderungen von e-Leadership in einem Home-Office-Kontext zu ermöglichen, werden diese zusammen mit den Konzepten, die sich aus der vorangegangenen Literaturübersicht ergeben haben, im Folgenden zusammengefasst und in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Chance und Herausforderungen von e-Leadership in einem Home-Office-Kontext

Chancen	Herausforderungen
Bessere Organisation	Teamgeist trotzdem fördern
Zielgerechtes arbeiten	Bewusstsein über die eigene Verantwortung
Vertrauen und Verantwortung	Weiterbildung unterstützen
Flexibilität	Kommunikationsfähigkeit
Work-Life-Balance	Anpassung an die Organisationskultur
Höhere Produktivität	Selbständiges Zeitmanagement

Quelle: eigene Darstellung

Die in Tabelle 1 zusammengefassten Überlegungen zu den Chancen und Herausforderungen von e-Leadership im Kontext des Home Office bilden den Ausgangspunkt für die Interpretation der in den Interviews erhobenen Daten, die in Kapitel 5 vorgestellt werden.

3 Empirie

Zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit, nämlich "Was können wir aus der von Covid-19 geschaffenen Situation zum E-Leadership im Home Office lernen?" und "Gibt es einen Unterschied bezüglich Akzeptanz und Umsetzung von E-Leadership vor dem Hintergrund unterschiedlicher Aufgaben- und Personenmerkmalen?" nach einem ersten Teil der Literaturrecherche zur Definition der Begriffe Homeoffice und E-Leadership wurde eine qualitative Analyse durchgeführt, die ein vollständiges Verständnis der Erfahrungen eines

Teilnehmers ermöglicht, indem seine individuelle Meinung hervorgehoben wird (Saunders et al., 2016). Die qualitative Methodik eignet sich, wenn man die Bedeutung verstehen will, die Individuen bestimmten Situationen geben, und wenn man die Facetten eines Phänomens erfassen will, weshalb sie als Methodik für diese Forschungsarbeit gewählt wurde (Creswell, 2014).

3.1 Forschungsansatz

Wie im vorangegangenen Abschnitt erwähnt, wird für die Analyse dieser Untersuchung eine qualitative Methode verwendet, die auf einem induktiven Ansatz beruht.

Dieser Ansatz wird verwendet, um zu einer reichhaltigeren theoretischen Perspektive als der bestehenden vorzustoßen (Saunders et al., 2016). Im induktiven Prozess zieht der Forscher verallgemeinerbare Schlüsse aus den Beobachtungen (Bryman & Bell, 2015). Diese Methode kann als Bewegung vom Spezifischen zum Allgemeinen definiert werden (Collis & Hussey, 2014). Folglich wendet diese Studie den induktiven Ansatz an, da das Ziel der Studie darin besteht, durch einen spezifischen Fall ein umfassenderes Verständnis zu erlangen und zum Allgemeinen überzugehen, indem verallgemeinerbare Schlüsse aus den Beobachtungen gefunden werden. Darüber hinaus ist es relevant, auf der induktiven Seite des Forschungsansatzes zu arbeiten, wenn das Thema der Diskussion neu ist und es wenig vorhandenes Wissen gibt (Saunders et al., 2016).

Qualitative Forschung zielt darauf ab, Wörter und nicht-numerische Daten anzugeben (Bryman & Bell, 2015; Saunders et al., 2016). Wie bereits beschrieben, ist diese Studie qualitativer Natur und die gesammelten Informationen bilden die Grundlage, auf der die Analyse aufbaut. Die für die Studie gewählte Methode ist das Interview, das auch die häufigste Methode zur Datenerhebungstechnik in qualitativen Studien ist (Saunders et al., 2016).

Die nächste Entscheidung im Rahmen eines Forschungsdesigns betrifft die Art der Studie (Saunders et al., 2016).

Die drei verschiedenen Arten von möglichen Forschungsdesigns sind explorativ, deskriptiv und erklärend (Neuman, 2011). Die verschiedenen Designs können voneinander unterschieden werden, indem man sich ansieht, wie viel über den Forschungsgegenstand bekannt ist und die Art der Frage, die die Forschung beantworten soll (Neuman, 2011; Saunders et al., 2016). Das explorative Forschungsdesign versucht, die Frage "was" zu beantworten, die deskriptive Forschung "wie" und "wer", während die erklärende Forschung die Frage "warum" zu beantworten versucht (Neuman, 2011). In Übereinstimmung mit der Definition der verschiedenen Forschungsdesigns wird diese Studie das explorative Design beinhalten. Diese

Art von Design ist geeignet, wenn es nur wenige frühere Studien gibt und der Zweck darin besteht, nach Mustern und Ideen in dem gewählten Bereich zu suchen (Collis & Hussey, 2014). Darüber hinaus sind explorative Studien auch dann sinnvoll, wenn die genaue Art des Problems unsicher ist und das Verständnis des Themas verbessert werden muss (Saunders et al., 2016). Explorative Studien verlassen sich in der Regel auf den Input der Teilnehmer, und die Interviews sind wahrscheinlich unstrukturiert und beinhalten offene Fragen, da das Ziel darin besteht, Umstände zu erforschen und zu identifizieren und ein Verständnis für bestimmte Themen zu erlangen. Infolgedessen liefert explorative Forschung selten spezifische Antworten auf Probleme und Fragen, sondern dient eher als Sprungbrett für zukünftige Forschung (Collis & Hussey, 2014).

Die Literaturübersicht dient als Grundlage für die Studie, aber es ist notwendig, weitere Daten durch Interviews zu erheben, um empirischen Input zu liefern, der dazu beiträgt, die Forschungsfrage zu beantworten.

3.2 Datenerfassung

Wissenschaftliche Forschung wird in zwei Arten von Daten unterteilt: Primär- und Sekundärdaten (Saunders et al., 2012). Primärdaten werden von Forschern für den Zweck der aktuellen Studie erhoben, während Sekundärdaten Daten für einen anderen Zweck erhoben wurden (Bryman & Bell, 2015). Bei der Erforschung neuer und spezifischer Phänomene bieten Primärdaten den Vorteil, dass sie flexibel sind und ausführlichere Antworten liefern als Sekundärdaten (Zikmund et al., 2013). Da das Ziel dieser Studie darin besteht, vertieftes Wissen und Verständnis darüber zu erlangen, wie sich die rasante Digitalisierung von Arbeitsabläufen und Kommunikation auf die Fähigkeit von Managern*in ausgewirkt hat, in Krisenzeiten durch einen E-Leadership-Stil zu führen, wurde eine Primärdatenerhebung mittels halbstrukturierter Interviews durchgeführt.

Bei der Entscheidung für eine Stichprobentechnik in der qualitativen Forschung kann man zwischen Zufallsstichproben und Nicht-Wahrscheinlichkeitsstichproben wählen (Saunders et al., 2016). Der inhärente Unterschied zwischen den Techniken liegt in der Wahrscheinlichkeit, mit der das Individuum aus der Population ausgewählt wird (Saunders et al., 2016).

Um die Forschungsfrage dieser Studie bestmöglich zu beantworten, wurde eine Nicht-Wahrscheinlichkeitsstichprobenmethode durchgeführt. Da diese Studie nicht darauf abzielt, verallgemeinert zu werden oder statistische Ergebnisse zu präsentieren, wurde ein nicht-probabilistischer Stichprobenansatz verwendet, der es dem Autor ermöglicht, die relevantesten Personen auszuwählen, um die nützlichsten und aussagekräftigsten Daten zu generieren, und

der es auch erlaubt, die Stichprobe anzupassen, falls unvorhergesehene Umstände eintreten, die zu einer informativeren Quelle oder einer neuen Stichprobe derselben Person führen könnten (Leavy, 2014).

Saunders et al. (2016) definierten Nicht-Wahrscheinlichkeitsstichproben als homogen und wertend, was bedeutet, dass man bei dieser Art von Stichproben sein eigenes Urteil und seine eigene Wahrnehmung anwenden kann, um zu bestimmen, welche Befragten für den Zweck der Untersuchung relevant sind. Die Auswahl erfolgte daher auf der Grundlage der persönlichen Wahrnehmung und Einschätzung des Autors, welche Personen am ehesten über das notwendige und relevante Wissen zur Beantwortung der Forschungsfragen verfügen würden. Die Auswahl der zu berücksichtigenden öffentlichen Einrichtungen erfolgte dann auf der Grundlage von Stichproben. Die Wahl fiel auf den Staatsrat des Kantons Tessin, da der Autorin ein Sommerpraktikum in einem der Büros der Staatskanzlei absolvierte und so die einmalige Gelegenheit hatte, die Mitarbeiter*in des Wirtschafts- und Finanzdepartements und einiger Büros unterhalb der Staatskanzlei zu befragen. Die Wahl fiel auf den Staatsrat des Kantons Tessin, nicht zuletzt wegen der beträchtlichen Veränderungen und der digitalen Transformation, die er vornehmen musste, um seinen Mitarbeitern*in zu ermöglichen, ihre Arbeit während der durch die COVID-19-Pandemie verursachten Schließung im Home Office zu verrichten.

Eine Stichprobe von Teilnehmern oder Fällen muss nicht repräsentativ oder zufällig sein, aber es ist eine klare Begründung für die Einbeziehung einiger Fälle oder Personen statt anderer erforderlich (Yin, 2012). Bei der Auswahl der Stichprobe wurden klare Kriterien festgelegt, um den Zweck der Befragung von Führungskräften, die Teams während der Pandemie digital geführt haben, vollständig zu erfüllen. Das erste Kriterium für die Auswahl der Befragten*innen war, dass sie während der COVID-19-Pandemie ein Team in digitaler Hinsicht leiteten. Dieses Kriterium wurde erfüllt, da die Regierung im Zusammenhang mit Covid-19 vorschrieb, dass alle Mitarbeiter*in ausschließlich per Telearbeit arbeiten sollten. Das zweite Kriterium war, dass die Rolle des Befragten darin bestand, ein Team von Mitarbeitern*innen zu leiten. Dieses Kriterium wurde durch Einsichtnahme in die Organigramme der kantonalen Verwaltung erfüllt und zu Beginn des Interviews bestätigt. Die Stichprobenziehung bei der öffentlichen Einrichtung erfolgte, wie bereits erwähnt, nach dem Zufallsprinzip. Es muss jedoch betont werden, dass die Wahl auf den Staatsrat des Kantons Tessin fiel, da er die richtige Dynamik hat, um die Forschungsfrage zu beantworten, und weil eine kantonale Verwaltung den Kern einer öffentlichen Organisation darstellt.

Nach Boddy (2016) ist für Nicht-Wahrscheinlichkeitsstichproben keine bestimmte Anzahl von Personen erforderlich. Der Autor argumentiert vielmehr, dass die Stichprobengröße dem Zweck und den Bedingungen der Studie angemessen sein sollte. Das Hauptziel ist die Datensättigung, d. h. es sollen so viele Daten gesammelt werden, dass jede weitere Ergänzung nicht zu neuen Erkenntnissen beiträgt (Fusch & Ness, 2015). Einige Autoren (Saunder et al., 2009) argumentieren, dass eine Stichprobe von etwa 12 Tiefeninterviews ausreichen sollte, um einen numerischen Leitfaden zu geben. Die Autorin hat sich bemüht, eine Stichprobe von 8-10 Direktoren und Abteilungsleitern*innen der kantonalen Verwaltung zu befragen. Nach verschiedenen Verfügbarkeiten und eingehender Konsultation des Organigramms wurden 9 Interviews durchgeführt.

3.3 Interviewstruktur

Unter den verschiedenen zur Verfügung stehenden Erhebungsinstrumenten wurde für diese Untersuchung die Verwendung von halbstrukturierten Interviews gewählt, die die Erhebung von Informationen ermöglichen, die nur der Teilnehmer*in selbst besitzt (wie Erinnerungen und Wahrnehmungen) (Lune & Berg, 2017). Halbstrukturierte Interviews beinhalten eine Reihe von Fragen, die den Befragten auf systematische Weise gestellt werden, ohne jedoch die Möglichkeit auszuschließen, neue Fragen zu den bereits vorbereiteten hinzuzufügen, um über die gegebenen Antworten hinaus zu forschen (Lune & Berg, 2017). Diese Methode der Datenerhebung zeichnet sich durch einen direkten, weder völlig offenen noch völlig kanalisierten Kontakt zwischen Forscher und Befragtem aus, um möglichst wahrheitsgemäße Informationen zu erhalten. Diese Methode lässt den Teilnehmern*innen einen gewissen Spielraum, um sich zu anderen Aspekten zu äußern und gleichzeitig die gewünschten Themen anzusprechen (Lune & Berg, 2017).

Um das Forschungsziel zu erreichen, wurde ein Interviewleitfaden (Anhang 2) entwickelt, der sich auf die Elemente stützt, die im einleitenden und theoretischen Teil dieser Untersuchung (Kapitel 1 und 2) vorgestellt wurden. Ein Interviewleitfaden dient den Forschern als Garantie dafür, dass alle notwendigen Themen in der Studie abgedeckt werden, und hilft außerdem, das Forschungsziel zu erreichen (Bryman & Bell, 2011). Um einen optimalen Ablauf des Interviews zu gewährleisten, sollte die Reihenfolge der ausgewählten Themen in einer natürlichen Reihenfolge präsentiert werden, die es die Fragestellerin ermöglicht, bei Bedarf Anpassungen für jeden einzelnen Befragten vorzunehmen, während gleichzeitig ein kontinuierlicher Fluss der Fragen gewährleistet ist (Kvale & Brinkmann, 2009). Es ist auch

wichtig, dass die Fragen einfach und ohne Fachbegriffe formuliert sind, um mögliche Fehlinterpretationen durch die Befragten zu vermeiden (Bryman und Bell, 2011). Die Fragen wurden offen formuliert, um den Befragten die Möglichkeit zu geben, über ihr e-Leadership-Verhalten und ihre Erfahrungen während der COVID-19-Pandemie nachzudenken (Collis e Hussey, 2014).

Um eine logische Reihenfolge der Interviewfragen zu erstellen und die Erfüllung des Forschungszwecks zu gewährleisten, erfolgte die Formulierung mit einem Block von Anfangsfragen, um die Position des Befragten innerhalb der kantonalen Verwaltung zu kontextualisieren, und wurde dann mit Fragen fortgesetzt, die sich auf die theoretischen Hauptthemen dieser Forschung bezogen, nämlich: e-Leadership, Home Office, Führungskompetenzen, e-Leadership während einer Krise.

3.3.1 Durchführung der Interviews

Ein Interview ist ein wissensgenerierender Prozess, der durch die Interaktion zwischen Interviewer und Interviewtem entsteht. Die Hauptaufgabe des Interviewers besteht darin, eine Situation zu schaffen, in der sich der Befragte wohl fühlt, wenn er seine Erfahrungen mitteilt. (Denscombe, 2010).

Vor den Interviews wurde den Befragten*innen ein Informationsschreiben in elektronischer Form (Anhang 1) zugesandt, in dem sie über ihre Teilnahme an der Untersuchung aufgeklärt wurden. Das Informationsschreiben enthielt ein kurzes Konzept der Studie, erläuterte kurz den Zweck der Arbeit und die Art und Weise, wie die gesammelten Daten verarbeitet werden sollten, und schließlich wurden bereits die Fragen mit einigen Definitionen von Wörtern, die während des Interviews verwendet werden sollten, verschickt (siehe Anhang 1 und 2). Die Kontaktaufnahme mit den Befragten erfolgte per E-Mail, da die Forscherin aufgrund ihres Sommerpraktikums in der kantonalen Verwaltung Zugang zur elektronischen Kontaktliste aller Mitarbeitenden hatte. Die E-Mail, die an jeden Befragten*in geschickt wurde, enthielt eine kurze Beschreibung des Forschers und eine kurze Beschreibung der Untersuchung, und das Informationsschreiben und die Fragen waren beigefügt (Anhang 3). Obwohl zum Zeitpunkt der Befragung die Sperrfrist bereits abgelaufen war, fand die Datenerhebung aufgrund der SARS-COV-2-Pandemie immer noch in einem besonderen Kontext statt. Aus diesem Grund wurde bei der Kontaktaufnahme mit den Befragten*in gefragt, ob die Interviews persönlich oder über Microsoft Teams (die von der Organisation verwendete digitale Plattform) durchgeführt werden sollten, um den Befragten*in die Wahl zu lassen, welchen Modus sie bevorzugen. Um

die Befragung für die Teilnehmer*in angenehmer zu gestalten, fanden die Interviews außerdem zu einem von ihnen selbst gewählten Zeitpunkt statt.

Die Interviews wurden in italienischer Sprache geführt, da es sich um Angestellte der Tessiner Kantonsverwaltung handelt und es die Muttersprache der Forscherin ist, um ein bestmögliches Verständnis sowohl bei den Befragten als auch bei der Interviewerin zu gewährleisten. Die italienische Sprache wurde daher während des gesamten Datenerhebungsprozesses verwendet, von der Suche nach Freiwilligen bis hin zu den Interviews.

Insgesamt wurden 4 persönliche Interviews und 5 Interviews über Microsoft Teams durchgeführt. In der qualitativen Forschung wird die Datenerfassungstechnik der persönlichen Befragung bevorzugt, da die nonverbalen Verhaltensweisen der Befragten*innen leichter zu erkennen sind, aber in einer Situation wie der durch COVID-19 verursachten, haben wir versucht, uns bestmöglich anzupassen (Saunders et al., 2016). In jedem Fall sollte man bei einer Befragung (ob von Angesicht zu Angesicht oder digital) immer die möglichen Vor- und Nachteile abwägen.

Zu den Vorteilen von Interviews, die über ein digitales Medium durchgeführt werden (im Fall dieser Untersuchung Microsoft Teams), gehören sicherlich die größere Flexibilität und Zugänglichkeit für die Befragten, da es keine zeitlichen oder geografischen Einschränkungen gibt (Gray et al., 2020). Darüber hinaus stellen Gray et al. (2020) fest, dass das Gespräch über ein Thema in einer von den Befragten*innen gewählten Umgebung weniger einschüchternd sein kann als ein persönliches Interview an einem unbekannten Ort. Darüber hinaus kann mit den heutigen digitalen Technologien, die Videointerviews ermöglichen, ein Grad an Authentizität erreicht werden, der dem von persönlichen Interviews fast gleichkommt (Gray et al., 2020). Digitale Videointerviews erfordern jedoch eine angemessene Internetverbindung, Kenntnisse der Online-Kommunikation und in einigen Fällen können technische Herausforderungen auftreten (Gray et al., 2020). Darüber hinaus teilen sich die Probanden während einer Videokonferenz nicht denselben physischen Raum, was die Interviewer*in darin einschränken kann, den physischen Raum der Teilnehmer*in zu untersuchen und emotionale Signale besser zu verstehen (Gray et al., 2020). Obwohl eine physische Begegnung mögliche Vorteile beim Lesen der Körpersprache und bei der Interpretation anderer sozialer Hinweise bieten würde, wollten wir es den Befragten völlig frei lassen, den von ihnen bevorzugten Modus zu wählen, damit sie sich in dieser pandemischen Situation rundum wohl fühlen.

Wie von Kvale und Brinkmann (2009) beschrieben, ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Befragte die notwendigen Informationen über seine Teilnahme an der Studie erhält, weshalb die Interviews mit einer Erinnerung an den Zweck der Arbeit und einer kurzen Vorstellung des

Autors begonnen wurden. Die Befragten wurden auch über den animierten Charakter der Interviews und die Vertraulichkeit des Autors informiert. Sie wurden auch um die Erlaubnis gebeten, den Ton des Interviews aufzuzeichnen (notwendig für die Transkription) und ob sie an einer Kopie des Transkripts interessiert waren.

Dank der Verwendung des Interviewleitfadens war es möglich, die Antworten zu interpretieren, und der Interviewer konnte bei Bedarf Fragen umformulieren, wenn die Antworten nicht umfassend waren, um eine präzisere Antwort zu erhalten (Saunders et al., 2016).

Nachdem alle Hauptfragen beantwortet waren, hatte der Befragte die Möglichkeit, dem Interviewer*in Fragen zu stellen oder etwas zum Interview hinzuzufügen, das ihm eingefallen war, das er aber nicht sagen konnte oder das nicht gefragt worden war.

Am Ende jedes Interviews wurde den Befragten für ihre Zeit und ihre Teilnahme gedankt, sie wurden an den Zeitrahmen für die Veröffentlichung der Studie erinnert und gefragt, ob sie die Möglichkeit hätten, das Interview bei Bedarf mit zusätzlichen Informationen zu ergänzen.

*3.3.2 Präsentation der Befragten*innen*

Die endgültige Stichprobe umfasste neun Befragte. Sieben der Personen waren Abteilungsleiter*in, zwei weitere waren Leiter einer der Staatskanzlei unterstellten Dienststelle und einer war Chef der Staatskanzlei.

Alle neun Befragten waren Teamleiter*in und hatten unterschiedliche Funktionen innerhalb der kantonalen Verwaltung. In den Interviews wurde festgestellt, dass die Teilnehmer aufgrund ihrer Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten unterschiedliche digitale und nicht-digitale Hilfsmittel für die Kommunikation mit ihrem Team vor und während der Pandemie verwendeten. Zum Zeitpunkt des obligatorischen Lockdowns kommunizierten die meisten Teilnehmer jedoch ausschließlich über digitale Tools mit ihren Teams.

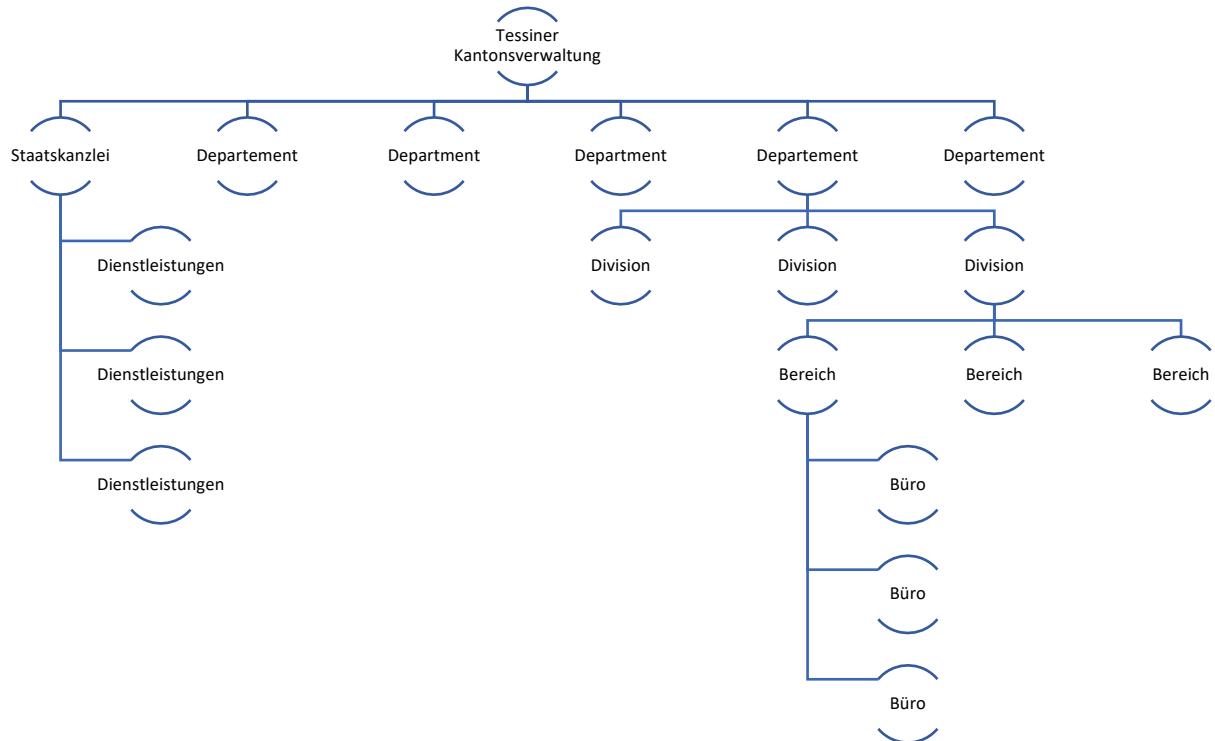
Tabelle 2: Darstellung der Befragten*innen

Befragter*in	Dauer des Interviews	Datum des Interviews	Alter der Befragter*in
1	31 min	02.09.2021	1967
2	41 min	08.09.2021	1974
3	20 min	14.09.2021	1958
4	37 min	16.11.2021	1964
5	30 min	17.11.2021	1960
6	25 min	17.11.2021	1963
7	31 min	26.11.2021	1962
8	1 Stunde	10.12.2021	1962
9	32 min	21.12.2021	1964

Quelle: eigene Darstellung; Tio (o.D.). Ticino/attualità. <https://www.tio.ch>

Um ein besseres Verständnis der Befragten und ihrer Position innerhalb der Organisation zu erhalten, zeigt Abbildung 5 eine vereinfachte Version des Organigramms der Tessiner Kantonsverwaltung und veranschaulicht auch die Position der Befragten*innen.

Abbildung 5: Vereinfachte Matrix des Organigramms der Tessiner Kantonsverwaltung



Quelle: eigene Darstellung; Repubblica e Cantone Ticino (o.D.). *Organigramma dell'Amministrazione Cantonale*.
<https://www4.ti.ch/stato-e-organizzazione/>

Wie das Organigramm zeigt, wurden die Mitarbeiter aufgrund ihrer Position auf der Führungsebene ausgewählt. Das Finanz- und Wirtschaftsdepartement und die Staatskanzlei wurden ausgewählt, weil sie nach Ansicht der Autorin für den Zweck der Untersuchung am besten geeignet sind, da sie aufgrund der von ihnen angebotenen Dienstleistungen einen sehr hohen Prozentsatz an Telearbeit leisten können. Darüber hinaus wurden Bereichs- und Dienststellenleiter*in ausgewählt, weil sie eine eher operative Rolle spielen (während z. B. Divisionleiter*innen eine eher strategische Rolle haben) und ihnen eine relativ große Anzahl von Personen unterstellt ist (im Vergleich vielleicht zu Büroleitern*innen, die mit einer kleineren Anzahl von Personen zu tun haben). Außerdem fiel die Wahl auf das folgende Departement und das Kanzleramt, auch um eine ausreichende Anzahl von Interviews zu haben.

3.3.3 Ethische Aspekte gegenüber den Befragten*in

Ethische Überlegungen sind ein wichtiger Bestandteil der akademischen Forschung, da sie den Forscher*in durch den Forschungsprozess führen und zeigen, wie die Teilnehmer*in betroffen sein oder reagieren könnten (Saunders et al., 2016). Laut Bryman und Bell (2015) gibt es vier Hauptprobleme, die während einer Forschung im Zusammenhang mit der Ethik auftreten können: Schädigung der Teilnehmer*in, fehlende informierte Zustimmung, Verletzung der Privatsphäre und Täuschung.

Wie bereits erwähnt, erhielten die Teilnehmer*in vor der Teilnahme an der Befragung einen Informationstext, in dem sie über den Zweck der Untersuchung und den Ablauf der Befragung informiert wurden, um Täuschung und mangelnde Zustimmung zu vermeiden (Bryman & Bell, 2015). Um die Privatsphäre jedes Teilnehmers zu respektieren, wurden keine privaten Fragen gestellt, und die Möglichkeit, sich aus dem Interview zurückzuziehen oder die Beantwortung von Fragen zu verweigern, wenn sie als unangemessen empfunden wurden, wurde deutlich zum Ausdruck gebracht.

Ethische Fragen der physischen und psychischen Ebene der Teilnehmer*in wurden ebenfalls berücksichtigt, d. h. der Befragte konnte den Ort und die Methode der Befragung (ob online oder persönlich) völlig frei wählen. Bei digitalen Videointerviews oder persönlichen Interviews sind die ethischen Aspekte dieselben (Collis und Hussey, 2014). Die Autorin stellte außerdem sicher, dass die Anonymität und Vertraulichkeit der einzelnen Interviewpartner*in gewahrt blieben, indem sie dafür sorgte, dass die Tonaufnahmen nach Fertigstellung der Transkripte gelöscht und die Interviewpartner mit Nummern versehen wurden (siehe Tabelle 1).

3.4 Methode der Datenanalyse

In der Phase nach der Erhebung der Interviews wird eine anschließende Analyse des gesammelten empirischen Materials durchgeführt. Durch die Kodierung der Interviews werden klare und kohärente empirische Daten nach der Methode der deskriptiven Analyse extrahiert (de Lillo, 2010).

Es sollte darauf hingewiesen werden, dass das Verständnis und die Interpretation der gesammelten Daten nicht ausschließlich in der Phase der abschließenden Analyse stattfinden, sondern sich über den gesamten Forschungsprozess erstreckt, von der Durchführung der Interviews über die Transkription bis hin zur späteren Analyse. Durch eine empirische Analyse will man Themen und/oder Konzepte und deren Zusammenhänge identifizieren und das Endziel erreichen, um allgemeinere Theorien formulieren zu können (de Lillo, 2010). Braun und Clark (2006) stellen fest, dass die qualitative Interviewanalyse dazu dient, Muster in den

Daten zu erkennen, zu analysieren und zu berichten und die Daten genau zu beschreiben. Die Datenanalyse bei qualitativen Interviews gliedert sich in verschiedene Phasen, die von Braun und Clark (2006) in 6 zentrale Analysepunkte unterteilt wurden:

1. Vertraut machen mit den Daten: Diese Phase findet während der Datenerfassung und der Transkriptionsphase durch wiederholtes Anhören der Aufnahmen und Lesen der Transkripte statt (Braun & Clark; 2006).
2. Generierung erster Codes: Die Autoren*innen organisieren die Daten in kleinere, besser verständliche Segmente, in denen sie beginnen, wiederkehrende Themen und Verbindungen zur Theorie zu erkennen und Wiederholungen und Diskrepanzen mit den Befragten*innen zu entdecken (Braun & Clark; 2006).
3. Entwicklung der übergeordneten Themen: Mehrere erste Codes werden zu spezifischeren Themen zusammengefasst. In dieser Phase können sich die Autoren*innen auch ein erstes Bild von den wichtigsten Themen machen, die sich aus den Interviews ergeben (Braun & Clark; 2006).
4. Überarbeitung der Themen: Die Themen müssen ermittelt und weiter verfeinert werden. Das bedeutet, dass einige Zeitabschnitte je nach ihrer Bedeutung zusammengelegt, weiter unterteilt oder sogar gestrichen werden könnten. Diese Phase ist sehr wichtig, um die Korrelation zwischen den verschiedenen Themen und dem Zweck der Untersuchung zu verstehen (Braun & Clark; 2006).
5. Festlegung der identifizierenden Themen: In dieser Phase werden die Themen festgelegt, die in der gesamten Arbeit behandelt werden sollen.

In dieser Untersuchung wurden die vierte und fünfte Phase mit Hilfe der Literaturrecherche durchgeführt, dank derer die Autorin ein erstes Verständnis der Themen auf der Grundlage des in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten theoretischen Rahmens erlangen konnte. Anschließend entwickelte der Autorin zwei Makro-Kategorien zur Identifizierung von Themen für diese Untersuchung, nämlich die möglichen Chancen, die die Home-Office-Situation für E-Leadership geschaffen hat, und die möglichen Herausforderungen. Innerhalb dieser beiden Makro-Kategorien werden dann die verschiedenen Unterthemen aufgeführt, die sich aus den Interviews ergeben haben. Dies half auch bei der Erstellung des Interviewleitfadens.

Erstellung des Abschlussberichts: In dieser Phase werden die empirischen Daten präsentiert, die Ergebnisse analysiert und diskutiert. Die Daten ermöglichen es den Forschern, ausreichende Belege für die Beantwortung ihrer eigenen Forschungsfragen in Form von Aussagen der Befragten*innen zu liefern (Braun & Clarke, 2006).

4 Ergebnisdarstellung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Daten dargestellt, die sich aus den Interviews mit den verschiedenen leitenden Beamten der Tessiner Kantonsverwaltung ergeben haben. Die Ergebnisse werden durch eine Aufschlüsselung der Chancen und Herausforderungen dargestellt, die sich aus den Interviews mit den verschiedenen Teilnehmern ergeben haben. Wie bei der Vorstellung der Datenanalysemethode im vorigen Kapitel dargelegt, basiert die Struktur auf den Hauptthemen, die sich während der Interviews herauskristallisiert haben und die die Beantwortung der Forschungsfrage unterstützen.

4.1 Chancen

4.1.1 Kommunikation

Der erste Teil der empirischen Ergebnisse veranschaulicht die Hauptaspekte der Kommunikation bei e-Leadership in einer Krisensituation.

Auf die Frage, wie die Kommunikation vor und während des lockdown aufgrund der COVID-19-Pandemie abließ, lautete die allgemeine Antwort, dass die Kommunikation vor dem Aufkommen von COVID-19 fast ausschließlich persönlich stattfand (mit Ausnahme der Nutzung von E-Mail und Telefon) und nach den vom Bundesrat zur Bewältigung der Pandemie auferlegten Beschränkungen begann die Kommunikation ausschließlich digital und ohne physische Interaktionen. Vor COVID-19 arbeiteten alle Befragten*innen zu 100 Prozent vom Büro aus und interagierten mit ihren Untergebenen durch tägliche informelle Kommunikation und im Voraus vereinbarte persönliche Treffen je nach Bedarf. Danach sahen sich die Befragten mit einer neuen Form der Kommunikation konfrontiert, die in den meisten Fällen fast ausschließlich über digitale Werkzeuge erfolgte (Teams für Videokonferenzen, E-Mail oder Telefon). Alle 9 Teilnehmer*in gaben zu, einige positive Aspekte in dieser neuen Kommunikationsform zu sehen.

Ein Aspekt, der von allen Befragten im Zusammenhang mit den positiven Möglichkeiten von Videokonferenzen genannt wurde, ist die Tatsache, dass dieses Instrument es ihnen ermöglicht, weniger lange Sitzungen abzuhalten. Befragter 3 äußerte, dass "*die Effizienz, die Rationalität der Kommunikation, das Timing, das man mehr respektiert, Dinge sind, die man an Videokonferenzen schätzt*". Darüber hinaus betonte Befragter 2, dass man sich bei einer digitalen Besprechung "*besser vorbereiten kann, weil man die Besprechung besser strukturieren muss und die Themen effizienter erläutern muss*". Befragter 5 äußerte auch, dass "*der Vorteil von Videokonferenzen darin besteht, dass es aus der Entfernung schneller geht, weil man nicht reisen muss, also verliert man weniger Zeit, in Teams erzählt man nicht, was*

man am Wochenende gemacht hat oder wie es den Kindern geht, man geht direkt hin, es ist rein geschäftlich und daher ist man effizienter". Fünf weitere Befragte*innen bestätigten, dass Videokonferenzen Zeit und Reisekosten sparen, so z. B. Befragter 2: „*Man muss sich nicht unbedingt treffen, vor allem, wenn es sich um ein rein operatives Thema handelt, man kann viel Zeit und Reisekosten sparen, wenn man dieses Instrument einsetzt, weil man merkt, dass manche Dinge auch auf Distanz funktionieren*“. Befragter 7 erklärt: „*Für zweistündige Sitzungen in Bern habe ich mehr Zeit für die Reise als für die Sitzung selbst gebraucht; in solchen Fällen kann ich mit Teams viel Zeit sparen*“.

Zu den positiven Aspekten von Videokonferenzen äußerte sich Teilnehmerin 1 wie folgt: "Das Instrument der Videokonferenz ermöglicht einen - wenn auch kurzen - Austausch, der umfassender ist als ein Telefongespräch, da es auch einige Aspekte der nonverbalen Kommunikation einbezieht". Befragter 5 fügte hinzu, dass man „über Teams automatisch Präsentationen halten kann, ohne einen Computer oder einen Beamer einrichten zu müssen, man muss sie nur teilen“. Zwei Befragte äußerten sich auch dazu, wie digitale Werkzeuge eine unmittelbare Kommunikation ermöglichen. So erklärte Befragter 2: "Dank einer WhatsApp-Gruppe mit der gesamten Sektion hatten wir eine direktere Kommunikation, was sehr nützlich war". Zusätzlich zur Unmittelbarkeit der Kommunikation drückte Befragter 9 aus, wie durch die digitalen Mittel die Distanz aufgehoben wird, und Befragter 1 äußerte in Bezug auf diese Aussage, dass es dank der Aufhebung der Distanzen möglich ist, "Gruppen zusammenzubringen, die nicht unbedingt formalisiert sind, wodurch es gelingt, verschiedene Interaktionen des Austauschs zwischen verschiedenen Büros und zwischen Menschen mit unterschiedlichen Rollen zu schaffen".

4.1.2 Neue e-Leader-Kompetenzen

Die leitenden*innen Beamten der Tessiner Kantonsverwaltung wurden gefragt, ob sie durch den verstärkten digitalen Betrieb neue Kompetenzen entwickelt haben und ob sie erwarten, dass sie nach dem Ende der Pandemie von diesen Kompetenzen profitieren werden. Die Befragte 1 gab an, dass die Fähigkeiten, die sie durch die Telearbeitssituation am meisten entwickelt hat, darin bestehen, "dass ich viel direkter und präziser geworden bin, wenn ich Sitzungen leite..., ich habe auch eine größere Geschwindigkeit bei der Entscheidungsfindung entwickelt". Die gesteigerte Fähigkeit zur Synthese wurde auch von Befragten 5 erwähnt. Als weitere Fähigkeit, die von Teamleitern*innen entwickelt wurde, gaben die Befragten 4, 5, 7 und 8 an, dass das Vertrauen in ihre Mitarbeiter*in gestiegen ist, was mit der Dynamik der Telearbeit zusammenhängt, die die visuelle "Kontrolle" über die Mitarbeiter*in im Büro verringert. So

erklärte der Befragte 4, dass es "*in einer Krise logisch ist, dass der Manager*in andere Kontroll- und Managementsysteme einführen muss, ..., dass er den Mitarbeitern*in vertrauen muss und dass er die Fernarbeit verwalten muss*". Befragter 7 trägt zu der Diskussion bei, indem er erklärt, dass "*ich auch Vertrauen in die Arbeit habe, die Aktivität ist messbar*", und fährt fort: "*Wenn wir früher informelle und sporadische Situationspunkte hatten, frage ich jetzt wöchentlich, was getan wird und wohin es geht und ob es Schwierigkeiten gibt. ... durch diese Methode haben wir auch gute Rückmeldungen über das Produktivitätsniveau erhalten*". Befragter 4 stimmt auch der gesteigerten Produktivität seiner Mitarbeiter*in zu und fügt hinzu: "*Mit der Digitalisierung kann man viel mehr delegieren, klar und ohne Diskussionen. ... Sie können Aufgaben stellen, ohne dass es zu Diskussionen kommt, denn dann formulieren Sie eine gute E-Mail und vermeiden den persönlichen Kontakt, der Ihre Entscheidung wiederholen könnte, was die Produktivität erhöht*". Er fügt hinzu, dass "*die Digitalisierung mehr Freiheiten zulässt, und der Mitarbeiter, der gut ist und mit diesen Freiheiten umgehen kann, kann sich sehr schnell bewegen und Ergebnisse erzielen*". Dies, so Interviewpartner 4, ist ein Vorteil der digitalen Welt, da sie es den Arbeitnehmern*innen ermöglicht, sich über Hierarchien hinwegzusetzen und, wenn man ein guter Mitarbeiter*in ist, seine Validität durch die Ergebnisse, die man erzielt, unter Beweis stellt, da diese in vielen Fällen messbar sind.

Eine weitere neue Kompetenz, die von Befragten 6 geäußert wurde, ist, dass "*dank der digitalen Arbeitsweise der Handlungsspielraum des Leiters zeitlich, aber auch räumlich erweitert wird*". Befragter 7 brachte auch zum Ausdruck, dass ich aufgrund des verstärkten digitalen Betriebs "*die Aspekte des Führens und des Präsentierens strukturiert habe*". Eine allgemeine Antwort zu den neuen Fähigkeiten und Dingen, die Führungskräfte nach der Pandemie übernehmen und nutzen werden, ist die Tatsache, dass sie sich (mehr oder weniger) mit digitalen Werkzeugen vertraut gemacht haben.

4.1.3 Home office

Die Frage nach der Entwicklung neuer Fähigkeiten durch eine verbesserte digitale Bedienbarkeit führte auch zu einer Reihe interessanter Aussagen über das Home Office und wie dieses Phänomen zu gegenwärtigen und zukünftigen Vorteilen führen könnte. Befragter 4 erklärte, dass die Möglichkeit der Telearbeit "*der erste Schritt zur Verringerung der Bürofläche sein könnte, ... für diejenigen, die nicht zu 100 % im Büro arbeiten, könnten wir das Phänomen des Dark Scaring einsetzen*". Ein weiterer positiver Aspekt in Bezug auf das Home Office, der von Befragten 6 geäußert wurde (und von den Befragten 9 und 3 geteilt wird), ist, dass "*Telearbeit für viele Menschen definitiv eine Verbesserung ihrer Lebensqualität darstellt,*

insbesondere wenn sie mit dem Auto nach Hause fahren". Befragter 3 fügte hinzu, dass "die Tatsache, dass ich physisch etwas weiter entfernt bin, ..., mir viele ungeplante Treffen ersparen könnte, da meine Tür im Büro immer offen ist".

4.1.4 Digitale Mittel

Eine letzte Chance, die sich aus dem Interviewprozess ergab, war die Frage nach den digitalen Ressourcen, die von der kantonalen Verwaltung zur Verfügung gestellt werden.

Alle Befragten stimmten darin überein, dass die zur Verfügung gestellten Ressourcen für die Fortführung ihrer E-Leadership-Funktion unerlässlich sind. Mehrere Befragte brachten auch zum Ausdruck, dass diese Situation die Notwendigkeit einer stärkeren Digitalisierung erzwungen und beschleunigt hat, wobei Befragter 3 feststellte, dass "*bestimmte Lösungen, die früher nur einigen wenigen zur Verfügung standen, jetzt für fast alle verfügbar sind*". In diesem Zusammenhang stellte Teilnehmer 7 fest, dass "*es einen Qualitätssprung in der Arbeit gegeben hat. Wir haben die Sperrung genutzt, um den gesamten Arbeitsablauf zu digitalisieren, wir haben das ganze Papier abgeschafft und digitale Unterschriften eingeführt*".

4.2 Herausforderungen

Den Befragten*innen wurde die Frage gestellt, was die größten Herausforderungen/Nachteile bei der digitalen Kommunikation und Führung eines Teams in einer Krisensituation sind. Aus den Antworten auf diese Frage geht hervor, dass die wichtigsten Herausforderungen in drei Makrothemen unterteilt werden können, nämlich die Beziehung zu den Mitarbeitern*innen und die Motivation des Teams sowie die Herausforderungen, die das Videokonferenz-Tool und die Arbeitsweise im Home Office mit sich bringen können.

4.2.1 Beziehung zu den Mitarbeitern und Motivation des Teams

Die Herausforderungen, die von der Mehrheit der Befragten*in genannt wurden, stehen eindeutig im Zusammenhang mit dem Verlust informeller Kontakte und der Schwierigkeit, eine persönliche Krise eines Mitarbeiters mit Hilfe digitaler Technologien zu bewältigen. Diese Überlegungen ergaben sich aus der Frage an die Befragten, ob es ihrer Meinung nach Interaktionen innerhalb des Teams gibt, die nicht durch Technologie ersetzt werden können, und ob sie Situationen beschreiben können, in denen sie durch digitale Werkzeuge eingeschränkt werden.

Interviewpartner 4 äußerte, dass "*die Grenze da ist, wo es Probleme zwischen Menschen gibt, zwischenmenschliche Probleme, Beziehungsprobleme, digitale Grenzen*". Er wies auch darauf hin, wie wichtig eine sorgfältigere Kommunikation ist: "*Wenn es Probleme zwischen Menschen*

gibt, wird es schwierig, weil man oft schon bei einer E-Mail darauf achten muss, was man schreibt und wie man es schreibt und wie es interpretiert wird". Dieser Aspekt wird auch von Interviewpartner 6 aufgegriffen, der bestätigt, dass "*es wichtig ist, den Schwerpunkt auf die Kommunikation zu legen, insbesondere auf die schriftliche Kommunikation, denn die E-Mail ist eines der gefährlichsten Dinge, die es gibt, weil der Leser den Ton angibt, den er will, und das kann zu Missverständnissen führen*". Die Schwierigkeit, mit einer persönlichen Krise eines Mitarbeiters, einer Entlassung oder Problemen zwischen Teammitgliedern usw. umzugehen, wird auch von den Befragten 1, 2, 5 und 9 bestätigt. Befragter 2 drückt beispielsweise aus, dass es nicht funktioniert, "*dem Mitarbeiter über ein digitales Tool und am Telefon zu sagen, dass man mit seiner Leistung nicht zufrieden ist*".

Eine Krise wie die durch die Sars-Cov-2-Pandemie ausgelöste, die zu einer Abriegelung und der Einführung von Telearbeit mit dem daraus resultierenden Verlust des physischen Kontakts führte, führte nach Aussage der Befragten 1, 2, 3, 8 und 9 auch zu einer konsequenten Streichung des informellen Austauschs (wie z. B. Kaffeepausen usw.) und zum Verlust des Kontakts mit "weiter entfernten" Mitarbeitern*innen. Interviewpartner 2 stellt fest, dass "*die Kommunikation mit dem Rest der Abteilung, mit den Mitarbeitern der zweiten Reihe, etwas verloren gegangen ist*". Interviewpartner 1 stellt fest, dass es eine Interaktion gibt, die nicht durch Technologie ersetzt werden kann, nämlich "*die Kaffeepause, ein Moment, der in einer Teamdynamik all die Beziehungsaspekte vereint, die wichtig sind, um ein Team zusammenzuhalten*". Teilnehmer 3 trug zu der Diskussion bei, indem er erklärte, dass "*die Arbeit auf Distanz all die angenehmen Abschnitte nach der Sitzung, ein Apero oder ein Teil des Gesprächs, in dem oft jene informellen Diskussionen entstehen, die genauso nützlich sein können wie die, die zuvor im offiziellen Teil besprochen wurden, wegfällt*". Die meisten Manager*in äußerten auch, dass die Telearbeitssituation und die daraus resultierende soziale Distanz einen Großteil der nonverbalen Kommunikation aufhebt. Teilnehmer 6 erklärte: "*Wenn wir über etwas diskutieren, gibt es so viele kleine Signale, die wir aussenden, wenn wir antworten, und zwar aus der Welt der Handbewegungen und nicht aus der Welt der Mimik, die man zwar auf dem Bildschirm sehen kann, die aber immer nur platt sind*". Die Befragten 2, 5 und 9 stimmten zu, dass in manchen Fällen ein persönliches Treffen notwendig ist, um den nonverbalen Teil zu verstehen, da man bestimmte Signale besser wahrnehmen kann, wenn man die Person physisch vor sich hat, anstatt sie durch einen Bildschirm zu betrachten. Befragter 7 fügte hinzu, dass "*es wichtig ist, immer einen physischen Kontakt mit dem Team zu haben, weil man sonst grundlegende Aspekte des Teams verliert*". Nach Ansicht von Interviewpartner 9

kann die Technologie "*die Wahrnehmung der Mitarbeiter*in, verstanden als Wahrnehmung der Moral, der Gelassenheit und nicht der Probleme*" nicht ersetzen.

Zwei weitere Herausforderungen, die von den Befragten 2 und 7 geteilt werden, sind die Schwierigkeit, Teambuilding- oder Motivationssitzungen zu organisieren und die Kontrolle und den Kontakt zu den Mitarbeitern zu behalten. Befragter 2 räumt ein, dass bei der digitalen Kommunikation "*etwas weniger motivierende Kommunikation stattfindet*", er räumt sogar ein, dass "*wenn die Situation anhält, man regelmäßige Mailings bzw. mehr Telefonkontakte einplanen muss, um zu versuchen, die Struktur der gesamten Abteilung nicht zu verlieren*". Interviewpartner 7 erklärte außerdem, dass es für einen Leiter eines digitalen Teams wichtig ist, klare Ziele zu definieren.

4.2.2 Videokonferenzen

Wie wir im vorangegangenen Kapitel gesehen haben, äußerten sich die Befragten*in in mehreren Punkten positiv über den Einsatz von Videokonferenzen für ihre Kommunikation im Rahmen der digitalen Führung, aber einige Befragte äußerten auch einige Herausforderungen bei der Nutzung dieses IT-Mediums.

Obwohl mehrere Befragte*in angaben, dass Videokonferenzen kürzere und prägnantere Besprechungen ermöglichen, erklärte Befragter 2, dass dies zwar zutreffend sei, aber "*eine Besprechung über Teams muss gut geplant werden, weil es sonst nicht funktioniert, wenn alle reden und man sich nicht versteht*". Befragter 2 erklärte außerdem, dass "*eine Teamsitzung mit 26 oder mehr Personen ineffektiv wird und man das eigentliche Ziel der Sitzung nicht erreicht*". Diese Einschränkung digitaler Treffen, dass sie bei so vielen Personen nicht effektiv sind, wurde auch von Befragten 7 geäußert.

Befragter 4 äußerte auch, dass "*es wahr ist, dass Videokonferenzen in einigen Fällen helfen, Zeit zu gewinnen, aber in anderen Fällen kann es zu Zeitverschwendungen führen, in dem Sinne, dass die Leute dazu neigen, eine schnelle Besprechung in Teams abzuhalten, anstatt eine E-Mail zu schreiben (...) diese Fernbesprechungen werden ein wenig missbraucht*". Darüber hinaus wies Interviewpartner 5 darauf hin, dass "*für bestimmte Sitzungen manchmal die Anwesenheit erforderlich ist*", was uns daran erinnert, dass wir auch in einer digitalisierten Welt immer noch die menschliche Komponente brauchen.

4.2.3 Home office

Die wichtigsten Herausforderungen, die sich bei der Telearbeit ergeben haben, sind laut Befragtem 7 und Befragtem 1, "dass die Organisation sicherstellen muss, dass jeder von den Werkzeugen profitieren kann, um Zugang zu Videoanrufen zu haben, denn wenn man keinen Zugang zu diesen Werkzeugen hat, läuft man Gefahr, von der Realität abgeschnitten zu werden", und führt weiter aus, dass eine weitere Herausforderung, die den Prozess der Digitalisierung und damit auch die Arbeit von zu Hause aus begleitet, "der Schutz der Daten ist". Zum Thema Datensicherheit, die bei der Telearbeit nur schwer zu kontrollieren ist, äußerte sich auch Befragter 5. Zum Prozentsatz der im Home Office arbeitenden Personen erklärte er, dass "nur diejenigen ins Büro kommen, deren Tätigkeiten aus verschiedenen Gründen nicht von zu Hause aus durchgeführt werden können: Die Verwaltung der Computersicherheit, z. B. die Verwaltung von Millionen von Gehältern von zu Hause aus, könnte schwierig und riskant werden, und die Computeranwendung lässt dies nicht zu". Befragter 7 fügte hinzu, dass "man zu Hause dazu neigen kann, es etwas leichter zu nehmen, weil es so viele Ablenkungen gibt".

5 Interpretation

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten empirischen Ergebnisse im Zusammenhang mit der Forschungsfrage und dem theoretischen Rahmen erörtert. Die Antworten der Befragten werden dann mit der bereits vorhandenen Literatur über e-Leadership verglichen, um Ähnlichkeiten oder Unterschiede zu finden und sie mit dem theoretischen Rahmen in Verbindung bringen zu können.

Das Kapitel enthält eine Erörterung der beiden Hauptthemen, nämlich der Chancen und Herausforderungen von e-Leadership im Kontext des Home Office und allgemeine Schlussfolgerungen aus den Interviews zum Thema e-Leadership in einer Home-Office-Situation.

Aus der Analyse der empirischen Ergebnisse lässt sich ableiten, dass die Führungskräfte der kantonalen Verwaltung keine großen Schwierigkeiten hatten, sich auf die Krisensituation einzustellen, da sie COVID-19 nie als Organisationskrise bezeichneten, sondern die durch die Einschränkungen zur Bewältigung der Pandemie verursachte Telearbeit ein Katalysator für eine rasche Digitalisierung der Abläufe war. Man kann also sagen, dass die Krise sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen insgesamt eine Quelle organisatorischer Veränderungen war. Die Umstellung, von der fast ausschließlich präsenten auf die digitale

Kommunikation erforderte von den Führungskräften die Entwicklung neuer Fähigkeiten, die für eine effiziente und effektive digitale Kommunikation in Krisenzeiten notwendig sind.

Aus der Führungserspektive haben die Pandemie und die anschließende Digitalisierung der Arbeitsabläufe die Führungskräfte dazu gezwungen, mit ihren Teams ausschließlich über digitale Tools zu kommunizieren und sie zu führen.

Nach den von den Befragten geschilderten Erfahrungen hat die Pandemie den organisatorischen und betrieblichen Wandel hin zu einer stärkeren Digitalisierung beschleunigt. Den von den Befragten gesammelten Informationen zufolge hat sich der Wandel nicht nur auf organisatorischer Ebene vollzogen, sondern in gewissem Maße auch auf der Ebene von Gruppen und Einzelpersonen. Laut Self und Schraeder (2009) ist der organisatorische Wandel häufig mit einer Veränderung der Organisationskultur verbunden. Allerdings gibt es oft erhebliche Hindernisse für den Wandel, da Organisationen Barrieren in Form von Menschen, Strategien, Verfahren und Kultur errichten, um Veränderungen zu verhindern (Gilley et al., 2009). Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die gegen COVID-19 ergriffenen Maßnahmen diese Hindernisse umgingen und einen organisatorischen Wandel in sehr kurzer Zeit ermöglichten.

Aufgrund der aktuellen Situation, die zu einem Wandel in der Führung geführt hat, ist die Beschreibung der Kompetenzen, die einen E-Leader auszeichnen, zu einem Thema von Interesse in der zeitgenössischen Literatur geworden, da es immer wichtiger wird zu wissen, über welche Kompetenzen Führungskräfte verfügen müssen, damit Organisationen die Vorteile der Digitalisierung nutzen können (Cortellazo, 2019). Diese neuen Kompetenzen kamen in den Ergebnissen zum Ausdruck, da die Befragten*innen eine Frage zu den neuen Kompetenzen beantworteten, die sie infolge der zunehmenden Digitalisierung entwickelt haben. Interessant war jedoch, dass auf die Frage nach den Unterschieden zwischen den Kompetenzen einer traditionellen Führungskraft und einer digitalen Führungskraft die meisten Befragten*innen keine großen Unterschiede nannten, sondern vielmehr feststellten, dass eine Führungskraft jeglicher Art, um als solche definiert zu werden, in der Lage sein muss, sich an neue Situationen und damit auch an die zunehmende digitale Arbeitsweise anzupassen. Da digitale Führungskräfte jedoch bei der Kommunikation mit ihren Teams auf IKT angewiesen sind, stehen sie vor neuen Herausforderungen und benötigen daher zusätzliche oder spezifische Führungsfähigkeiten und -verhaltensweisen (Gallenkamp et al., 2011).

Die Ziele eines E-Leaders unterscheiden sich nicht von denen einer traditionellen Führungskraft, aber die Befragten gaben an, dass einige Eigenschaften bei der digitalen Führung eines Teams stärker ins Gewicht fallen als andere.

Die Befragten*innen räumten ein, dass sie ihrer Kommunikation mehr Aufmerksamkeit widmen müssen, die klarer und transparenter sein muss, und dass für Sitzungen über ein digitales Medium eine bessere Vorbereitung erforderlich ist. Nach Ansicht der Befragten*innen sollten die Sitzungen auch einen klaren und definierten Ablauf haben, um zeitsparender und effizienter zu sein. Cortellazzo, Bruni und Zamperi (2019) definieren, dass die Kommunikation in digitalen Kontexten sehr klar und gut organisiert sein muss, so dass die soeben beschriebenen empirischen Ergebnisse im Einklang mit früheren Studien zu diesem Thema stehen. Die Kommunikation hat sich ebenfalls als kritische Kompetenz für E-Leader erwiesen, und es wird betont, wie wichtig es ist, einen angemessenen Tonfall zu verwenden und klare Botschaften zu vermitteln, um einen angemessenen Informationsaustausch zu erreichen (Cortellazzo et al., 2019; Geister et al., 2006). Diese Aussagen stimmen mit den Ergebnissen der Interviews überein, da die Befragten*innen ihr Anliegen zum Ausdruck brachten, klar und präzise zu kommunizieren (insbesondere bei der Verwendung schriftlicher Formen, um keinen Raum für falsche Interpretationen durch den Leser*in zu lassen). Dieser Aspekt erwies sich jedoch auch als Herausforderung für E-Führungskräfte, da mehrere Befragte*in die Befürchtung äußerten, dass man durch ein digitales Videokonferenz-Tool einige Dinge in der nonverbalen Kommunikation nicht wahrnehmen kann, was es schwierig machen könnte, einige Stimmungen einer Führungskraft zu vermitteln, die für einen Mitarbeiter*in wichtig wären, um sie aufzufangen.

Die Befragten*innen betonten häufig, wie wichtig es ist, die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern*innen zu intensivieren. Dies deckt sich mit den Aussagen von Haddon, Loughlin und McNally (2015), die betonen, wie wichtig es ist, seinen Mitarbeitern*innen in einer Krisensituation aktiv zuzuhören; Transparenz und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern*innen sind zentrale und erfolgreiche Faktoren für e-Leadership (Cortellazzo et al., 2019).

Für einen E-Leader ist es wichtig, verschiedene digitale Kommunikationsmittel zu beherrschen, um ihre Effektivität zu erhöhen, indem er immer das richtige Mittel in Bezug auf die durchzuführende Kommunikation auswählt (Cortellazzo et al., 2019). Einige der Befragten waren bereits an die Nutzung digitaler Technologien gewöhnt (vielleicht auch aufgrund eines Hintergrunds im privaten Sektor, wo die Digitalisierung bereits weiter fortgeschritten war),

während andere Befragte den Umgang mit einigen neuen digitalen Werkzeugen erst erlernen mussten, was jedoch nicht als Herausforderung empfunden wurde, denn die Befragten konnten sich sehr schnell anpassen, da wir heutzutage ohnehin schon an den Umgang mit einfachen oder komplexen digitalen Medien gewöhnt sind. Die Tatsache, dass einige leitende Beamte nicht so vertraut mit digitalen Werkzeugen waren, könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Organisation nicht ausreichend digitalisiert ist, da sie nicht genügend moderne digitale Werkzeuge bereitstellt.

Digitale Hilfsmittel sind eine wichtige Ressource für Führungskräfte in einem Krisenkontext, da sie es ihnen ermöglichen, die Entscheidungszeit zu verkürzen (Horner-Long & Schoenberg, 2002). Eines der Elemente, die am häufigsten als wichtig für e-Leadership genannt werden, ist die schnelle Entscheidungsfindung, die ein wesentlicher Bestandteil von Krisen ist (Cortellazzo et al., 2019). Fragouli und Ibidapo (2016) stellen fest, dass eine schnelle Entscheidungsfindung als eine der wichtigsten Fähigkeiten von E-Führungskräften angesehen wird. Die neue Fähigkeit, Entscheidungen schneller treffen zu können, kam auch in den Interviews zum Ausdruck, die im Rahmen dieser Untersuchung geführt wurden.

Wie zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, ist die Kommunikation eines der wichtigsten Elemente von e-Leadership, und die Befragten*innen brachten zum Ausdruck, wie sich die Kommunikation aufgrund der raschen Digitalisierung, die als Reaktion auf die Pandemie stattfand, verändert hat. Da sich die Kommunikation von der physischen auf die digitale Ebene verlagert hat, gaben die Befragten*innen an, dass sie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten ändern mussten, um die Kontrolle über ihr Team zu behalten, insbesondere in Bezug auf den Teamgeist und das Brainstorming. Die befragten leitenden Angestellten äußerten sich besorgt über den Mangel an informellen sozialen Kontakten auf den Fluren, in den Kaffeepausen und bei informellen Zusammenkünften, aus denen manchmal interessante neue Ideen hervorgingen. Einige der Befragten*innen gaben jedoch an, dass der Versuch, diese informellen persönlichen Treffen durch virtuelle Kaffeepausen oder andere informelle virtuelle Treffen zu ersetzen, sehr schwierig ist; es ist sehr unwahrscheinlich, dass man die gleiche Dynamik eines Live-Meetings in einem digitalen Format reproduzieren könne. Auch Röcker (2012) stellt fest, dass die durch digitale Werkzeuge vermittelte Kommunikation weniger freundlich und persönlich, sondern eher operativ orientiert ist. Darüber hinaus haben mehrere Studien gezeigt, dass die Distanz den Reichtum der Kommunikation verringert und die Struktur der Kommunikation viel förmlicher und weniger freundlich und persönlich macht (Cortellazzo et al., 2019). Auch die Befragten bestätigten diese Aussage, wobei viele zum Ausdruck brachten, dass sie den Kontakt zu

"entfernter" Mitarbeitern*innen verloren haben und den Überblick über ihre Abteilung schwieriger wird. Khan (2016) stellt fest, dass die Entkopplung leider eine der Schattenseiten der Digitalisierung ist, da immer mehr formelle digitale Treffen stattfinden und physische Treffen und persönliche Interaktionen in den Hintergrund treten.

Hinsichtlich der am häufigsten verwendeten digitalen Tools sind sich die Befragten*innen einig, dass Microsoft Teams und E-Mail verwendet werden, schließen aber auch Telefonanrufe oder die Nutzung von WhatsApp-Gruppen, die eine unmittelbarere Kommunikation ermöglichen. Die Unmittelbarkeit der Kommunikation ist ebenfalls ein wichtiges Konzept in einer Krisensituation. Einige Teilnehmer*in betonten jedoch, wie wichtig es ist, diese digitalen Werkzeuge nicht zu missbrauchen, z. B. eine Besprechung nur dann über Teams zu planen, wenn es notwendig ist, ansonsten kann auch eine einfache E-Mail oder ein Telefonanruf verwendet werden. Diese Ergebnisse unterstützen die Theorie des Medienreichtums (Baltes et al., 2002), die besagt, dass Teams, die digital arbeiten, immer die effizientesten Kommunikationskanäle finden. Es gibt mehrere Studien, die die Effizienz des Einsatzes von E-Mail für kollaborative und effektive Interaktionen bestätigen (Aritz et al., 2018; Bughin et al., 2013).

Die Krise wird als eine unmittelbare Auswirkung auf das Unternehmen und die Führung wahrgenommen, aber die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Auswirkungen auch nach der Krise über einen längeren Zeitraum anhalten können. Die Befragten*innen erklärten sogar, dass viele der während der Pandemie erworbenen neuen Fähigkeiten auch in Zukunft genutzt werden dürften; ein Rückschritt sei unwahrscheinlich. Den Befragten*innen zufolge war die Pandemie ein Anstoß für die Organisation, viele Arbeitsprozesse schnell zu digitalisieren, und einige der Tools sparen auch Zeit und Geld für viele Reisen, was manchmal für die Mitarbeiter*in bequemer ist, weshalb die Befragten sagen, dass eine gewisse Dynamik auch nach dem Ende der Pandemie beibehalten wird.

6 Schlussfolgerung und Einschränkungen

Das folgende abschließende Kapitel befasst sich mit den allgemeinen Schlussfolgerungen, die sich aus dem Vergleich der gesammelten Daten mit der Literatur ergeben haben. Außerdem werden beide Forschungsfragen beantwortet und es wird deutlich, ob das Ziel der Studie erreicht wurde.

Darüber hinaus werden einige Einschränkungen aufgeführt, die sich aus dieser Untersuchung ergeben haben, sowie einige Vorschläge für künftige Untersuchungen.

Hauptziel der Studie war es, die Anpassung von Managern an die rasche Digitalisierung ihrer täglichen Aufgaben und die Einführung von Telearbeit im Zuge der Corona-Virus-Pandemie zu untersuchen. Als sekundäres Ziel wollten wir verstehen, ob es eine unterschiedliche Anpassung an die Einführung von e-Leadership in Abhängigkeit von verschiedenen persönlichen Merkmalen (Alter) gibt.

Durch die Kombination der vorhandenen Forschung und der Ergebnisse dieser Arbeit möchten wir versuchen, ein besseres Verständnis von e-Leadership in Krisenzeiten zu vermitteln, in denen Menschen gezwungen sind, außerhalb des Büros in virtuellen Teams zu arbeiten.

Um die Ziele der Untersuchung zu erreichen, wurden zwei separate Forschungsfragen definiert:

- *Was können wir aus der von Covid-19 geschaffenen Situation zum Thema E-Leadership im Home-Office lernen?*
- *Gibt es einen Unterschied betreffend Akzeptanz und Umsetzung von E-Leadership vor dem Hintergrund unterschiedlicher Aufgaben- und Personenmerkmale?*

Die wichtigste Schlussfolgerung, die sich aus den empirischen Daten ergibt, ist, dass Teamleiter*in, die ihre Teams mit Hilfe digitaler Werkzeuge führen, spezifische soziale und kommunikative Fähigkeiten benötigen, um ihre Teams in Krisenzeiten, in denen ihre Mitarbeiter*in im Telearbeitsmodus arbeiten, effizient führen zu können. Die Interviews zeigten, dass Führungskräfte, die in Krisenzeiten digitale Technologien einsetzen müssen und deren Mitarbeiter*in im Home Office arbeiten, vor anderen Herausforderungen stehen.

Diese Herausforderungen sind unterschiedlicher Natur. Die wichtigste Herausforderung besteht sicherlich darin, einen Weg zu finden, eine effektive Kommunikation aufrechtzuerhalten, um den Mitarbeitern Aufgaben zu vermitteln, aber auch die nonverbale Kommunikation wahrzunehmen, die es ermöglicht, den Gemütszustand der Mitarbeiter und folglich des gesamten Teams zu verstehen. Sicherlich ist die Fülle der verfügbaren digitalen Medien ein wichtiger Faktor, da die Verfügbarkeit von Videokonferenzen eine bessere Kommunikation ermöglicht als die textbasierte Kommunikation (z. B. E-Mail).

Zweifellos hat der fehlende physische Kontakt zu großen Herausforderungen bei der Behandlung sensibler und persönlicher Themen geführt, bei denen die Kommunikation über digitale Plattformen nicht die angemessenen Emotionen und das nötige Feingefühl für die Situation vermittelt. Dies ist besonders wichtig während einer Krise, da sich die Mitarbeiter von der gesamten Situation im externen Kontext überfordert fühlen können und die Führungskräfte daher in der Lage sein müssen, dem Team Trost und Sicherheit zu vermitteln.

Die Befragten waren auch der Meinung, dass dieser Mangel an physischen Kontakten auch zu einem Mangel an informellen Momenten führte, die dem Wissensaustausch und dem Brainstorming dienten.

Es sollte jedoch nicht übersehen werden, dass die Interviews auch einige positive Aspekte dieser Implementierung digitaler Werkzeuge aufzeigten, wie z. B. größere Effizienz, Zeit-, Geld- und Raumersparnis und mehr Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter*in.

Dank des Home Office kann durch Desk-Sharing Platz gespart werden und unfreiwillig müssen Sie Ihren Mitarbeitern viel mehr Vertrauen entgegenbringen, was ihr Selbstwertgefühl und damit ihre Produktivität steigern könnte.

Darüber hinaus ermöglicht eine verstärkte digitale Arbeitsweise der Organisation, erstens einen Vorsprung zu haben und zweitens für künftige Krisen gewappnet zu sein, da die notwendigen Instrumente bereits implementiert sind und die verschiedenen Verantwortlichen und Mitarbeiter*in bereit sind, sie zu nutzen.

In Bezug auf die zweite Forschungsfrage war es etwas schwierig, die Ergebnisse korrekt zu interpretieren, da die Stichprobe in Bezug auf das Alter und somit den Generationskontext nicht sehr diversifiziert ist. Tatsächlich fallen 7 von 9 Befragten in die Kategorie der Babyboomer-Generation, während nur 2 Befragte der Generation X angehören.

Aus den Interviews ergaben sich im Vergleich zum Geburtsjahr keine besonderen Aspekte, die vermuten lassen, dass ein unterschiedliches Generationsalter die Einführung von E-Leadership mehr oder weniger akzeptiert.

Diese Studie lieferte ein zusätzliches Verständnis von e-Leadership in einem Home-Office-Kontext, der sich aus einer Krisensituation ergab. Dies lieferte theoretischen Input zu den Arten von Kompetenzen, die ein e-Leader benötigt. Die Forschungsarbeit leistete auch einen Beitrag zur bestehenden Literatur, indem sie die Herausforderungen und Vorteile hervorhob, denen sich Führungskräfte bei der digitalen Führung eines Teams in einem Telearbeitskontext gegenübersehen. Darüber hinaus könnte die Studie aufgrund der wahrgenommenen Effizienzgewinne, die sich aus der schnellen Digitalisierung und den erworbenen Fähigkeiten ergeben, einen Beitrag zur künftigen Entwicklung der Unternehmensstrategie leisten.

Das Ergebnis der empirischen Analyse der Daten zeigt, dass sich die Arbeit in digitalen Teams und im Home Office positiv auf die Effektivität auswirkt. Dies bestätigt die Theorie von Maynard, Mathieu, Rapp und Gilson (2012), die ebenfalls von einer positiven Auswirkung dieser Arbeitsform ausgingen, und widerspricht der Studie von Schweitzer und Duxbury

(2010), die feststellten, dass sich die digitale Arbeitsform aufgrund der größeren Isolation und der daraus resultierenden geringen Motivation der Mitarbeiter*in negativ auf die Effektivität auswirkt.

Die meisten früheren Forschungsarbeiten zu e-Leadership und Home Office konzentrierten sich auf eher traditionelle digitale Technologien wie E-Mail, Chat, Telefonanrufe usw. (Duranti & de Almeida, 2012), während mit dem Aufkommen des Corona-Virus Videokonferenzplattformen (wie Microsoft Teams oder Zoom) immer häufiger genutzt wurden.

Die Studie leistet auch einen wichtigen Beitrag zum Verständnis einer Pandemie als Treiber des organisatorischen Wandels durch die Digitalisierung. Aus organisatorischer Sicht leistet die Studie einen Beitrag zur Praxis, indem sie zeigt, wie Organisationen, die über eine gute digitale Infrastruktur und digital qualifizierte Mitarbeiter verfügen, in Zukunft besser auf Krisenereignisse vorbereitet sind und sein werden. Folglich sollten Unternehmen in die Technologie und die Ausbildung von Führungskräften investieren und sie in die Lage versetzen, mit Hilfe digitaler Werkzeuge effizient zu kommunizieren.

Darüber hinaus zeigt dieses Dokument eine Perspektive der Herausforderungen, aber auch der Vorteile der Einführung von e-Leadership auf und könnte daher für Organisationen, die einen Digitalisierungsprozess einleiten wollen, von Nutzen sein.

Die folgenden Untersuchungen weisen jedoch einige Einschränkungen auf. Erstens wurde die qualitative Forschungsmethode oft wegen ihrer subjektiven Perspektive kritisiert, d. h. es wird argumentiert, dass die Forscher*in, die die Interviews durchführen und die Daten anschließend interpretieren, die Ergebnisse beeinflussen könnten (Bryman & Bell, 2015). Darüber hinaus sind die Grenzen einer qualitativen Studie auch mit der geringen Stichprobengröße und der mangelnden Transparenz des Forschungsprozesses verbunden (Bryman & Bell, 2015). In der Tat war die Stichprobe der Befragten*innen sehr begrenzt (insgesamt 9 Interviews). Es mangelte weniger an der Anzahl der Befragten*innen selbst als an einer vielfältigeren Stichprobe. Um die Forschungsfragen umfassender zu beantworten und verallgemeinerbare Ergebnisse zu erhalten, wäre es interessant gewesen, mehr weibliche Teilnehmerinnen zu haben, eine größere Diversifizierung nach Altersgruppen und vielleicht mehr Personen mit unterschiedlichem Hintergrund. Unter den 9 Befragten befand sich nur eine Frau, was die Dynamik der kantonalen Verwaltung widerspiegelt. Wie Avolio, Sosik, Kahai e Baker (2014) andeuten, kann e-Leadership durch das Geschlecht beeinflusst werden, da Männer und Frauen unterschiedliche Kriterien bei der Auswahl der zu verwendenden Technologien haben können.

Darüber hinaus konnte in den Interviews festgestellt werden, dass diejenigen, die aus dem privaten Sektor kommen, offener und an die Nutzung digitaler Technologien gewöhnt sind. Aus diesem Grund wäre es interessant gewesen, eine größere Stichprobe zu haben, um zu verstehen, ob dieses Ergebnis verallgemeinert werden kann.

Aus Zeitmangel und aufgrund der Tatsache, dass der Prozess der Zustimmung zur Durchführung von Interviews innerhalb einer Organisation nie einfach ist, wurde für die Untersuchung nur die Tessiner Kantonsverwaltung als Beispiel herangezogen. Dies ist eine weitere Einschränkung, da es unmöglich ist zu wissen, ob die anderen Schweizer Kantonsverwaltungen ebenfalls die gleiche Dynamik und die gleichen Lücken in der Digitalisierung aufweisen. Es wäre daher interessant gewesen, mehrere kantonale Verwaltungen zu vergleichen, um herauszufinden, ob E-Leadership auch von der Organisationsstruktur und der Digitalisierung abhängt.

Eine weitere Einschränkung besteht darin, dass in dieser Studie aufgrund der zeitlichen Begrenzung und der für die Studie gewählten Grenzen nicht die verschiedenen Phasen des Krisenmanagements, sondern nur eine Phase der Krise untersucht wird.

Für zukünftige Forschungen empfehlen wir eine ähnliche Studie, die mit einem quantitativen Ansatz durchgeführt wird, um die Verallgemeinerbarkeit zu erhöhen und die Subjektivität der Ergebnisse zu verringern. Auch wenn die Forschung über die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Mitarbeiter umfangreicher ist als die Forschung aus der Perspektive der Führungskräfte, empfehlen wir, Untersuchungen durchzuführen, um zu verstehen, wie die Mitarbeiter die Auswirkungen des Home-Office auf die e-Leadership wahrnehmen. So können wir verstehen, ob e-Leadership als effizienter angesehen wird oder ob sich die Mitarbeiter durch die Telearbeit zu sehr abgehängt fühlen.

Zusammenfassend ist die Autorin der Ansicht, dass die digitale Transformation und die damit verbundene Umsetzung neuer Führungsformen wie e-Leadership ein zunehmend relevanter und multidisziplinärer Bereich ist.

Anhang

Anhang 1: Informationsschreiben

Concettualizzazione dello studio

Attraverso l'implementazione sempre maggiore delle tecnologie digitali nella nostra quotidianità, anche il nostro modo di lavorare e le funzionalità del posto di lavoro sono cambiati.

Con la situazione pandemica dovuta al COVID-19, che ha costretto la maggioranza dei lavoratori al telelavoro, l'implementazione delle tecnologie digitali è stata ancora maggiore, obbligando istituzioni e lavoratori ad adattarsi in tempi molto brevi a questa nuova circostanza. Queste nuove condizioni di lavoro hanno cambiato anche il modo in cui un funzionario dirigente deve interfacciarsi con i propri dipendenti, dove tutte le comunicazioni vengono mediate da un computer o da un telefono e le persone sono disperse nello spazio e nel tempo. L'e-Leadership è di fatto “un processo di influenza sociale mediato dalle tecnologie dell'informazione per produrre un cambiamento negli atteggiamenti, sentimenti, pensiero, comportamento, e/o performance con individui, gruppi e/o organizzazioni”, in altre parole si usa questo termine per riferirsi a leader che conducono molti dei processi di leadership attraverso dei canali elettronici.

Si può quindi assumere che il contesto COVID-19 e telelavoro abbiano aumentato la presenza di questa tipologia di leadership.

Scopo dello studio

Sono una studentessa all'ultimo anno di Master in Public Management & Policy all'Università di Berna. La tesi rientra nel campo accademico del management, con l'obiettivo di indagare l'e-leadership prendendo come contesto la situazione in cui le persone hanno dovuto lavorare da casa. Lo scopo primario dello studio è quello di esaminare l'adattamento dei manager alla rapida digitalizzazione dei loro incarichi quotidiani causata dalla pandemia della corona. Come scopo secondario, si vorrebbe confrontare i manager nati in diverse generazioni, questo confronto potrebbe mostrare interessanti differenze di percezione dello stile di e-leadership, rivelando ostacoli o anche facilitazioni nell'applicare la propria leadership attraverso le tecnologie digitali.

Combinando la ricerca esistente e i risultati di questa tesi, si vorrebbe cercare di fornire un'ulteriore comprensione della e-leadership durante una crisi, dove le persone sono costrette a lavorare fuori dall'ufficio attraverso team virtuali.

Partecipazione all'intervista

Gli intervistati scelti in questa tesi sono impiegati con posizioni di livello manageriale e consiste capi sezione del dipartimento delle finanze e dell'economia.

Le interviste potranno essere condotte via Team o di persona, a dipendenza della disponibilità degli intervistati. Si stima che le interviste dureranno circa 30 minuti. Durante l'intervista, sarà presente solo l'autrice di questa ricerca (Alice) e lei come intervistato/a. Le interviste verranno condotte dall'autrice, che presenterà le domande dell'intervista e registrerà la conversazione in corso con il permesso dell'intervistato/a. Il materiale raccolto nell'intervista sarà trascritto e usato come dati empirici per la tesi. Il materiale trascritto sarà (su richiesta) distribuito agli intervistati per la conferma. Dopo che il materiale trascritto sarà stato utilizzato per l'analisi della tesi, le registrazioni audio saranno cancellate. La partecipazione a questo studio è volontaria e sarà garantito il pieno anonimato. Come partecipante, ha il diritto di rifiutare di rispondere a una domanda o a una serie di domande o ha diritto di terminare l'intervista in qualsiasi momento. Queste considerazioni etiche saranno garantite da una conferma verbale prima dell'inizio dell'intervista.

Anhang 2: Interview-Leitfaden

Definizioni:

- *strumenti digitali = tecnologia dell'informazione digitale come Teams e outlook*
- *team digitali = gruppi interdipendenti di individui che lavorano attraverso il tempo, lo spazio e i confini organizzativi con collegamenti di comunicazione che dipendono fortemente dall'informatica avanzata*

Quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale?

Da quanto tempo lavora per l'Amministrazione Cantonale?

Può descrivere brevemente di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

- 1) Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima del Corona virus?
- 2) Potrebbe descrivere come è stato gestito il vostro lavoro durante il lockdown (es. percentuale di telelavoro)?
- 3) Potrebbe elaborare le differenze di come la comunicazione con il suo team è condotta ora (o durante il periodo di telelavoro) rispetto a prima del Corona?
- 4) Come direbbe che la crisi del Corona Virus ha influenzato il suo ruolo di team leader?
- 5) Quali direbbe che sono le sfide/svantaggi nel cercare di comunicare e guidare digitalmente un team in una situazione di crisi?
- 6) Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?
- 7) Ci sono, secondo lei, interazioni all'interno di un team che non possono essere sostituite dalla tecnologia?
- 8) Potrebbe descrivere delle situazioni in cui si è sentito limitato/a dagli strumenti digitali?
- 9) Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?
- 10) Quali sarebbero le principali differenze di competenze di un team leader tradizionale e di uno digitale?
- 11) C'è qualcosa che ha imparato o adottato e di cui pensa di poter beneficiare dopo la pandemia?
- 12) In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dell'Amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttivo/a?
- 13) C'è qualcosa che vuole aggiungere o ha qualche domanda?

Anhang 3: Standardnachricht für die Kontaktaufnahme mit den Befragten

Gentile Signora / Egregio Signor

Sono una studentessa dell'Università di Berna e conculderò a breve i miei studi in Public Management & Policy con la stesura del mio lavoro di master sulla "e-Leadership e l'home office: change o sfida?". Ho svolto uno stage estivo presso il servizio informazione e comunicazione del Consiglio di Stato dove mi è stata concessa la possibilità di sviluppare la mia tesi.

Lo scopo primario dello studio è quello di esaminare l'adattamento dei manager alla rapida digitalizzazione dei loro incarichi quotidiani causata dalla pandemia della corona. Si vuole capire quali siano stati gli ostacoli o anche le facilitazioni nell'applicare la propria leadership attraverso le tecnologie digitali.

Combinando la ricerca esistente e i risultati di questa tesi, si vorrebbe cercare di fornire un'ulteriore comprensione della e-leadership durante una crisi, dove le persone sono costrette a lavorare fuori dall'ufficio attraverso team virtuali.

Vorrei quindi chiederle se sarebbe disposta a fissare un appuntamento, di persona o via Zoom, per poterle porre qualche domanda (la durata sarebbe di circa 30 min). È stata scelta in quanto detiene una posizione di livello manageriale ed è uno dei capi sezione del dipartimento delle finanze e dell'economia.

In allegato trova una descrizione più dettagliata della mia ricerca e le domande che vorrei sottoporre durante l'intervista.

In copia per conoscenza inserisco il mio indirizzo privato di posta elettronica in quanto oggi è il mio ultimo giorno al SIC.

In attesa di un suo gentile riscontro, resto a disposizione per eventuali chiarimenti.

Cordiali saluti

Alice Della Bruna

Anhang 4: Interview 1

Può descrivere brevemente quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale, da quanto tempo lavora per l'Amministrazione Cantonale, di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

Sono capo sezione. Dirigo un'organizzazione che ha sotto di sé 7 uffici e circa 200 persone. Lavoro per l'Amministrazione Cantonale da 5 anni.

Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima del Corona Virus?

La comunicazione avveniva attraverso strumenti tradizionali. Al di là degli strumenti che sono entrati nella logica lavorativa, tipo l'e-mail o il telefono, le riunioni di team avvenivano in presenza. Le riunioni in presenza avvenivano con un ordine del giorno e veniva redatto un verbale alla fine. Se le riunioni erano condotte da me, le gestivo io.

Potrebbe descrivere come è stato gestito il lavoro durante il lockdown (es. percentuale di telelavoro)?

Durante il lockdown abbiamo vissuto fasi diverse. In una prima fase del lockdown, per noi era difficile poter svolgere il lavoro da casa perché ci siamo occupati di un servizio prioritario durante la pandemia e quindi legato a una comunicazione soprattutto cartacea e bisognava venire in ufficio per gestire la comunicazione. Man mano poi che la pandemia è andata avanti e che quindi siamo arrivati al lockdown successivo, che è stato più leggero ma ci ha comunque imposto il telelavoro, eravamo più preparati. Con quanto avevamo appreso nei mesi precedenti, quindi strumenti vari per la gestione del lavoro a distanza, siamo riusciti anche noi ad adottare delle modalità di telelavoro. Tutti coloro che potevano fornire un lavoro secondo le direttive dell'Amministrazione Cantonale, senza ulteriori aggravi del lavoro hanno adottato il telelavoro. Per cui nelle varie funzioni ci sono state persone che sono state anche a tempo pieno a casa o persone, invece, che hanno potuto beneficiare meno di questa nuova forma di lavoro e magari rimanere in telelavoro soltanto un giorno o due alla settimana. Quindi ecco all'interno dell'organizzazione dipendeva un po' dal ruolo.

Ci sono state delle differenze importanti nella comunicazione da telelavoro a prima dell'avvento del coronavirus?

Sì, soprattutto nel modo in cui tenere le riunioni. Quindi tutta la comunicazione, diciamo così e lo scambio che prima veniva nelle riunioni, ha cominciato ad avvenire in queste riunioni virtuali attraverso degli strumenti che prima non avevamo a disposizione. L'Amministrazione Cantonale in tempi molto rapidi ci ha messo a disposizione sia Microsoft Teams per poter

svolgere delle riunioni virtuali, ma anche una tecnologia per poter gestire i nostri apparecchi telefonici deviando la comunicazione sui nostri telefonini, eccetera, per cui è riuscita veramente in poco tempo, in maniera sorprenderete, lo dico in maniera veramente positiva, a permetterci di lavorare ognuno dal proprio posto di lavoro, fosse questo nel proprio ufficio, oppure da casa. Volenti o nolenti, dopo una prima fase in cui facevamo delle conferenze telefoniche con i nostri telefonini e siamo riusciti ad organizzarci con queste riunioni attraverso Microsoft Teams. Evidentemente abbiamo dovuto impararlo il sistema perché, contrariamente da quanto avviene magari per altri strumenti, prima si impara ad usarli e poi li si usa, qui abbiamo imparato ad usarli proprio facendo. Attualmente siamo ancora con la maggior parte delle nostre riunioni condotte via Teams, ma quando possibile cerchiamo di farne anche alcune in presenza.

Come direbbe che la crisi del Corona Virus ha influenzato il suo ruolo di team leader?

Diciamo che i tempi per la prese di decisioni si sono accorciati di molto, anche perché noi abbiamo vissuto un periodo molto, molto intenso. Questi strumenti hanno anche permesso di farlo, quindi nel mio ruolo di persona che gestisce una riunione, io personalmente sono diventata molto più direttiva nella gestione della riunione, dovuto anche all'uso di questi strumenti, quindi tempi di parola, ordini di intervento, gestiti in maniera molto più precisa e anche un po' più dirigista per permettere anche una comunicazione più fluida. Il mio ruolo di team leader è forse cambiato direi non solo in negativo, nel senso che lo strumento della videoconferenza, di cui siamo stati dotati, come detto in maniera abbastanza rapida e capillare, permette uno scambio anche breve che è più completo rispetto a una telefonata, perché comprende anche tutti gli aspetti del linguaggio non verbale. Questo evidentemente permette a chi ha un ruolo di direzione di essere, nonostante tutto, anche un po' più vicino ai propri collaboratori, perché la distanza viene annullata e perché rispetto ad una semplice telefonata c'è la possibilità di integrare anche altri aspetti del linguaggio. Se no direi che il ruolo non è che sia in altri aspetti cambiato molto.

Quale direbbe che sono le sfide/ gli svantaggi nel cercare di comunicare e guidare digitalmente un team in una situazione di crisi?

Allora lo svantaggio è comunque sul lungo periodo e per noi è stato, ed è tuttora un lungo periodo. È quello della mancanza del contatto umano, non è che avvenga un contatto fisico nel corso delle riunioni, però con il telelavoro si vive una sensazione di isolamento. Questa può avere anche un influsso sul morale del team. La sfida è quindi quella di continuare a mantenere alto il morale, diciamo così dell'organizzazione e di fare in modo che tutti possano beneficiare

degli strumenti per avere accesso a queste videochiamate, perché se non si ha accesso a questi strumenti si rischia un pochino di essere tagliati fuori dalla realtà.

Un’ulteriore sfida importante è stata quella sulla protezione dei dati. Con l’avvento così rapido del digitale, tutto è rapidamente disponibile in banche dati che devono poter essere sicure. Sicuramente la protezione dei dati è una grande sfida che accompagna il processo di digitalizzazione.

Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?

Ho cercato innanzitutto di non appesantire troppo le riunioni con troppi temi. Cosa che prima magari avveniva, nel senso una riunione ogni due settimane, tutti i temi dentro lì. Potendosi vedere senza la distanza, quindi senza un tragitto che porta alla riunione, si possono fare più riunioni. Quello che ho cercato di fare è stato di non appesantire troppo la riunione con troppi temi, cercare di fare delle riunioni un po’ più monotematiche e sicuramente quello di dare la parola a tutti. La cosa di dare la parola a tutti con lo strumento, per esempio, della conferenza virtuale è molto più democratico, nel senso che, forse anche a causa di una “indisciplina” del team, in presenza ognuno parlava in maniera un pochino più disordinata, adesso invece, con questi ordini di parola o alzata di mano, chi gestisce la riunione da la parola più o meno a tutti e se qualcuno non si esprime lo si sollecita. Quindi direi che per mantenere alto il morale sicuramente c’è quello di non caricare troppo le riunioni, di renderle quindi un po’ più leggere. C’è quello di dare supporto a chi ha bisogno, di essere presenti. Lo strumento ci permette anche una chiamata più veloce. Anche quello di riunire gruppi non per forza formalizzati e di riuscire a creare delle interazioni diverse di scambio tra uffici diversi, tra persone con ruoli diversi. Questo noi l’abbiamo fatto a vantaggio penso dei nostri collaboratori che hanno potuto anche beneficiare di scambi di opinioni su tematiche con collaboratori di altri uffici che magari prima erano un po’ più complicati proprio da una questione logistica di spostamento. È stato possibile condurre più micro formazioni, l’esperto di una determinata tematica si rende disponibile con una micro formazione a chi è interessato può partecipare e questa cosa può essere moltiplicata più volte. Questo genera una dinamica di conoscenza all’interno dell’organizzazione molto interessante.

Ci sono, secondo lei, interazioni all'interno di un team che non possono essere sostituite dalla tecnologia?

La pausa del caffè, che è un momento che raccoglie all'interno di una dinamica di team tutti gli aspetti relazionali che sono importanti per tenere insieme un team. Questo significa il breve

racconto personale che può essere la piccola storia di cosa si vuole fare un weekend piuttosto che la problematica dei figli a scuola, quelle micro dinamiche che permettono di fare anche da collante di un team. Questo non è sostituibile, anche se si può prevedere, e l'abbiamo anche fatto, la pausa caffè virtuale insieme.

Potrebbe descrivere delle situazioni in cui si è sentita limitata dagli strumenti digitali?

La gestione di una crisi personale di un collaboratore. Quando questa ha un'influenza sul lavoro, quando un collaboratore dichiara delle difficoltà personali e ne vuole parlare con il proprio capo. Questo non si può fare con lo strumento digitale. In queste situazioni c'è bisogno di portare anche un po' di empatia all'altra persona. Laddove c'è bisogno di utilizzare l'empatia come strumento per mostrare vicinanza alla persona che sta raccontando una propria difficoltà, con lo strumento digitale è più difficile se non impossibile

Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?

La rapidità nel prendere decisioni.

Quali sarebbero le principali differenze di competenze di un team leader tradizionale e di uno digitale?

Ne vedo poche, penso però che non bisogna essere refrattari alla tecnologia. Non vedrei oggettivamente dei limiti professionalmente, ma non bisogna avere un rifiuto della tecnologia. Quindi, secondo me non ci sono veramente delle differenze. Bisogna cercare di essere anche un po' curiosi nella tecnologia, bisogna cercare lo strumento che può fare al caso e sperimentare un po' di soluzioni innovative diverse. Credo che sia anche importante la disponibilità al cambiamento di un leader, ma questa caratteristica credo che la debba avere anche in un contesto non per forza digitale. Sicuramente la predisposizione all'innovazione aiuta ma credo che un leader già un po' queste cose ce le deve avere.

C'è qualcosa che ha imparato o adottato e di cui pensa di poter beneficiare dopo la pandemia?

Penso che più che imparato, ci hanno messo a disposizione degli strumenti che difficilmente molleremo, anzi credo che questi strumenti evolveranno. Lo vedo per esempio già ora con Teams, che è l'applicazione che usiamo noi, anche se capita di utilizzare altri strumenti nel caso si viene invitati da un altro utente alla riunione, questi strumenti cambiano continuamente quindi ci sarà un'evoluzione dal punto di partenza e credo che questi strumenti facciano ora

parte della nostra vita. È da molti anni che si parla del digitale e ora è arrivato a nostro malgrado con un impatto molto forte sulla nostra organizzazione di tutto il lavoro e soprattutto del lavoro del settore terziario, penso al settore dei servizi in generale di cui fa parte anche l'amministrazione pubblica. Credo che questa cosa sia arrivata con un impatto che non ci lascerà più, penso quindi che gli strumenti che abbiamo imparato ad usare siano gli strumenti del futuro, da qui si può solo andare in avanti, non credo che torneremo indietro.

In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dell'Amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttiva?

Sono state fondamentali, la rapidità con cui ci sono stati messi a disposizione sia degli strumenti per poter deviare le chiamate sui nostri telefoni privati in un primo tempo, e poi anche la disponibilità di queste licenze per MS Teams che prevedono anche una distribuzione capillare di cuffie, videocamere, ecc. è stato fondamentale nonché la grande disponibilità del centro informativi a venire incontro alle nostre esigenze. Consideriamo che prima da noi era tutto su carta, adesso veramente poco è rimasto solo su carta. Quindi diciamo che gli strumenti messi a disposizione dall'amministrazione cantonale sono stati veramente fondamentali per poter far fronte a questa situazione. Evidentemente il fatto che ci siamo ritrovati tutti quanti ad aver bisogno di questi strumenti nello stesso momento, ha causato una rarità della risorsa, e quindi bisognava anche comprendere la situazione ma devo dire che l'amministrazione cantonale ha gestito tutta la situazione nel migliore dei modi possibili.

Anhang 5: Interview 2

Può descrivere brevemente quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale, da quanto tempo lavora per l'Amministrazione Cantonale, di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

Sono responsabile della sezione Finanze che è composta da tre uffici per un totale di 26 persone. Sostanzialmente è la sezione che si occupa di tutti i temi contabili e finanziari dello Stato. Le attività rispecchiano un po' la costruzione della sezione stessa: abbiamo l'ufficio del controlling e dell'analisi finanziarie che si occupa della fase di pianificazione, ovvero delle grosse attività legate ai messaggi governativi di preventivo e consuntivo annuale, che sono i due grossi messaggi di responsabilità della sezione e poi di tutta l'attività di controlling annuale, quindi preconsuntivi che se vogliamo sono i forecast, come li chiamano nel privato, periodici che pubblica l'amministrazione e poi quelle attività di controlling puntuali o di analisi di incarti particolari all'attenzione del governo, che hanno una ripercussione finanziaria. Poi c'è l'Ufficio tesoreria e fatturazioni che, un po' come dice il nome, si occupa di tutte le attività di tesoreria; quindi, garantisce che lo Stato possa disporre della liquidità necessaria per tutte le sue attività e quindi gestisce il debito pubblico dello Stato. E come terzo abbiamo l'ufficio dei controlli che controlla tutte le richieste di pagamento che arrivano dall'amministrazione, tutte le proposte di decisione all'attenzione del governo con impatto finanziario, in generale della gestione del controllo finanziario dello Stato. Questi sono i tre uffici e di conseguenza le tre attività principali della sezione. Siamo appunto in 26 persone, nel mio ruolo di capo sezione sono responsabile chiaramente del tutto, ma i miei collaboratori diretti sono i tre capi ufficio e la segretaria che lavora con me, questo è un po' l'organizzazione.

Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima del Corona virus?

Chiaramente prima dell'avvento del Corona Virus si privilegiava il contatto diretto, quindi noi ci siamo organizzati in modo da avere settimanalmente degli incontri in presenza nel mio ufficio con i capo ufficio, se vogliamo era un po' la riunione di direzione della sezione in cui si affrontavano le tematiche puntuali o anche tematiche un po' più strategiche, dove ci aggiorniamo settimanalmente sulle attività in corso, sulle pendenze, decisioni eventualmente da prendere che magari volevano portare alla mia attenzione. Inoltre, almeno una volta all'anno c'era una riunione dell'intera sezione anche in presenza, dove ci incontravamo tutti. Venivano presentati quelli che erano gli obiettivi un po' più a lungo termine per la sezione, c'erano dei momenti in cui i collaboratori potevano esporre la loro posizione e le loro idee o se c'erano dei dubbi o delle proposte di miglioramento. Era un momento per ritrovarsi tutti, visto che ognuno

nei diversi uffici ha la propria attività l'incontro di tutta la sezione era un po' più limitato. Inoltre, una cosa che ho sempre fatto anche nei ruoli manageriali precedenti, di (seppur i collaboratori diretti sono i capi ufficio) passare in tutti gli uffici quasi giornalmente, a salutare collaboratori anche velocemente. È quella attività che magari ti ruba la mezz'oretta ma che fa sentire, secondo me, la vicinanza anche della direzione a tutti e credo abbia sempre fatto piacere. Questo appunto avveniva prima della pandemia, dopo è cambiato il mondo, ed è cambiato un po' tutto.

Potrebbe descrivere come è stato gestito il vostro lavoro durante il lockdown (es. percentuale di telelavoro)?

C'è stato chiaramente il periodo del lockdown vero e proprio dove l'indicazione per tutta l'amministrazione era quello di, nel limite del possibile, stare a casa al 100% perché non bisognava proprio incontrarsi negli spazi. Ecco quello è stato proprio il periodo dove c'era abbastanza desolazione rispetto all'attività normale di prima. In quel periodo è iniziato il telelavoro, sono stati messi in atto tutti gli strumenti per poter lavorare da casa, quindi l'accesso remoto al proprio posto di lavoro rispettivamente chi aveva il proprio portatile hanno fornito il collegamenti VPN per poter lavorare come se si fosse in ufficio. Teams e tutti gli strumenti per la comunicazione virtuale sono stati messi a disposizione veramente in tempi brevissimi, quindi siamo passati dall'essere, come amministrazione, quasi un po' indietro, anche se è vero che anche nel privato non erano diffusissimi questi mezzi di comunicazione, ma se penso interagendo con altre ditte e fornitori, si vedeva che, per esempio, l'utilizzo di Skype per discutere su certe cose era più diffuso rispetto all'amministrazione dove questi strumenti erano proprio poco attuati. Quindi veramente in brevissimo tempo sono stati messi tutti gli strumenti a disposizione. Siamo passati al 100% in attività da remoto e digitale. Chiaramente noi ci siamo organizzati di conseguenza, io ho avuto più o meno un 80% di persone che erano completamente in telelavoro. Un 20% invece, erano totalmente o parzialmente in presenza, chiaramente essendo soli in ufficio e per attività che non si possono fare in telelavoro, perché richiedono una presenza fisica, ad esempio noi dobbiamo digitalizzare tutte le richieste di pagamento per poterle effettivamente pagare, quindi la persona che si occupa di questa scansione, di gestire tutto questo documentazione cartacea, non può farlo da remoto, deve per forza essere in ufficio, quindi quella persona era presente e così altre piccole attività che non si potevano fare a distanza. Appunto grosso modo avevamo un 20% che, parzialmente o totalmente, erano in ufficio, tutti gli altri erano sempre in remoto. Ad esempio gli ispettori finanziari che controllano le richieste di pagamento, facevano un passaggio in ufficio la mattina

o la sera per recuperare la documentazione e poter lavorare da casa e poi la riportavano il giorno dopo. Insomma, ci si è organizzati come meglio si poteva. Adesso chiaramente le cose sono di nuovo cambiate un po', ora abbiamo un piano di protezione che prevede le mascherine nei luoghi comuni o se due persone in ufficio sono a contatto più stretto. C'è una quota di telelavoro accentuata, nel senso che il regolamento prevedeva un massimo di due giorni alla settimana per chi lavora al 100%, mentre adesso siamo a tre giornate alla settimana come indicazioni ed è incentivato il telelavoro. Quindi siamo parzialmente in presenza, chiaramente molto più presenti rispetto alla fase di lockdown.

Potrebbe elaborare le differenze di come la comunicazione con il suo team è condotta ora (o durante il periodo di telelavoro) rispetto a prima del Corona?

Chiaramente è cambiata molto anche se adesso abbiamo un po' ricominciato ad essere più o meno in presenza anche per gli incontri con il mio team, almeno con i capi ufficio. Però per tutto il periodo le riunioni avvenivano via Teams. Questi incontri più informali, come lo scambio di due chiacchiere che io ero solito fare con tutti i collaboratori, il passaggio in ufficio per chiedere come va, se ci sono problemi, da voi funziona, ecc. chiaramente sono scomparsi. Il contatto è per telefono oppure via Teams, digitale e sicuramente è cambiato.

Il contatto di passare negli uffici che adesso non poteva più avvenire, è riuscito a mantenerlo attraverso una forma diversa?

Devo ammettere, ed è una questione che mi sto ponendo adesso come poter porre rimedio, che con i collaboratori che non sono alle mie dirette dipendenze, ma che dipendono dal capo ufficio, si è un po' perso il contatto. Adesso dove siamo un po' più in presenza è stato riacquistato, però proprio nei periodi in cui c'era poca presenza, c'è stata qualche telefonata, ma rispetto ai contatti che c'erano prima sicuramente meno. Con i capo ufficio e la mia segretaria ho mantenuto la stessa frequenza ma con mezzi di comunicazione diversi. Mentre con gli altri è un po' più andato perso per forza di cose.

Come direbbe che la crisi del Corona Virus ha influenzato il suo ruolo di team leader?

Devo dire che l'adattamento agli strumenti non è stato così difficoltoso. All'inizio c'è stata comunque una fase di adattamento perché approcciare una riunione via Teams o in presenza comunque è differente. La riunione via Times, secondo me, necessita di un'organizzazione un po' più spinta e un po' diversa. Nel senso che nella riunione in presenza si riesce magari subito ad organizzarsi, ad esempio definire subito i temi all'ordine del giorno, chi parla e se non funziona la correzione è un po' più immediata perché siamo tutti nella stessa sala. Via Teams

invece ci vuole veramente un coordinatore, qualcuno che detta i tempi perché altrimenti diventa subito un po' un casino e non funziona. Poi d'altro canto bisogna dire che invece ha portato anche un beneficio. Prima c'era magari un po' la tendenza subito ad organizzare una riunione, anche quando effettivamente determinati temi potevano essere discussioni a distanza, quindi rispettivamente un risparmio anche nei tempi e nei costi di trasferta, perché ci si è resi conto che certe cose funzionano anche a distanza, non c'è per forza bisogno di incontrarsi soprattutto se la tematica è prettamente operativa, ad esempio per un tema contabile o finanziario all'organizzazione socio psichiatrica di Mendrisio, prima magari si organizzava un incontro e magari anche da loro a Mendrisio, si partiva e si andava, oggi magari ti dispiace non incontrare di persona il direttore o la direttrice dell'OSC perché siamo distanti, però allo stesso tempo si risparmia tempo e denaro perché tante cose le risolvi con il contatto via Teams e le risolvi così. Cosa che prima, visto che appunto lo strumento non c'era, non era così istintivo, si tendeva molto di più a incontrarsi subito di persona. Tutte queste cose chiaramente ci si è accorti che portavano via tempo e denaro che magari oggi investiamo in altro modo. Invece mi rendo conto che quando la riunione o l'incontro è mirato un po' più ad avere un obiettivo motivazionale o c'è da discutere qualcosa dell'attività che non funziona, ecco il contatto virtuale funziona un po' meno, perché c'è tutta una parte di messaggi non verbali o corporali che via Teams sono limitati perché ci vediamo in un riquadro, attraverso lo schermo. Ad esempio, i miei collaboratori erano abituati a vedermi alzare o andare alla lavagna per sottolineare qualche cosa. Sanno che spesso quando mi alzo e cambio le mie attitudini corporali vuol dire che mi sto un po' spazientendo o che il tema andava un po' più sottolineato. Ecco tutti questi messaggi ed il fatto di poter condividere uno spazio e tu poterti muovere differentemente, aiutava a trasmettere un messaggio, magari soprattutto l'importanza di una tematica e nel virtuale è un po' più complicato.

Insomma, le comunicazioni diventano molto più ferme al punto operativo. Abbiamo delle cose da risolvere, lo facciamo, e la riunione viene chiusa. Tutto il resto viene un po' perso. Questo è dovuto appunto al fatto che la riunione via Teams bisogna pianificarla bene perché altrimenti non funziona se tutti parlano, non ci si capisce, in presenza queste cose, ecco, sono un po' meno spinte. D'altra parte, è un vantaggio perché ti prepari meglio, ti strutturi la riunione e si è un po' più efficaci su determinati temi. Magari negli incontri in presenza, saltavano fuori discussioni che potevano portare anche un'utilità perché partiva un brainstorming non voluto che però portava a delle idee nuove allora se ne discuteva. Ecco, nella riunione Teams, visto che invece c'è una scaletta per poter far funzionare la riunione, queste cose vanno un po' perse, poi magari non ti viene più in mente. Secondo me per essere veramente efficienti bisogna saper

sfruttare le due cose. Quindi a dipendenza della tipologia di riunione, la logistica o il tipo di messaggio che vuoi far passare, se un po' più motivazionale o di brainstorming o di altro è più secondo me da condurre in presenza.

Quali direbbe che sono le sfide/svantaggi nel cercare di comunicare e guidare digitalmente un team in una situazione di crisi?

Un po' quello che ho già detto in precedenza. Passa un po' meno facilmente la comunicazione motivazionale quando si vuole magari spingere e motivare un collaboratore verso un'attività ma il filtro virtuale rende un po' più complicata la cosa. Poi si va a perdere i contatti umani che prima potevo estendere un po' a tutta la sezione, a tutti i collaboratori, oggi sono un po' limitati solamente ai miei collaboratori diretti, c'è un po' questa distanza. Secondo me quello è il rischio e occorrono delle contromisure, con la speranza che magari possiamo tornare ad essere un po' più uniti e in presenza tutti quanti, ma se perdura un po' questa situazione bisogna vedere di programmare delle mailing periodiche o rispettivamente più contatti telefonici e quant'altro, ma cercare di non perdersi come struttura di tutta la sezione. Perché quando hai sezioni, che possono essere più o meno grandi, di solito suddivise o in uffici o in aree, il rischio è un po' che all'interno della propria area i collaboratori mantengano ancora i contatti ma vengano persi i contatti trasversali tra i diversi uffici e tra le aree. Invece di mantenere questo spirito di squadra a livello di sezione, si incanala un po' all'interno dei singoli uffici e viene persa un po' l'unità di tutta la struttura più grande.

Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?

Con i miei referenti diretti devo dire che nel periodo del lockdown, dove la comunicazione era praticamente solo digitale, abbiamo cercato di intensificare un po' i contatti, nel senso che se prima facevamo una riunione settimanale e poi ci si vedeva comunque in ufficio e i momenti di incontro erano più spontanei e fugaci, c'erano meno momenti organizzati, nel periodo del lockdown questa cosa è stata molto accentuata, non dico tutti i giorni ma più volte alla settimana ci si organizzava per degli incontri via teams o al telefono per intensificare i contatti che non erano più fisici ma per lo meno erano intensificati a livello virtuale. In questo periodo, invece, è andata un po' persa la comunicazione con tutto il resto della sezione, con i collaboratori di seconda linea. Appunto ho pensato diverse volte a come fare se la situazione rimarrà così e credo che una soluzione sia sicuramente delle mail periodiche che raggiungono un po' tutti, anche se chiaramente vedersi per scambiare due parole con i collaboratori non sarà mai come trasmettere una mail dove scrivo determinate cose. Purtroppo però al momento non vedo altre

soluzioni, anche perché una riunione teams con 26 persone o più diventa poco efficacie e non si raggiunge neanche lo scopo di avere questo momento di condivisione.

Ci sono, secondo lei, interazioni all'interno di un team che non possono essere sostituite dalla tecnologia?

Quello che dicevo già prima, l'aspetto motivazionale, riuscire a far passare dei messaggi o anche a convincere, non solo con la parte verbale, ma anche con la parte non verbale, fisica. Certe volte occorre anche, magari verso i collaboratori che vivono un momento di difficoltà, perché siamo umani necessitiamo anche della parte del contatto fisico. Se io voglio far sentire comprensione o vicinanza verso un'altra persona, in digitale via Teams, posso dirlo a parole, ma secondo me il messaggio passa un po' attenuato rispetto all'essere lì presente, il filtro virtuale che abbiamo in mezzo crea degli ostacoli.

Potrebbe descrivere delle situazioni in cui si è sentito limitato dagli strumenti digitali?

Tutto quello che ho già detto prima sulla limitazione che viene portata dal filtro del digitale quando devi cercare di motivare o far passare un messaggio. Situazioni precise: c'è stato in questo periodo magari delle problematiche operative di determinati collaboratori che andavano discussi che ho preferito non affrontare in questo periodo di assoluto lockdown perché secondo me in digitale non funziona, quando c'è da discutere qualche cosa che magari non funziona e devi dire al collaboratore che non si è soddisfatti del suo operato, ecco farlo attraverso uno strumento digitale o il telefono non funziona e io non lo farei, in questi casi è importate la presenza fisica. Quindi mi sono sentito limitato nel senso di dire che andava fatto, magari in quel momento lì, però non ho potuto farlo perché secondo me in digitale non funziona, ci voleva la presenza.

Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?

Sicuramente la capacità di organizzare e gestire incontri in videoconferenza, perché come le dicevo prima, non era assolutamente in uso prima della pandemia, del lockdown. Inizialmente, quando si è cominciato ci si rende conto abbastanza in fretta che c'erano dei correttivi da apportare, quindi se all'incontro in presenza potevi anche permetterti di non arrivare completamente preparato, avendo solamente in testa cosa volevi discutere, ma senza formalizzare una scaletta, ti rendi conto che in virtuale invece è necessario un altro tipo di preparazione per non far diventare troppo dispersiva e inefficace la riunione via Teams. Quindi la capacità di organizzarsi in questo modo, di organizzare le videoconferenze, è sicuramente

una cosa che ho sviluppato nel periodo del lockdown. Poi per il resto devo dire che la gestione delle e-mail, gestione delle attività, ecc. ero già abbastanza orientato al digitale anche prima, avevo la mia organizzazione in essere e questa non è cambiata di molto.

Quali sarebbero le principali differenze di competenze di un team leader tradizionale e di uno digitale?

In generale le competenze digitali anche nell'organizzazione personale e nell'uso di strumenti informatici, da Outlook a Teams, eccetera. Chiaro che se dovessi andare a selezionare un capo ufficio, è vero che già oggi, se la persona si dichiara poco avvezza agli strumenti informatici è già un problema oggi perché stiamo andando sempre di più verso la digitalizzazione. Ma oggi ancora di più sicuramente se prima poteva avere un peso del 60%, oggi diciamo che ha un peso del 90%, nel senso che è quasi un criterio killer, se oggi mi arriva uno che si candida per una posizione di capo ufficio e mi dice di non essere avvezzo agli strumenti informatici. Non dico che è un problema insormontabile, però bisogna dire che oggi tutto ciò che è digitale è diventato uno strumento di lavoro quotidiano e quindi questo aspetto diventa un criterio specifico con un peso molto maggiore rispetto a prima. Rispettivamente, se oggi, magari, una persona ha delle capacità sviluppate in presenza, ad esempio di essere un motivatore eccetera, queste capacità devono essere anche adattate al digitale. Non è più sufficiente avere solo la fisicità, quella cosa che quando guardi una persona ti trasmette già solo così rispetto, perché oggi devi saper argomentare, parlare, perché la parola passa facilmente nel digitale, ma magari le espressioni, i movimenti, gli atteggiamenti corporali invece passano molto meno; quindi, se non sei in grado di argomentare, hai magari delle difficoltà nelle riunioni via Teams, virtuali. Quindi questo è sicuramente un aspetto che bisogna valutare anche in una leadership che deve orientarsi al digitale. Rispettivamente, come dicevo prima, avere l'attitudine di saper mettere in atto tutta una serie di comunicazioni, i mailing, rispettivamente oggi si sta discutendo anche nell'amministrazione cantonale dell'uso dei social, comunicazione via Tweet, Facebook, gruppi WhatsApp, ecc. Ecco un altro aspetto che c'è stato durante la pandemia quando volevo comunicare a tutti le varie informazioni ho creato un gruppo WhatsApp di tutta la sezione per ricevere informazioni. Grazie a questo gruppo WhatsApp con tutta la sezione avevamo una maggiore immediatezza della comunicazione, che soprattutto all'inizio, quando le decisioni venivano prese con breve preavviso, era molto utile. Abbiamo usato questo nuovo mezzo di comunicazione che fino a prima della pandemia era pensato solo per fini privati. Quindi l'attitudine di usare tutti questi canali di comunicazione è un aspetto che un leader virtuale deve possedere.

C'è qualcosa che ha imparato o adottato e di cui pensa di poter beneficiare dopo la pandemia?

Principalmente, direi quello che ho detto prima, che a dipendenza del tipo di discussione da affrontare con altre persone, ci si è resi conto che determinati temi o attività vengono svolte benissimo anche con un incontro virtuale. Un vantaggio è sicuramente di non sprecare il tempo, non sprecare spostamenti o quant'altro. Quindi, quando ci saranno da affrontare quelle tematiche o organizzare quel tipo di riunioni, sicuramente propenderò ancora per il digitale piuttosto che per l'incontro in presenza.

In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dell'Amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttivo?

Devo dire che sono stati veramente rapidi e celeri nel mettere a disposizione gli strumenti necessari a tutti, quindi grazie il centro sistemi informativi ha fatto uno sforzo non indifferente e direi encomiabile, perché nel giro di veramente pochi giorni, meno di una settimana, tutti i collaboratori avrebbero potuto lavorare tranquillamente da casa perché avevano o l'accesso remoto o il portatile con il collegamento VPN, grazie a cui potevi accedere a tutti i tuoi documenti digitali sui server come se fossi in ufficio. A livello di strumenti è stato veramente messo in atto il tutto e subito. Dopo un altro aspetto è sicuramente che non tutti i collaboratori dell'Amministrazione cantonale avevano le stesse capacità digitali e quindi non tutti hanno avuto lo stesso adattamento veloce al passaggio al digitale, ma quello ovviamente era inevitabile.

Anhang 6: Interview 3

Può descrivere brevemente quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale, da quanto tempo lavora per l'Amministrazione Cantonale, di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

Io ho iniziato il 10 gennaio 1983 dopo aver conseguito gli studi in agronomia al politecnico di Zurigo. Sono entrato alla sezione agricoltura all'ufficio consulenza agricola, come consulente agricolo mi ero specializzato nella produzione animale. Nel 2008 c'è stato l'avvicendamento di capo Ufficio e sono quindi diventato capo ufficio della consulenza agricola, e nel 2013 ho avuto occasione di candidarmi ed essere assunto come capo sezione d'agricoltura. Quindi nemmeno io so con precisione il numero esatto di dipendenti perché continuano a variare tra ausiliari, stagisti eccetera. Però la sezione agricoltura comprende alcuni uffici qui in sede più le due aziende agricole. Quindi diciamo che i miei collaboratori più stretti sono quelli della sezione agricoltura che sono circa 45 e poi ce ne sono ancora quasi 18, se prendo in considerazione anche le aziende agricole. Dopo chiaro è tutto descritto nell'organigramma, io, avendo sempre lavorato qui ho chiaramente contatti con tutti però, chiaramente, operativamente si lavora con i funzionari dirigenti, con i responsabili dei servizi e adesso ho avuto la fortuna, finalmente da un anno, di avere anche un aggiunto e quindi c'è un bel team di lavoro. Chiaramente non siamo isolati come sezione, ma verticalmente interagiamo con la divisione dell'economia per poi arrivare alla direzione del dipartimento.

Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima del Corona virus?

Allora siccome ho la fortuna di averli tutti raggruppati qua a me capita la mattina di entrare pian terreno e di far passare i miei uffici, guardare chi c'è, sentire un attimino che aria tira, a dipendenza ovviamente anche dei miei impegni, non è che capita tutti i giorni, però io praticamente parlo con tutti. Poi è chiaro che sui dossier parlo col funzionario di turno competente, abbiamo il responsabile consulenza agricola, l'ufficio miglioramento strutturale di pianificazione e l'ufficio pagamenti diretti, adesso sono tre capo ufficio, servizio agricoltura ho un responsabile, più il servizio fitosanitario ho un responsabile, ma anche li molto specializzati o Mezzana, il direttore delle aziende, e poi un'ultima cosa che ho introdotto io quando sono arrivato come capo sezione, il servizio ispezione e controllo con un responsabile. Con loro ho sempre contatti diretti. Le videoconferenze non esistevano praticamente anche perché poi abbiamo spesso contatti con la svizzera intera; quindi, prima ce li avevo quando ero nella consulenza con la centrale di agridea con i corsi e poi faccio parte di commissioni anche federali eccetera. Quindi sempre la parte importante ancora adesso ci sono anche questi contatti che

siamo contenti che ultimamente abbiamo ripreso anche a fare in presenza, andando sul territorio che è importante anche quello oltre al contatto.

Potrebbe descrivere come è stato gestito il vostro lavoro durante il lockdown (es. percentuale di telelavoro)?

È chiaro che la gestione è stata coordinata dall'amministrazione e dalla divisione in modo da avere un sistema unitario. Per quanto mi riguarda devo dire che, siccome non abito distante, circa 2 km da qua, e dispongo di un ufficio mio separato con un ufficio per la mia segreteria, a parte la quarantena (ho fatto una quarantena dove ho fatto telelavoro, ed avevo la casa intasata di figli, ecc.) ho preferito essere presente qui in ufficio perché avevo la possibilità di essere isolato. Tra l'altro, è anche molto importante la gestione della segreteria, della mia segretaria, hanno un sacco di lavoro; quindi, è importante curare la comunicazione con loro giornalmente. I miei funzionari dirigenti, gran parte erano qui, facevano anche telelavoro, però li vedeva regolarmente, poi aveva la mia posta, le decisioni da firmare, quindi diciamo mi ha condizionato, ma ho trovato un compromesso. È chiaro però che da lì in avanti tutte le principali riunione interne, le principali riunioni esterne e le principali riunioni interne con la divisione eccetera, sono state condotte attraverso Microsoft Teams. Poi con i partner fuori cantone c'era Zoom. Ci siamo dovuti abituare a fare questi incontri virtuali, che comunque per certi aspetti mi hanno sorpreso in positivo proprio perché si può gestire in modo più efficace.

Potrebbe elaborare le differenze di come la comunicazione con il suo team è condotta ora (o durante il periodo di telelavoro) rispetto a prima del Corona?

Se fossi stato veramente legato a dover lavorare da casa e a condurre il mio gruppo da casa dico che non avrei fatto salti di gioia. Ho avuto questa fortuna di potere ancora gestire i funzionari dirigenti, la segreteria eccetera, direttamente dal mio ufficio operativo e mi ritengo fortunato.

Come direbbe che la crisi del Corona Virus ha influenzato il suo ruolo di team leader?

Forse perché sono abituato proprio ad avere questi contatti diretti mi ha spiazzato un attimino. Nel senso che non era sempre così facile rintracciare tutti i dipendenti e ricordarsi chi era in ufficio e chi no, diciamo che mi ha allontanato un attimo anche perché appunto io sono abituato anche un po' al contatto fisico però alla fine è superabile, si può ancora gestire.

Quali direbbe che sono le sfide/svantaggi nel cercare di comunicare e guidare digitalmente un team in una situazione di crisi?

Ma forse questa circostanza, dove ho potuto avere questo supporto da parte di un aggiunto, che è arrivato casualmente non in funzione dal covid, mi è stato di aiuto. Abbiamo anche uno staff di direzione mia e ben condotto dalla mia segretaria, quindi performante e devo dire che anche in questa situazione mi sono trovato molto bene. Per me il maggiore svantaggio è che mi mancava un po' il contatto fisico, magari sulla tempestività perché delle volte faccio un salto nell'ufficio ancora prima eccetera, non sempre riesci ad avere contatto subito tramite il digitale, si rallenta un attimo il tutto o magari diventa più dispendioso perché devi provare più volte eccetera, ma alla fine devo dire che abbiamo comunque gestito bene la situazione.

Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?

All'inizio c'è stato anche per noi tutti un periodo in cui abbiamo dovuto imparare a convivere con questa situazione, c'era chi la sentiva di più, chi di meno, abbiamo avuto forse anche qualcuno che si è un po' isolato, lo sentivamo meno eccetera. Poi chiaramente io magari indirettamente quando trovo qualcosa lo facevo notare magari anche al funzionario dirigente diretto di questo dipendente e mi preoccupavo di comunque avere dei riscontri, cercavo di assicurarmi che le cose funzionavano eccetera. In generale, la situazione è sempre stata comunque sotto controllo.

Ha visto però delle differenze, magari tra chi faceva più ore di telelavoro e chi meno?

Trovo che sia una cosa molto individuale. C'è chi ha apprezzato il telelavoro e addirittura non ho notato cali di rendimento, addirittura anche alcuni casi in cui il rendimento del lavoro è cresciuto. Chi mi sembrava un attimino di perderlo un po' di vista, però magari non era un subalterno diretto e quindi aveva il suo funzionario dirigente. È chiaro che il telelavoro ti stacca un attimino dalle vicinanze; quindi, perdi un attimino un certo controllo, questo è un dato di fatto. Però, tutto sommato le cose più importanti siamo riusciti a curarle senza particolari problemi. Semplicemente era un po' strano il modo di lavorare.

Potrebbe descrivere delle situazioni in cui si è sentito limitato dagli strumenti digitali?

Io sono uno che gli piace il contatto in presenza quindi questo aspetto sicuramente mi mancava, mancava il riscontro perché mi è chiaro in video li vedeva a volte o anche solo per telefono, però ecco alla fine non era sempre la stessa cosa. Però dipende anche da situazione a situazione.

Devo dire però che io ho avuto la grande fortuna che i funzionari dirigenti, quelli che coprono la maggior parte dei processi che curo, li vedeva ancora fisicamente, quindi è stato solo parziale. Mentre i miei superiori li ho visti quasi sempre virtualmente. In questo caso trovo che quando li vedeva fisicamente l'interazione chiaramente era diversa, si notava la differenza, però ecco in entrambe le situazioni ci sono comunque sempre alcuni aspetti positivi e altri negativi. Ad esempio, l'efficacia, la razionalità della comunicazione, la tempistica che si rispettavano di più erano anche cose che si apprezzavano nella videoconferenza.

Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?

A parte la comodità quindi tutte le trasferte che abbiamo annullato, il tempo perso di trasferta, eccetera, che è anche da mettere sul tavolo, giustamente con le riunioni nei gruppi dove siamo presenti in Svizzera interna. Però devo dire, forse le riunioni virtuali con i colleghi della Svizzera interna, già magari dovendo parlare in un'altra lingua, sono state fatte però le ho recepite meno rispetto a quelle che si possono fare fisicamente. Io se dovessi optare, preferirei fare la trasferta e poter incontrare di persona e avere più tempo con uno scambio diretto. Però bisogna ammettere che per le riunioni non lunghe, dove c'era magari da chiarire certe cose, la possibilità di non dover sprecare mezza giornata, confermano che l'efficacia sicuramente c'è.

C'è qualcosa che ha imparato o adottato e di cui pensa di poter beneficiare dopo la pandemia?

Sicuramente per le riunioni corte dovremo continuare a sfruttare questi canali che abbiamo aperto anche pensando a tutto il discorso del traffico, sostenibilità, efficienza, eccetera. Bisogna anche ammettere che lavorare da casa, il fatto di essere fisicamente un po' più distante, considerando inoltre che quando sono in ufficio la mia porta è sempre aperta e sono molto disponibile, mi ha permesso di tagliare fuori magari tanti incontri non programmati o situazioni che possono subentrare e che ti tolgo la concentrazione. Quindi ho potuto apprezzare questi aspetti nel lavorare da casa, il fatto di lavorare in modo più rilassato e concentrato senza, diciamo interruzioni.

In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dell'Amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttivo?

È stato interessante perché certe soluzioni tecniche che prima erano disponibili solo per pochi, di colpo sono diventati disponibili quasi per tutti. Quindi come la situazione cambia e di colpo si trovano anche le soluzioni, chiaramente con le difficoltà iniziali che ci possono essere, perché

anche il centro di informatica ha dovuto fare degli sforzi evidenti per riuscire a installare su tutte le macchine e far funzionare bene il tutto, poter lavorare anche in remoto, poter accedere a tutte le banche dati, eccetera alla fine è comodo.

Devo dire che questo periodo, sicuramente questo lavorare a distanza, toglie tutte quelle parti anche magari piacevoli dopo la riunione, un aperò o una parte di condivisione, dove spesso nascono poi quelle discussioni informali che possono essere altrettanto utili di quelle che sono state prima nella parte ufficiale. Magari il telelavoro rende tutto molto più formale.

Anhang 7: Interview 4

Può descrivere brevemente quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale, da quanto tempo lavora per l'Amministrazione Cantonale, di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

Sono capo della sezione della logistica. Sono in Cantone da circa due anni, io vengo dall'esterno, non ho mai lavorato per il pubblico, per il Cantone, fino a due anni fa. La sezione della logistica si occupa di gestire il patrimonio dello Stato, quindi da quello che è la gestione immobiliare fino alla manutenzione degli stabili passando dalla progettazione, realizzazione di tutti i nuovi stabili del cantore. Noi siamo i gestori del patrimonio immobiliare durante tutto il ciclo di vita dell'edificio. La sezione a circa 110 collaboratori, io direttamente sotto di me ne ho sei. Siamo all'interno del dipartimento finanza ed economia.

Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima del Corona virus?

Essenzialmente non è cambiato moltissimo. Le riunioni sono state sostituite da riunioni digitali. Già prima utilizzavo molto il mezzo digitale. Quindi è cambiato qualche cosa ma più sulle riunioni diciamo, ma la comunicazione avveniva già prima sempre praticamente con i mezzi digitali. È cambiato maggiormente per quanto riguarda le risposte dei collaboratori che prima volevano sempre un incontro e poi hanno cominciato a scrivere anche loro.

Usava soprattutto l'email o anche altre forme di comunicazione?

Email poi noi abbiamo un altro programma per la condivisione dei documenti.

Potrebbe descrivere come è stato gestito il vostro lavoro durante il lockdown (es. percentuale di telelavoro)?

Noi avevamo circa una presenza di un 30% delle persone, per i servizi tipo il servizio fatturazione e altri servizi che dovevano essere presenti in ufficio perché purtroppo la digitalizzazione è minima. Diciamoci la verità rispetto altre aziende dove ho lavorato da noi la digitalizzazione è veramente minima e questo ci ha secondo me limitato molto e ci ha dato oggi lo spunto per fare dei ragionamenti per digitalizzare tutto quello che possiamo. 30% delle persone lavoravano ogni giorno in telelavoro poi pian piano nei mesi molti collaboratori hanno sentito un po' la stanchezza del telelavoro al 100% e hanno cominciato a rientrare piano piano, in parte perché avevano difficoltà, ma non per il lavoro, perché specialmente i capi progetti, sono indipendenti e quindi possono lavorare dove vogliono e in che modo preferiscono, ma specialmente facevano fatica a restare a casa, staccati, al non condividere con altri le esperienze, eccetera.

Potrebbe elaborare le differenze di come la comunicazione con il suo team è condotta ora (o durante il periodo di telelavoro) rispetto a prima del Corona?

Ora in parte sono rientrate delle riunioni in presenza però la possibilità di fare riunioni a distanza è restata. Secondo me è positivo che si continua ad utilizzare ancora questo metodo che magari ha i suoi limiti però può essere per molte riunioni veloci interessantissimo. Poi oggi abbiamo ancora comunque una parte del personale che tre giorni la settimana lavora da casa. La pandemia ci ha anche permesso di poter lavorare via dall'ufficio per capire che la presenza in ufficio non è essenziale.

Già prima, quando lavoravo nel settore privato, avevo la possibilità di lavorare in remoto praticamente tutta la settimana. Alla fine si tratta di avere la piena fiducia dei propri collaboratori, devi organizzarti e diciamo che io non ho visto dei cali di produttività durante la pandemia e il telelavoro. Al massimo ho avuto di dei problemi alla condivisione dell'umore dei collaboratori, ma non sicuramente sulla produttività, anzi in molti casi è aumentata.

Come direbbe che la crisi del Corona Virus ha influenzato il suo ruolo di team leader?

È logico che il responsabile deve lavorare di più e deve adottare dei sistemi di controllo di gestione completamente diversi, quindi ci sono responsabilità maggiori, sono deleghe con responsabilità, aver fiducia nei collaboratori e gestire il lavoro a distanza. Per me personalmente non è cambiato nulla, ma perché ero già abituato a lavorare con questo sistema. È un lavoro, che probabilmente per chi non l'ha mai fatto, all'inizio è lavoro supplementare, però, oggi come oggi puoi lavorare a distanza in tutte le professioni. Per gestire un telelavoro devi avere come prima cosa i mezzi e all'amministrazione cantonale purtroppo, almeno all'inizio, non erano a disposizione e poi devi dare piena fiducia al collaboratore e questa probabilmente in alcuni casi non c'è ancora.

Quali direbbe che sono le sfide/svantaggi nel cercare di comunicare e guidare digitalmente un team in una situazione di crisi?

Secondo me bisogna sempre usare sia il digitale che non, ma poi anche magari la telefonata, avere sempre cura dei rapporti umani, non esagerare solo col digitale. Io cerco sempre di avere sia l'approccio digitale, ma poi fare anche la telefonata in certi momenti, specialmente di crisi per farmi sentire perché molte volte la parola aiuta molti i collaboratori in certi momenti. Negativi non ne vedo. Ecco bisogna mantenere l'abitudine di fare una telefonata e farsi sentire e vedere in certi momenti. Io prima lavoravo a livello svizzero, quindi non potevo essere presente in tutta la Svizzera per tutti i collaboratori. Li gestivo direttamente da dove ero.

Per me è appunto molto importante tenere sempre questo mix tra rapporto digitale e non, anche con una telefonata, ecc.

Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?

Quello che cerco di fare è di far sentire la presenza anche attraverso una conferenza, magari a sollevare qualche emozione in più, ecco giocare un po' sulle emozioni, riesci alla fine a sopperire quello che può essere il mezzo che ti limita un po'. Durante le riunioni cerco di far passare certe emozioni oppure tocco certi tasti e riesco a sollecitare questa parte delle persone e riesco a tenere questa condivisione delle emozioni.

Ci sono, secondo lei, interazioni all'interno di un team che non possono essere sostituite dalla tecnologia?

Quando hai problemi personali fra le persone, io ho un team eterogeneo e mi sono trovato in una situazione dove c'erano dei problemi storici fra le persone, certe cose insanabili. Ecco, certe cose gestendole solo in digitale diventa molto difficile. Poi si scrive e può capitare di scrivere quello che non si pensa, ecco che allora bisogna intervenire in modo diretto o con una telefonata, prendendoli a uno a uno. Questo è secondo me un po' il limite, quando ci sono problemi fra le persone, problemi interpersonali, relazionali, il digitale ti limita. Perché devi proprio andare dalla persona, averla direttamente o in video, ma quasi quasi sempre meglio al telefono.

Potrebbe descrivere delle situazioni in cui si è sentito limitato dagli strumenti digitali?

Come detto prima, quando ci sono problemi che nascono per problemi tra le persone, diventa difficile perché molte volte solo con una mail bisogna fare attenzione a quello che scrivi, come scrivi eccetera e come viene interpretato mentre con la comunicazione diretta riesce a risolvere il problema diciamo personale o emozionale perché molte volte il collaboratore in certi momenti della sua giornata può aver avuto dei problemi personali e quindi risponde, replica anche in certe maniere, avendolo davanti invece riesci a capire molto meglio lo stato d'animo di una persona. Io alla mattina, con un saluto alle persone, riesco a capire se è una giornata buona o no.

Questo ti limita sicuramente, non vedere le persone alla mattina, quindi capire un attimo se c'è qualcosa che non va, da un mail o da una riunione video c'è sempre questo video davanti e si fa quindi un po' fatica a percepire le emozioni. L'altra cosa sul digitale è quello che molte volte se n'è un po' abusato, ogni riunione via facciamo in Teams, per ogni cavolata e ti fa perdere tempo quando magari non hai bisogno, un email o una telefonata risolvi tutto.

Quindi, in alcuni casi aiuta a guadagnare tempo, in altri però magari lo fa perdere, nel senso che al posto di risolvere con un'email si tende subito a fare una riunione veloce su teams. Già in presenza a volte c'è la tendenza a fare delle riunioni inutili, una riunione deve essere importante, bisogna definire i tempi.

Il problema che con la riunione a distanza se n'è abusato un po', per ogni cosa si faceva una riunione perché non devi organizzare la sala, non devi organizzare le persone. L'altra difficoltà è che molti non verbalizzano davanti ad una riunione a distanza.

Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?

Sicuramente la delega, con il digitale, tu puoi delegare molto di più e quindi secondo me una delle competenze più importanti è la delega e la responsabilità ed è quella che ho sviluppato di più. Ti permette proprio di dar fuori lavori completamente, di delegarli in modo chiaro, senza discussioni.

L'altra cosa, è vero che da una parte ti limita per quelle che sono le relazioni fra le persone, però ti permette anche in certi casi di decidere, di dire, fai questo e questo senza discussioni, mentre nell'incontro, specialmente a dipendenza della persona che ti ritrovi davanti, perdi 10 minuti a discutere perché ci sono delle repliche; invece, molte volte con una mail fatta in una certa maniera riesci a dare dei compiti senza discussioni.

Quali sono le principali differenze di competenze tra un leader tradizionale e uno digitale?

Secondo me il digitale ha tolto quello che è la gerarchia, ha rotto un po' le gerarchie, lavori più probabilmente per progetti o con schemi a pettine. Oggi, comunque, una persona abituata sempre a dire "io sono il capo", "questo lo questo lo faccio io, l'altro lo fai tu", lì diventa molto più difficile. Secondo me ha rotto quello che è la gerarchia organizzativa, c'è molta più libertà, tra virgolette. Chiaramente devi essere capace di gestire questa libertà, devi gestirla molto bene, però permette al collaboratore che è valido, che riesce a muoversi in modo molto veloce di portarti risultati al di là di quelle che sono le gerarchie. Bisogna avere un'apertura mentale al lavoro, un approccio diverso al lavoro che non è più quello gerarchico e questo in alcune situazioni, che può essere quella dell'amministrazione cantonale, non è così facile perché l'amministrazione vive di dinamiche molto gerarchiche. Con un mezzo digitale, io raggiungo direttamente il consigliere di Stato, senza passare al mio capo che c'è fra me e il consigliere di stato. Vedo però che a molti questa cosa da fastidio, anche se dipende molto dal dipartimento. La digitalizzazione permette una gerarchia più orizzontale al posto che verticale.

C'è qualcosa che hai imparato adottato e di cui pensa di poter beneficiare dopo la pandemia?

Quello che ho imparato è di spingere molto di più il digitale e il telelavoro. Anche se prima della pandemia il telelavoro era già stato inserito un mese prima, per un massimo di due giorni alla settimana, per me andava già bene, quindi ero già favorevole a questa cosa. È logico che devi riuscire a creare quell'ambiente dove i collaboratori si sentono liberi, che due giorni può lavorare a casa o può lavorare dove vuole, noi per esempio abbiamo anche degli uffici a Lugano e Mendrisio. Il collaboratore può andare in ufficio vicino a casa, lavorare da lì. Bisogna cambiare un po' l'approccio al lavoro, l'approccio al collaboratore, lasciare il collaboratore molto più indipendente, creando quei sistemi di controllo. Io ho la mia seduta di direzione una volta alla settimana, ma non è che i miei collaboratori li vedo tutti i giorni, magari li vedo ogni tre giorni, ma mi va bene così, però so esattamente quello che stanno facendo. Io so quello che stanno facendo e so se i risultati arrivano o non arrivano, io chiedo delle cose e ho dei riscontri e se non ho dei riscontri intervengo. Ovviamente bisogna essere chiari, certo che se non sai quello che fanno i tuoi collaboratori diventa difficile. Ho sicuramente imparato ad intensificare più questa cosa, noi stiamo passando a tutta la fatturazione digitale, ordinativi digitali, proprio a dire alle persone, state pure a casa due giorni a settimana, a me non cambia niente, perché tanto avere un collaboratore in ufficio che si guarda Internet tutto il giorno o a casa non cambia niente.

Quello che potrebbe essere un prossimo passo, è cominciare a ridurre le superfici d'ufficio. Abbiamo presentato un progetto all'amministrazione, visto che ci occupiamo di immobili, di poter ridurre le superficie, quindi lavorare più sul desk sharing, sulle scrivanie condivise per quelli che non lavorano al 100%, magari creare degli ambienti di aggregazione. Crei un modo di lavorare un po' diverso. Ora gli uffici sono sempre di più con meno scrivanie e più zone di aggregazione, cambia completamente l'approccio. In Ticino c'è ancora un po' la cultura dove il capo ha bisogno dell'ufficio di tot metri quadrati e noi adesso cerchiamo di rompere un po' questa cosa, ma va anche verso la gerarchia, la rottura della gerarchia. Non sarà facile, però sono cose molto interessanti.

In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dall'amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttivo?

C'è stato un problema subito all'inizio che però devo dire che l'informatica è riuscita a risolvere abbastanza velocemente, ma diciamo la verità, non abbiamo avuto problemi operativi, ma anche grazie ai collaboratori che hanno messo molto del loro, hanno lavorato con il proprio computer personale a casa, molti con il loro telefonino, eccetera. Il problema è che se non c'era questo

impegno dei collaboratori eravamo persi, ecco, non c'è mai stato, a parte forse un caso, che un collaboratore abbia reclamato perché ho dovuto usare il suo computer personale. Un problema è stato che noi all'interno della sezione non avevamo tutti un computer portatile, perché poi ci sono i collaboratori di serie A, che hanno il laptop per il lavoro che fanno, poi altri che non l'avevano eccetera. Alla fine, quando è successo la pandemia è successo che certi non avevano il laptop e quindi hanno utilizzato il loro computer a casa. Devo dire che solo la collaborazione dei collaboratori ci ha permesso di non aver problemi, si sono impegnati tutti senza discussioni. Spero che per il futuro questa situazione di avere quegli strumenti per poter lavorare da casa sia risolta. Oggi come oggi, non ancora però si spera che cambierà. Purtroppo, c'è un po' questa chiusura mentale, una paura che il collaboratore ti frega, ma il collaboratore ti frega lo stesso se vuole. Sei tu che devi fare in modo che il collaboratore possa fare con piacere quello che gli chiedi, se tu non riesci a fare questa cosa, non lo farà mai. Secondo me è una cosa proprio più mentale, questa paura nel dare un laptop, ma per lavorare da un'altra parte, ha bisogno di tutto il necessario per farlo.

La pandemia ha dato, secondo me un'accelerazione, spero che abbia contribuito a far cambiare, a far cadere qualche muro, qualche dogma su queste tecnologie. Poi sicuramente la nuova generazione è già molto più abituata, già solo se uno lavora nella Svizzera tedesca, lì sono 5-10 anni in avanti, sono già più abituati, cosa che in Ticino forse nel mondo del lavoro non è così.

Anhang 8: Interview 5

Può descrivere brevemente quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale, da quanto tempo lavora per l'Amministrazione cantonale e di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

Sono capo Sezione delle risorse umane per il Cantone, dal 1. Gennaio 2019, quindi è il terzo anno in questo ruolo, prima ero capo ufficio di un'area sempre delle risorse umane da quasi 20 anni. Il mio team, la Sezione, è composta da 40 persone in totale. Mi occupo di tutto quello che tratta del personale impiegato non docente, tutto quello che viene svolto dalla ricerca di personale per delle sostituzioni, all'assunzione, alla gestione amministrativa quindi ai rapporti di impiego, vacanze, orari, congedi, ecc. poi c'è la parte retributiva perché bisogna anche pagarli i dipendenti. Abbiamo anche un ufficio medico per gestire i casi di malattia e un ufficio per la formazione manageriale, che si occupa della formazione continua dei dirigenti, della selezione e del sostegno individuale e un ufficio che si occupa delle cose non amministrative, ma un più strategiche, di organizzazione, ecc. In sintesi, la Sezione delle risorse umane si occupa di amministrazione del personale, gestione, selezione, sostegno individuale, formazione continua e organizzazione.

Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima del Corona virus?

Prima dell'avvento del Corona Virus comunicavo con il mio team tramite riunioni regolari. Quindi, una volta a settimana con il team intero dei dirigenti e allo stesso ritmo bilateralmemente. A me sono subordinati 5 capi uffici e complessivamente 40 persone, però io comunico con i miei 5 capoufficio che a loro volta, a cascata, trasmettono le comunicazioni ai loro collaboratori. Queste riunioni erano svolte in presenza.

Potrebbe descrivere come è stato gestito il vostro lavoro durante il lockdown (es. percentuale di telelavoro)?

Bisogna distinguere il periodo in cui la Confederazione ha emanato direttive chiave sull'obbligo del telelavoro. Evidentemente quando c'è stato il lockdown vero e proprio, con l'obbligo di lavoro da casa, la maggior parte, tutti quelli che potevano, lavoravano da casa. In ufficio venivano esclusivamente quelle persone la cui attività non era svolgibile da casa per vari motivi: gestire la sicurezza informativa, ad esempio gestire milioni di stipendi da casa poteva diventare difficile e rischioso e l'applicativo informatico non lo permetteva. Per cui quando c'era l'obbligatorietà, la maggior parte lavoravano da casa, poi si è passati alla raccomandazione al telelavoro e li la quota di telelavoratori è diminuita un po', ora si può comunque continuare con un massimo di tre giorni alla settimana di telelavoro. Bisogna notare che già prima del

lockdown il regolamento sul telelavoro consentiva di lavorare due giorni a settimana da casa, quindi non c'è stata una vera e propria rivoluzione.

Potrebbe elaborare le differenze di come la comunicazione con il suo team è condotta ora (o durante il periodo di telelavoro) rispetto a prima del Corona?

Prima quando c'era il lockdown, l'attività e la comunicazione avveniva tutta via Teams, a distanza. Facevo le riunioni con il mio gruppo perché non era possibile avere incontri ravvicinati. Poi si è passati ad una situazione mista, riunioni in teams e in presenza. Ci sono delle volte dove è importante poter incontrarsi e capire anche la parte non verbale, per poter capire certe dinamiche, situazioni in cui la presenza è veramente importante. Mentre quando si tratta di aspetti più amministrativi o meno problematici, di pura informazione e poca comunicazione, ecco in quel caso e si continua ancora via Teams, questo perché evita anche di far spostare le persone.

Come direbbe che la crisi del Corona Virus ha influenzato il suo ruolo di team leader?

Questa situazione pandemica ha mostrato la possibilità di gestire le attività anche a distanza e quindi senza necessariamente sapere che le persone sono qui vicino e quindi che sono immediatamente raggiungibili. Questo ha permesso di consolidare ancora ulteriormente la fiducia che si ha nei collaboratori, che stanno effettivamente svolgendo quello che gli viene loro richiesto. Nel senso che il controllo del lavoro in sede è tra virgolette più semplice, anche se poi di fatto non è che tutti i giorni si riesce a controllare cosa fa ogni dipendente quando lavora. L'amministrazione cantonale dispone di un sistema di valutazione per obiettivi e quindi gli stessi si raggiungono indipendentemente da dove il lavoro viene svolto. Potendo valutare gli obiettivi, quindi potendo avere questo strumento posso dire che ho fiducia verso i collaboratori. In fondo, io ho fatto tutte le stesse attività che facevo prima, ma con altri strumenti, con altre modalità. È chiaro che con il contatto umano, se si ha la persona fisicamente davanti rispetto a guardare qualcuno attraverso uno schermo si riesce a percepire meglio certi segnali

Quali direbbe che sono le sfide/ gli svantaggi nel cercare di comunicare e guidare digitalmente un team in situazioni di crisi?

Gli svantaggi sono soprattutto legati al fatto di non poter leggere le dinamiche che accadono in un team, nel senso che se io, per esempio, formulo una proposta e poi mi aspetto una reazione, da lì capisco come le persone percepiscono questa proposta, perché vedo le varie interazioni, di come uno reagisce rispetto a cosa dice un altro, eccetera. Questo permette di farmi un'idea più completa se qualcuno dice una cosa ed è anche coerente tra quello che dice rispetto a quello

che fa e come si costruisce una decisione consensuale, a cosa stare attento perché magari una certa informazione è stata data ma con una connotazione un po' particolare. La presenza permette di conoscere meglio le persone, invece a distanza vedo solo la persona che parla in quel momento e non sempre riesco poi a percepire come reagiscono gli altri che ascoltano. Evidentemente il vantaggio è che a distanza si è più rapidi, vuoi perché non c'è la trasferta da fare, ma per il fatto che bisogna essere più concisi, si perde meno tempo, in Teams non si racconta per es. cosa si è fatto nel weekend o come stanno i figli, si va diretti, è puro lavoro e quindi si è più efficienti. L'altro vantaggio è che via Teams si possono automaticamente illustrare delle presentazioni, dei grafici, dei documenti che invece in una sala bisogna predisporre il computer, il beamer e quindi è un più complicato, mentre invece via Teams basta fare la condivisione. Queste sono un po' le differenze maggiori che vedo, soprattutto nel nostro lavoro. Io parlo ovviamente di me inteso come responsabile, chiaro che i miei psicologi, ad esempio, se devono gestire una situazione di conflitto tra due collaboratori, a distanza è molto più complicato perché loro devono percepire anche la parte delle emozioni e della comunicazione non verbale e vedendo magari solo la faccia risulta essere molto più difficile da interpretare.

Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?

Devo dire che il mio team ha vissuto abbastanza bene il periodo di lockdown. Noi chiaramente, anche durante il lockdown eravamo uno di quei settori, che hanno dovuto continuare a lavorare con le stesse tempistiche, ovvero noi non possiamo rimandare il versamento dei salari, non possiamo rimandare le assunzioni, tutto va fatto come prima, con le stesse tempistiche. Se invece una domanda di costruzione viene rilasciata con un mese di ritardo, magari il proprietario non è molto contento però in sostanza non succede niente, però se uno non riceve il salario, non lo ricevono in 10.000 per cui questo comporta dei grossi problemi. Per cui devo dire che il team in effetti non è che aveva un gran bisogno di essere spronato, motivato, perché in fondo il cambiamento maggiore era legato alla modalità di comunicazione che comunque è stato risolto.

Ci sono, secondo lei, interazioni all'interno di un team che non possono essere sostituite dalla tecnologia?

Questo sì, sicuramente ci sono certi colloqui, magari su situazioni difficili, soprattutto se sono colloqui individuali dove bisogna percepire tutti i segnali, verbali e non verbali che la persona ci vuole trasmettere. Ecco questo con la nuova tecnologia viene mascherato, mentre invece la presenza fisica permette di vedere meglio se uno arrossisce, se uno comincia a sudare, se uno

si gratta, la tecnologia non è sempre così trasparente, non fornisce tutti i segnali che noi in questi casi potremmo vedere.

È capitato di dover licenziare qualcuno durante il periodo di lockdown? Se sì, come facevate?

Via Teams o cercavate di farlo in presenza?

Non mi sembra che in quel periodo sono state date delle disdette. Ma comunque noi agiamo in base al diritto pubblico, diritto amministrativo dove tutto viene fatto per iscritto. Quindi la competenza è del Consiglio di Stato che agisce in via epistolare, il contatto viene fatto comunque solo esclusivamente in presenza. Comunque, l'informazione è troppo delicata. La persona a fronte di una notizia così grave, potrebbe avere un malore, potrebbe avere una reazione incontrollata, che ha distanza non sarebbe gestibile. Io mi vedo una persona dall'altra parte che comincia ad avere dei problemi, magari un attacco di panico, e non so neanche chi allarmare perché non so neanche dove si trova. Sono cose che noi facciamo in modo accurato, non lo facciamo mai per esempio venerdì per evitare che rimangano per sabato e domenica a porsi delle domande senza avere nessuno a cui rivolgersi, eccetera. Sono tutte cose che richiedono in ogni caso la presenza fisica.

Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?

Sicuramente quello di utilizzare questi strumenti in tutte le sue possibilità. Poi si è imparato anche ad avere una migliore capacità di sintesi perché occorre essere più sintetici perché appunto si deve parlare in modo più ordinato, disciplinato, non come nelle riunioni dove tutti possono intervenire. Quindi diventare più pratici con le tecnologie e le nuove modalità di interazione che richiedono maggiore disciplina e capacità di sintesi.

C'è qualcosa che ha imparato e/o adottato di cui pensa di poter beneficiare dopo la pandemia?

Le competenze che le ho indicato nella domanda precedente sono sicuramente aspetti importanti che continuerò ad adottare anche dopo la pandemia.

In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dell'Amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttivo?

Sono stati fondamentali, siamo riusciti a creare un numero molto importante di collegamenti in remoto, durante il lockdown, quando era obbligatorio lavorare da casa e bisognava evitare i contatti personali e praticamente tutte le attività sono state garantite, magari con un ritmo un

po' più rallentato all'inizio ma il cittadino, l'utente che si rivolgeva ai nostri servizi, riceveva una risposta senza sapere che la persona non era in ufficio ma lavorava da casa sua. Quindi tutto ha funzionato perfettamente anche senza la presenza in ufficio. È stato anche implementato in tempi molto rapidi, pochi giorni, c'erano oltre 3000 collegamenti per lavorare da casa e quindi i dipendenti potevano erogare tutte le prestazioni richieste.

Anhang 9: Interview 6

Può descrivere brevemente quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale, da quanto tempo lavora per l'Amministrazione cantonale e di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

Il mio ruolo è quello di responsabile dei servizi informativi dell'amministrazione. A me piace dire responsabile perché per me è importante la responsabilità che uno ha e non tanto il titolo. Lavoro da 20 anni nell'Amministrazione Cantonale, sono arrivato dal privato vent'anni fa. All'inizio volevo scappare, infatti lo dico sempre ai nuovi assunti che non devono spaventarsi all'inizio che anche io dopo 6 mesi volevo scappare poi quando ho visto che le cose si potevano cambiare un po' allora sono rimasto. Il mio team stretto, quello di direzione, siamo in sei e poi tutti i collaboratori sono circa 180.

Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima dell'avvento del Corona virus?

Con tutti si comunicava in diverse modalità; per comunicare con tutti i collaboratori del CSI usavamo principalmente la posta elettronica. In più io facevo sempre 2 momenti all'anno dove eravamo tutti assieme fisicamente: la prima è la grigliata del CSI l'ultimo venerdì di agosto organizzata al gioventù e sport che a me serviva anche come metro di misura per capire la coesione e l'ambiente che c'è all'interno del CSI e io ho sempre detto "se siamo almeno la metà non è male", anche perché in agosto tanti sono in vacanza ecc. e devo dire che eravamo sempre tra il 60 e il 65% delle persone presenti quindi non era male. Poi c'era sempre un team che grigliava per 80 persone. Era sempre interessante vedere come il personale si faceva coinvolgere nell'organizzazione perché era tutto fatto in casa. Quello era un momento, se vogliamo, di misura dello spirito e del modo in cui la gente vive il posto di lavoro. L'altro momento invece, più formale è la plenaria che facciamo a fine anno. Hanno chiesto 1000 volte di cambiare format, ne abbiamo provati due o tre, ma alla fine torniamo sempre alla classica presentazione dove io parlo, cercando magari di non annoiare, ogni anno è un po' una sfida a trovare dei video introduttivi oppure che sottolineano un aspetto e per adesso sono sempre riuscito a sorprenderli. Ecco, sono due momenti, uno più conviviale che serve a misurare un po' lo spirito e l'altro un po' più formale, che serve a misurare la produttività.

Potrebbe descrivere come è stato gestito il vostro lavoro durante il lockdown (es. percentuale di telelavoro)?

Io ho fatto tanto militare e devo dire che questa cosa mi ha aiutato perché il militare per definizione è gestione di crisi. Prima della settimana di carnevale, banalmente leggendo le notizie, mi sono detto “questa cosa arriverà perché i virus non guardano le frontiere”. Ho avvertito i miei superiori e ho cominciato già a pianificare tutta l’infrastruttura; quindi, noi abbiamo cominciato prima a prepararci, perché poi dal momento in cui è arrivato il lockdown, tutto il personale è stato impegnato per un paio di settimane. Siccome eravamo pronti, avevamo già preparato ad esempio il manuale utente piuttosto che le modalità di connessione, piuttosto che tutti gli account per chi doveva collegarsi e così via e nei primi tre giorni abbiamo messo in funzione circa 3500 postazioni di telelavoro. Quindi nel periodo iniziale del lockdown eravamo tutti molto occupati.

Poi, quando è partito il lockdown, avevamo già fatto un po’ prima in verità, anche lì abbiamo preparato le nostre modalità di funzionamento, perché nel momento in cui si è cominciato a capire che sarebbe stato veramente un lockdown duro si è avuto pensare a come funzionare, quindi ad esempio io ho detto a tutti i capi area del CSI, con i rispettivi sottogruppi fatti da 50 collaboratori, io ho detto voglio che ogni capo area abbia almeno una volta al giorno un contatto Teams con i suoi collaboratori diretti, quindi con i capigruppo e idem per i capigruppo con i collaboratori. Questo non per niente, ma perché noi eravamo già un’unità pilota e io avevo otto collaboratori che stavano facendo le prime prove per il telelavoro prima della pandemia e certe cose le avevamo già un po’ identificate, quindi questa mancanza del contatto personale ecc. Nei momenti di lockdown ovviamente saranno stati forse l’80 o il 90% delle persone in telelavoro, però noi non penso che possiamo essere molto rappresentativi perché l’informatico di per sé è già più o meno avvezzo a questo tipo di comunicazione, se avessimo avuto Teams prima anche senza avere il telelavoro, sono sicuro che l'avremmo usato. Però diciamo che da questo punto di vista il lavoro è stato gestito quasi come se non ci fosse un problema, devo dire, e poi potevamo garantire il funzionamento di tutto per chi era in lockdown e abbiamo ricevuto solo complimenti che è andato tutto molto bene, ma questo principalmente perché siamo partiti prima.

Potrebbe elaborare le differenze di come la comunicazione con il suo team è condotta ora (o durante il periodo di telelavoro) rispetto a prima del Corona?

Si, ecco, noi anche perché siamo propensi all’uso di questo tipo di strumenti abbiamo utilizzato a fondo le possibilità che avevamo quindi le conferenze telefoniche, conferenza in Teams, ecc.

Questo tipo di modalità hanno aumentato l'integrazione dei sistemi e la differenza di comunicazione, principalmente legata al fatto che la presenza fisica ha il suo perché abbiamo fatto mezz'ora fa una riunione in una sala che trattava di temi di gestire il personale come anche dei collaboratori e una riunione che in Teams secondo me non avrebbe anima, non so come fare a dirlo, perché bisogna partire dal principio che l'uomo è un animale sociale in ogni caso, quindi la fisicità ha il suo perché e come io vivo di digitale, ho il tablet, ecc. però ecco sono appassionato di fumetti e questi li ho fisicamente perché ho bisogno di quella fisicità, malgrado io viva di queste cose, quindi io a casa ho sempre qualche novità tecnologica.

La gestione del personale è un'altra cosa, se devi gestire delle persone la presenza fisica ha un suo perché importante. Dall'altra parte molti collaboratori ultimamente, per le modalità che abbiamo di lavorare hanno espresso una certa insoddisfazione per questi collegamenti digitali. Anche perché quando si discute di qualcosa, ci sono tanti piccoli segnali che noi mandiamo quando rispondiamo, dal modo di muovere le mani piuttosto che le espressioni del viso, che magari si vedono anche sullo schermo ma sono comunque appiattite, non sempre ma cominciamo a percepire il valore di queste piccole differenze.

Come direbbe che la crisi del Corona Virus ha influenzato il suo ruolo di team leader?

Sicuramente ho imparato ad apprezzare le potenzialità di questo strumento digitale che abbiamo messo in campo. Effettivamente aprono una porta di possibilità che prima erano sottoutilizzate. Allo stesso tempo ho visto anche un po' i limiti; quindi, ho magari messo un po' più l'accento sulla comunicazione, ho cercato di mettere un po' più di precisione nella comunicazione scritta perché la posta elettronica è una delle cose più pericolose che c'è, questo lo dico da sempre, perché chi legge il tono lo mette lui, e questo può creare dei malintesi, quando si leggono le parole quindi ho imparato a fare molta più attenzione alla punteggiatura.

Quali direbbe che sono le sfide/svantaggi nel cercare di comunicare e guidare digitalmente un team in una situazione di crisi?

Una sfida è quella di poter avere comunque il controllo della situazione, perché appunto la comunicazione digitale ha dei limiti e quando si fa gestione di crisi, una delle cose più importanti, è capire cosa succede. Quindi potrebbe esserci un limite da quel punto di vista. Vantaggi sicuramente il fatto che si estende temporalmente ma anche fisicamente il raggio d'azione del leader, perché se ho un problema devo avere tutti in sala riunioni un conto, se invece sabato mattina succede qualcosa di grave e prima ci diamo un colpo di Whatsapp sul gruppo della direzione, poi ci si trova tutti in Teams la cosa è sicuramente molto pratica. Poi la gestione di crisi di per sé fatta con gli esponenti digitali, non cambia molto perché i principi

sono sempre gli stessi della condizione, bisogna dare un ritmo, bisogno evidenziare i problemi, bisogna delegare le competenze.

Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?

Ce n'è sicuramente sempre bisogno, adesso non lo faccio più perché è diventata quasi la normalità, noi adesso abbiamo massimo tre giorni alla settimana di telelavoro. Ma durante il lockdown, io ogni fine settimana facevo una “newsletter” con le info della direzione, con un piccolo testo, magari cercando di rincuorare perché c'è stato un attimo che la situazione era veramente critica, magari riportando un complimento che ricevevamo dagli utenti, magari cercando di mettere qualche frase un po' motivazionale, perché le persone ne hanno sempre bisogno. Ogni tanto è bello che qualcuno dica “avete lavorato bene”, ad esempio quando c'erano i formulari online per avere i famosi aiuti finanziari, c'è stata una bella confusione da parte di Berna su chi doveva effettivamente compilare questi formulari, quindi una batteria di programmatore che hanno lavorato tutto il week end e lunedì mattina hanno consegnato gli ultimi formulari, testati, approvate per l'utenza, ecco io li ho aspettato che finissero il lavoro e alla una di mattina quando hanno finito gli ho mandato un messaggio “ottimo lavoro, complimenti a tutti”. Anche per loro sapere che comunque ho seguito quello che hanno fatto, sono le piccole cose, le piccole attenzioni che fanno la differenza. Chiaramente farli digitalmente magari mancano un po' di calore però ci si sente comunque apprezzati e fa sempre bene.

Ci sono, secondo lei, interazioni all'interno di un team che non possono essere sostituite dalla tecnologia?

Per quanto riguarda la gestione del personale, quindi, progetti di valutazione piuttosto che la gestione di una piccola crisi, ci sono cose che la tecnologia aiuta a gestire, ad esempio se vogliamo annullare lo spazio geografico ma che deve essere immediata e mitigata poi anche da qualcosa di fisico. Credo che la soluzione che abbiamo adesso di tre giorni di telelavoro non sia male, per molti è sicuramente un miglioramento della qualità di vita soprattutto se ci si muove in macchina per il ritorno a casa.

Potrebbe descrivere delle situazioni in cui si è sentito limitato dagli strumenti digitali?

Non me ne vengono. Magari essendo che io sono molto pratico con le tecnologie digitali e di conseguenza riesco sempre a trovare una soluzione non vedo molto limiti.

Forse solamente per una questione che non si percepiscono bene i messaggi non verbali, ad esempio magari non si capisce bene quando sono arrabbiato.

Non saprei perché l'esperienza che abbiamo fatto con il telelavoro è stata veramente positiva, dovremo sicuramente migliorare, raffinare e magari estendere le modalità con cui usiamo questi strumenti, però sì, ecco se ci sono stati dei limiti sono stati principalmente dettati dalla nostra non capacità di sfruttare appieno le potenzialità a disposizione.

Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?

Magari competenze nuove sviluppate no, ma sicuramente migliorante tante, perché proprio ha influito tantissimo sulle modalità con cui abbiamo operato; quindi, abbiamo visto anche noi nuove possibilità per fare le cose. Credo che sia importante parlare di transizione digitale ovvero il modo di cambiare e di pensare per fare le stesse cose, per fare cose nuove, utilizzando gli strumenti digitali. Ci vorrà ancora un po' di tempo, magari quando siamo più tranquilli, per metabolizzarle e per trarne delle lezioni.

Quali sono le principali differenze di competenze tra un leader tradizionale e uno digitale?

Non saprei perché per me un leader è un leader. Io quando faccio i colloqui di assunzione, faccio sempre una domanda cui di solito raramente mi danno la risposta giusta: "Quale è la differenza tra autorità e autorevolezza?" In breve, la risposta è che l'autorità te la danno mentre l'autorevolezza te la devi guadagnare. Se uno è un leader virtuale o tradizionale vuol dire che l'autorevolezza lui ce l'ha. Nel mondo che cambia quello virtuale probabilmente riuscirà a essere magari più efficace, avrà sicuramente qualche cosa di più. Però appunto un leader è un leader, la sua autorevolezza è riconosciuta, poi se è un leader dovrebbe essere capace di adattarsi, se non si adatta allora inizia a mancare un pezzo di leader.

C'è qualcosa che ha imparato o adottato e di cui pensa di poter beneficiare dopo la pandemia?

Sostanzialmente quello che ho già detto nelle domande precedenti. Sicuramente la necessità di guardare bene tutto quello che è successo per trarne il massimo degli insegnamenti e poter sfruttare ancora di più questi strumenti, magari meglio.

In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dall'amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttivo?

Avevamo già un bel po' di cose a disposizione; quindi, noi abbiamo imparato per primi ad usarle perché dovevamo verificare se potessimo mettere a disposizione, poi ne abbiamo scoperte anche di nuove, perché per esempio Teams l'abbiamo organizzato nello spazio di due settimane, che vuol dire implementare, configurare, preparare, fare il test, decidere quante licenze dare, chiedere a tutti i dipartimenti a quante persone volete dare questi strumenti, ecc. È stato un via vai di fogli Excel grandi come lenzuola. Tutta questa parte, non si può improvvisare quando si devono gestire 6000 utenti ma per fortuna siamo partiti prima quindi gli strumenti li avevamo. Chiaramente se non mi avessero dato i soldi per comperarli sarebbe stato un problema.

Anhang 10: Interview 7

Può descrivere brevemente quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale, da quanto tempo lavora per l'Amministrazione Cantonale, di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

Sono direttore del controllo cantonale delle finanze che è l'organo di revisione interno dell'amministrazione cantonale; il controllo delle finanze non è sotto nessun dipartimento, è un organo attaccato direttamente al Consiglio di Stato in quanto deve mantenere un po' quella che è la sua indipendenza nei confronti dei dipartimenti, proprio per essere neutri quando si fanno le revisioni e le analisi. In amministrazione cantonale è da 29 anni che sono attivo e in questa posizione di direttore controllo cantonale delle finanze dal 2009, quindi 12 anni. In cosa consiste la mia occupazione? Intanto coordino un team di 15 revisori. Io personalmente non faccio revisione, ma faccio la supervisione di ogni mandato, di ogni revisione. Tutti i mandati passano da me per il controllo qualità e coordino anche tutta la sede di gruppi di lavoro, interdipartimentali e intercantonalni sui temi più disparati, ma principalmente che hanno a che fare con gli aspetti di revisione, quindi controllo interno, analisi rischi, ecc. Anche in ambito finanziario perché precedentemente ero il responsabile della sezione delle finanze, quindi un po' la contabilità dell'amministrazione.

Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima del Corona virus?

Intanto, prima del coronavirus, facevamo un po' per mail, un po' per personale, facevamo riunioni di gruppo. Dopo che è partito il lockdown e il relativo telelavoro che siamo stati costretti a fare e poi successivamente il telelavoro è stato anche istituzionalizzato ripartendo successivamente da settembre dell'anno scorso ancora in telelavoro obbligato, ho notato che da lì via ho cominciato a comunicare molto di più con i miei collaboratori, perché prima ci si incontrava nel corridoio, mentre si facevano le fotocopie e si scambiavano quattro parole e si faceva un po' il punto della situazione, però è una cosa molto informale. Mentre da dopo che siamo partiti in lockdown, da dopo che abbiamo istituzionalizzato il telelavoro, ho formalizzato molto più regolarmente, questi punti di situazione che facciamo ora online.

Quindi prima c'erano dei punti non regolari e molta informalità perché appunto ci si incontrava in corridoio.

Potrebbe descrivere come è stato gestito il vostro lavoro durante il lockdown (es. percentuale di lavoro)?

Noi abbiamo lavorato 100% in telelavoro, quindi dal giorno che è uscita la raccomandazione siamo partiti in telelavoro, tutto la squadra è partita in telelavoro. Io personalmente andavo e

venivo, facevo tipo metà tempo qua e metà a casa. L'attività è andata avanti al 100%, l'attività di revisione non è un'attività che ha bisogno di grandi incontri di persona. C'è bisogno di un incontro iniziale con il servizio per la quale fai la revisione, poi raccogli la documentazione (trovi tanti documenti contabili direttamente nel sistema) quindi, ecco che la nostra attività non ha avuto interruzioni ed è partita al 100%, non è cambiato quasi nulla, soltanto che non eravamo qua in ufficio ma eravamo a casa.

Potrebbe elaborare le differenze di come la comunicazione con il suo team è condotta ora (o durante il periodo di telelavoro) rispetto a prima del corona?

Adesso funziona che i servizi che possono hanno la raccomandazione dal consiglio di stato ad usare la modalità di telelavoro per almeno tre giorni la settimana. Quindi i miei la sfruttano più o meno tutti, salvo qualcuno che a casa non può lavorare perché magari ha i bambini piccoli che lo disturbano, ma chi può, fa tre giorni da casa. Io personalmente sono sempre qua, però tutti gli altri sono tre giorni a casa; quindi, la squadra non si incontra più, anche perché le persone che vengono in ufficio sono scaglionati. Quindi ecco che adesso faccio dei punti regolari per e-mail con tutti; quindi, mando fuori e raccolgo lo stato dei lavori, a che punto siamo, quali difficoltà ci sono state, quando si prevede di finire, ecc. e questo lo faccio settimanalmente. Quindi se prima avevamo dei punti di situazione informali o piuttosto sporadici, ecco che adesso, settimanalmente, chiedo cosa si sta facendo e dove si sta andando e se ci sono difficoltà. Questo chiaramente sull'attività ha avuto un impatto positivo, perché permette anche di capire un po' se qualcuno è bloccato con il proprio lavoro, se ha delle difficoltà, insomma, e quindi magari si può aiutare e abbiamo anche avuto dei buoni riscontri anche livello di produttività su questo, cioè mandati che al posto di trascinarsi a lungo venivano chiusi prima, eccetera. Quindi ho trovato anche beneficio di questo modo di agire.

Ho dovuto lavorarci parecchio anch'io, riflettere un po' cosa facevo prima e cosa si fa dopo, come si lavora adesso. Il revisore ha un po' la tendenza a sentirsi libero, il fatto che il revisore è indipendente, perché non è legato ad un servizio però ciò non significa che può fare quello che vuole. Quindi ecco con la scusa di dover capire un attimo come vanno le cose perché lavorando da casa non li vedi sempre e devi capire cosa sta facendo, hanno accettato tutti bene la storia di settimanalmente fare un punto di situazione. Il telelavoro ci ha "obbligato" ad avere una tabella di marcia molto più rigorosa, molto più disciplinata rispetto a prima.

Come direbbe che la crisi del coronavirus ha influenzato il suo ruolo da team leader?

Con maggior presenza, una maggior presenza mia sull'attività, neanche sulle attività, perché io non entro nel merito di cosa sta facendo, se uno ha deciso di andare a verificare un processo piuttosto che un altro ecco io non mi intrometto in questo però quantomeno gli chiedo ad esempio perché ha scelto un determinato processo. Insomma, ho strutturato maggiormente questi aspetti di conduzione e di maggior presenza. Noi abbiamo anche una certa struttura, ad esempio c'è un aggiunto che segue gli aspetti tecnici e questi aspetti ovviamente rimangono delegati a lui. Però, ecco che quello che è proprio il seguire l'evoluzione di ogni singolo mandato ad essere più presente. Io ho trovato degli aspetti positivi.

Quali direbbe che sono le sfide/gli svantaggi nel cercare di comunicare e guidare digitalmente un team in una situazione di crisi?

Le sfide sono quelle di cercare di tenere tutti concentrati e tutti sul pezzo, nel senso che uno che è a casa può avere anche la tendenza a prendersela un po' più alla leggera, diciamo che da casa i diversivi sono tanti. Io personalmente vengo a lavorare in ufficio proprio per quel motivo lì, perché da casa sarei perso, preferisco venire qua. Sono anche a fine carriera, è trent'anni che lavoro in una certa maniera ed è anche difficile per me cambiare usi, abitudini e costumi. La sfida è quella, cercare di tenere un po' tutti compatti, cercarle di motivarli. Con il digitale non cogli tutti quegli aspetti che cogli in una sala, noi facciamo (anche se adesso con le riunioni siamo tornati a farne una volta al mese in presenza) le riunioni in digitale e in questo caso li vedi tutti sullo schermo ma mentre parli non è che vedi tutti, vedi solo quelle 4-5 facce o solo quelli che intervengono. Diciamo che quindi questi sono un po' gli aspetti di sfida.

Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?

Abbiamo fatto questi incontri più ravvicinati. Prima ci trovavamo in presenza 3-4 volte all'anno mentre in Teams ci siamo trovati una volta al mese. Ecco, quindi, anche qui abbiamo rafforzato la presenza e cercato di ravvivare un po' la comunicazione, proprio per fare un punto della situazione tutti assieme e sentirsi tutti assieme una volta. Anche tra colleghi, tra di loro si sentivano, qualcuno che ha un problema, chiamava il collega.

Oppure organizzavano le pause caffè tra di loro, so che le ragazze presenti nella nostra sezione si mettevano d'accordo e si trovavano alla buvette a bere il caffè assieme, ecco però, queste cose sono informali tra di loro. Però diciamo che io ho cercato di istituzionalizzare un po' questo tipo di incontri.

Ci sono, secondo lei, interazioni all'interno di un team che non possono essere sostituite dalla tecnologia?

Secondo me sì. Noi, ad esempio, abbiamo l'incontro di fine anno dove si fanno le valutazioni, le qualifiche, dove si presenta il programma dell'anno successivo con i rispettivi obiettivi, ecco questo tipo di incontri, secondo me è meglio farlo in presenza, perché sei a contatto e puoi percepire subito determinate cose, è più personale. Secondo me, poi devi avere sempre un contatto fisico con la squadra, perché altrimenti si perdono degli aspetti fondamentali del team stesso. Ci sono dei limiti anche alla distanza, ogni tanto bisogna trovarsi. Poi a volte scaturiscono anche delle dinamiche, magari così tu tagli corto e fai più in fretta a tagliar corto online che non dal vivo. Quindi appunto ci sono dei punti, incontri che sono indispensabili che rimangano in presenza, come ad esempio il colloquio finale.

Potrebbe descrivere le situazioni in cui si è sentito limitato dagli strumenti digitali?

All'inizio devo dire che non tutti avevano i sistemi messi a pari, non tutti avevano a disposizione la stessa tecnologia come il WPN, ecc. Insomma, ecco un po' questi aspetti, più che altro di gestione della tecnologia. Che poi sono andati sistemare, l'amministrazione ha poi introdotto Teams per tutti, però chi poi c'era chi aveva solo il computer fisso senza la camera, chi non aveva le cuffie, ecc. insomma piccoli aspetti che però sono stati superati.

Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?

Io ero poco tecnologico, anche un po' dovuto all'età, ho quindi dovuto rivedere un po' certi aspetti, anche miei, di competenze tecniche. Poi anche il fatto di soffermarmi maggiormente sugli aspetti della comunicazione, questo è forse l'aspetto più importante. Ci sono dei soft skills, che acquisisci ma chiaro che se non li hai è anche difficile averli subito sottomano, però questa cosa della comunicazione trovo che forse è un aspetto importante sul quale ho lavorato di più in questi due anni.

Quali sarebbero le principali differenze di competenze di un team leader tradizionale e un team leader digitale?

Il primo aspetto è sicuramente l'aspetto comunicativo, quello essenziale, perché se no sei lontano e resti lontano. E poi, visto che il gruppo non è presente, quindi non vedi cosa fanno, bisogna avere la capacità di saper definire degli obiettivi chiari. A me sta bene che uno lavora di notte e di giorno si fa le sue cose, però l'importante è che rispetti le tempistiche di consegna dei lavori. Insomma, basta che i lavori vengano svolti nei tempi e nei modi che sono stati

richiesti. Ecco, quindi, degli obiettivi chiari con delle scadenze anche chiare, perché se non fai questo a mio avviso non funziona. È vero che il mio lavoro è anche abbastanza facile, ricevo il mandato dalla cancelleria che distribuisco ai miei dipendenti e dovrà essere finito nelle tempistiche richieste. Io non mi metto a controllare ogni giorno cosa fanno i miei dipendenti, do fiducia anche perché poi il lavoro, l'attività è misurabile.

C'è qualcosa che hai imparato o adottato e di cui pensa di poter beneficiare anche dopo la pandemia?

Fino ad ora ho sempre parlato dell'attività della conduzione del gruppo ma all'interno del servizio di revisione c'è anche una discussione coi servizi che subiscono la revisione oppure le riunioni dei gruppi di lavoro. A me capitava da andare a fare delle riunioni a Berna di due ore; quindi, era più il tempo che utilizzavo per il viaggio che neanche per la riunione stessa; quindi, in questi casi usare Teams dove utilizzo solo due ore per la riunione e basta guadagno molto tempo. Lo stesso vale per certi colloqui, certe discussioni e certi rapporti finali di revisione. Mi ricordo, proprio la settimana prima del lockdown, eravamo stati in due a Lugano per una riunione di 15 minuti. In termini di gestione delle risorse, trovo molto più efficiente ed efficace usare i mezzi digitali. Io, ad esempio, ho anche la revisione in Italia che andavo Torino tutto il giorno per una revisione di due ore mentre adesso la facciamo via Teams e in questo modo due ore restano due ore. Questi aspetti di operatività pratica non solo di gestione del team assolutamente continueremo ad utilizzarli. Questo è sicuramente un aspetto positivo, dopo è vero che certe riunioni è anche giusto e bello poterle farle ancora dal vivo. Per esempio, noi abbiamo la conferenza latina dei direttori dei controlli delle finanze dove ci troviamo tutti gli anni per due giorni, ecco che in queste occasioni non c'è solo l'aspetto di lavoro ma c'è anche un po' l'aspetto di vita in comune, di team building, tutte cose che online le perdi completamente.

In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dall'amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttivo?

Anche se all'inizio ci sono state un po' di complicazioni perché non tutti avevano tutti i collegamenti e gli strumenti necessari perché ci siamo ritrovati in questa situazione all'improvviso, poi piano piano l'amministrazione cantonale ha risolto tutte queste situazioni dando tutti gli strumenti necessari a chi li aveva bisogno; quindi, ha fornito a tutti l'accesso da remoto, eccetera. Quindi su questo si è lavorato bene, ma proprio perché i servizi centrali dell'amministrazione hanno lavorato bene. È sicuramente stato fondamentale e positivo tutti gli strumenti che hanno messo a disposizione. Il fatto di aver messo a disposizione tutto ha

permesso di continuare a lavorare. Noi, come controllo delle finanze, per esempio abbiamo anche approfittato, tra l'altro, del lockdown per introdurre la firma digitale, questo ci facilita il fatto che noi, quando firmiamo un rapporto, uno non deve più passare in ufficio dalla segretaria e abbiamo anche digitalizzato tutto il flusso di questi rapporti, abbiamo tolto tutta la carta, quindi, si entra in PDF, rimane tutto tracciato in pdf, anche classificatori non ne abbiamo più così tanti e proprio abbiamo digitalizzato tutto il flusso dell'attività. Quindi dalla pianificazione dell'attività di revisione, all'attività di revisione stessa, alla stesura dei rapporti, alla firma dei rapporti e all'invio dei rapporti che anche non so più inviati in forma cartacea, ma informa digitale. Per fare ciò, soprattutto per i mandati di cui ci occupiamo esterni all'amministrazione cantonale, ci siamo dovuti informare tramite codice delle obbligazioni se effettivamente questa firma digitale fosse accettabile e ufficiale.

Posso aggiungere che abbiamo fatto proprio anche un salto qualitativo di lavoro. Io penso che tutta l'amministrazione abbiamo fatto un bel passo avanti, e noi come servizio abbiamo fatto proprio un bel passo avanti da cui presumo non si tornerà più indietro, anche perché ho avuto un feedback positivo anche dei miei collaboratori.

Anhang 11: Interview 8

Può descrivere brevemente quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale, da quanto tempo lavora per l'Amministrazione cantonale e di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

Ricopro la funzione di “Cancelliere dello Stato” dal 1° settembre 2016. In precedenza, avevo già lavorato 10 anni come direttore della divisione economia, sono seguiti 5 anni nel settore privato per poi rientrare come cancelliere. La funzione del cancelliere è paragonabile al direttore generale dell'amministrazione cantonale in quanto dirige il gruppo dei segretari generali coi quali ci troviamo settimanalmente. In più faccio da segretariato al Consiglio di Stato al quale riporto direttamente. L'attività della cancelleria comprende una serie di servizi centrali meno le risorse umane e l'informatica, perciò dal servizio di accoglienza e sicurezza a palazzo, il servizio dei diritti politici, servizio ricorsi, servizio relazioni esterne, servizio informazioni comunicazioni, messaggeria e servizio di segreteria del consiglio di stato.

Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima del Corona virus?

Ho sempre adottato uno stile di conduzione dove delegavo il più possibile ai miei collaboratori, la delega prevede che i collaboratori abbiano anche le competenze per svolgere determinate attività. Da qualche anno si sta cercando di introdurre il sistema di conduzione per obiettivi, il quale è fattibile per determinate attività, ma per attività di supporto diventa di difficile utilizzo. Per esempio, se prendiamo il servizio informazioni e comunicazioni non si può misurarli per la quantità di comunicati stampa che vengono pubblicati, meglio optare per la qualità rispetto alla quantità. In linea di massima opto per una comunicazione diretta.

Potrebbe descrivere come è stato gestito il vostro lavoro durante il lockdown (es. percentuale di telelavoro)?

Durante il lockdown ho potuto e preferito lavorare dall'ufficio utilizzando tutti i supporti disponibili. Comunicavo via e-mail, telefono e se necessario via Teams ma quest'ultimo strumento lo usavo solo se necessario, cercavo di non abusarne, se avevo bisogno qualche cosa di 5 minuti preferisco usare la chiamata.

Le riunioni fisse che normalmente si svolgevano in presenza sono state fatte via Teams, così ognuno poteva fare la riunione da dove era, e anche se magari eravamo tutti in ufficio mantenevamo tutte le distanze. Questo strumento ho sicuramente anche il vantaggio che se, in una stazione normale, non posso riservare una sala posso svolgere comunque la mia riunione. L'unico vantaggio della pandemia è l'aver accelerato l'utilizzo dei nuovi mezzi di comunicazione (Zoom, Teams,...).

Potrebbe elaborare le differenze di come la comunicazione con il suo team è condotta ora (o durante il periodo di telelavoro) rispetto a prima del Corona?

I mezzi digitali hanno semplificato ed accelerato molti processi perché da un lato non bisogna muoversi e dall'altro si possono connettere più persona assieme. Poi bisognerebbe chiedere al verbalizzante come è verbalizzare una riunione in Teams visto che è già difficile in presenza. Ecco una cosa che è sicuramente cambiata è che tanti colleghi hanno chiesto un portatile per poter lavorare da casa. Avendo il portatile con sé ho notato che tante persone hanno la tendenza di fare il lavoro anche durante il week end, fanno fatica poi a staccare.

Come direbbe che la crisi del Corona Virus ha influenzato il suo ruolo di team leader?

La pandemia non ha cambiato di molto il mio ruolo, anche perché pensando alla nostra attività è più di reazione che di azione essendo un servizio centrale. Secondo me non è cambiata molto, tranne che per il fatto di aver fatto questo salto tecnologico che ha accelerato molte cose. utilizzo di più i supporti tecnologici ma i compiti restano gli stessi.

Quali direbbe che sono le sfide/svantaggi nel cercare di comunicare e guidare digitalmente un team in una situazione di crisi?

La sfida non è stata molto quella di controllare i miei collaboratori anche a distanza, perché comunque non ce né bisogno in quanto sono tutti grandi (e ora anche vaccinati) ma è stata principalmente quella di mantenere l'operatività del team durante la crisi pandemica. Il vantaggio principale è stato l'innalzamento tecnologico per accelerare e favorire le comunicazioni all'interno e verso l'esterno dei vari servizi, ma che come ho già detto prima senza esagerare nell'uso di queste tecnologie perché poi le persone si aspettano una risposta a qualsiasi ora di qualsiasi giorno.

Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?

Effettivamente la pausa caffè, che aiuta sempre molto per lo spirto di squadra, manca molto. Io, per rafforzare il morale della squadra lasciavo la possibilità ai miei collaboratori, se necessario, di staccare dall'home office e tornare in ufficio per stampare o ritirare documenti, in modo da poter anche solo per un attimo uscire dalla routine di casa. Che manca è l'aperitivo di Natale, che noi facciamo sempre a gennaio perché a dicembre ce ne sono già a sufficienza. Quello era un po' l'unico momento in cui trovi un po' tutti i collaboratori riuniti. Ecco un'altra cosa che è mancata e che era un momento di svago e ritrovo per i collaboratori, compreso il sottoscritto, è la pausa pranzo e tutti i ristoranti erano chiusi. Chi lavorava nel proprio ufficio era costretto a

mangiare sulla propria scrivania e questo non permetteva di staccare veramente, eri tutto il giorno in ufficio e basta. Il mio morale personalmente era che non potevo andare a fare la mia corsa che mi permette sempre di staccare dal lavoro.

È stato un periodo duro, i cambiamenti (soprattutto nell'amministrazione cantonale) non sono mai facili da digerire e ora ci siamo ritrovati a dover lavorare da casa e doversi connettere in remoto. Poi c'è anche chi si è abituato a lavorare da casa ed ha vissuto tutta questa situazione con serenità.

Ci sono, secondo lei, interazioni all'interno di un team che non possono essere sostituite dalla tecnologia?

Come detto anche prima, sicuramente le interazioni fisiche fra collaboratori tipo la pausa caffè, le pause pranzo, ecc. queste non possono essere sostituite dalla tecnologia.

Potrebbe descrivere delle situazioni in cui si è sentito limitato dagli strumenti digitali?

La tecnologia ti limita un po' per tutto l'aspetto umano, nella comunicazione personale e nelle interazioni informali.

Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?

Sicuramente l'adozione di questi sistemi di comunicazione hanno semplificato e velocizzato alcuni processi, durante le videoconferenze è possibile la condivisione di documenti. Inoltre, questi documenti possono essere modificati in tempo reale senza dover metter mano ai files in un secondo tempo. Quindi prima il ciclo per una modifica di un documento o per la firma di un documento era molto più lungo, grazie al digitale si possono eliminare e velocizzare un po' di processi.

Quali sono le principali differenze di competenze tra un leader tradizionale e invece un team leader digitale?

C'è una regola che dice sempre che l'esempio viene dall'alto; quindi, se il capo è impacciato tecnologicamente non può pretendere che il suo team siano dei geni informatici e se lo sono rischierà il suo posto perché lo possono surclassare. Ha me personalmente mi è sempre piaciuta la tecnologia ed ho sempre cercato di applicarla dove serviva. Sicuramente è fondamentale che un leader digitale sia avvezzo alle tecnologie digitali. Inoltre, un team leader tradizionale rischia di essere più statico sulle proprie dinamiche e abitudini, mentre un team leader digitale secondo me è più abituato ad essere flessibile.

C'è qualcosa che ha imparato o adottato e di cui pensa di poter beneficiare dopo la pandemia?

L'operatività digitale pratica, per la modifica dei documenti e per velocizzare determinati processi. Un po' quello che ho già risposto nelle domande precedenti. Alla fine, ora che abbiamo adottato questi processi digitali non credo che torneremo più in dietro, anzi magari ci permetteranno di eliminare alcuni problemi che abbiamo oggigiorno (ad esempio il traffico). Quello che mi manca della pandemia è il metterci molto meno per arrivare in ufficio.

Inoltre, permette questa condivisione di casa lavoro, però con sempre l'attenzione a non esagerare con il lavoro.

In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dell'Amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttivo?

Gli strumenti digitali hanno sicuramente migliorato la produttività all'interno dei vari servizi, i vari processi si sono abbreviati e i dipendenti sono più reattivi.

Anhang 12: Interview 9

Quale è la sua attuale posizione all'interno dell'Amministrazione Cantonale e da quanto tempo ci lavora? Potrebbe inoltre spiegare brevemente di cosa si occupa e di quante persone è composto il suo team?

La posizione è quella di direttore del servizio dei ricorsi del Consiglio di Stato ed è una posizione che occupo dal 2014 quando sono arrivato all'Amministrazione Cantonale. Il servizio dei ricorsi è un servizio che è sottoposto direttamente al Consiglio di Stato quindi non siamo inseriti in un dipartimento e il nostro compito è quello di trattare ed elaborare tutti i ricorsi in ambito amministrativo per il quale il Consiglio di Stato è autorità che decide e quindi arrivare poi a presentare al Consiglio di Stato i progetti di decisione su questi ricorsi. Quindi sostanzialmente per conto del Consiglio di Stato trattiamo tutte queste procedure ricorsuali dall'inizio fino alla presentazione del progetto di decisione che poi il Consiglio di Stato approva o non approva o modifica. Per dare un'idea solo circa 1200 pratiche all'anno che entrano. Il nostro servizio è composto da 20 persone fra le quali 15 sono giuristi.

Potrebbe descrivere il modo in cui comunicava con il suo team prima del Corona virus?

Dunque, il mio team in una situazione normale è tutto riunito qui sul posto, lavoriamo tutti a pochi metri di distanza e quindi la comunicazione in situazione normale è soprattutto orale quindi diretta sia bilateralmemente che multi lateralmente. In concreto, io un paio di volte all'anno facevo una riunione plenaria di tutto il servizio per fare dei bilanci, per fare dei commenti, per dare delle comunicazioni diciamo generali e poi altrimenti quotidianamente una comunicazione bilaterale orale. Capitava e capita tuttora che per delle comunicazioni immediate, non troppo complesse si faccia capo anche semplicemente all'email destinato a tutti i collaboratori.

Potrebbe descrivere come è stato gestito il vostro lavoro durante il lockdown (ad esempio la percentuale di telelavoro)?

Noi siamo andati in lockdown come tutti gli altri e avendo pochi contatti diretti con l'utenza questo non è stato un problema per i nostri collaboratori. I nostri contatti sono sempre soprattutto scritti mediante atti scritti, mediante posta elettronica o telefonicamente, quindi il lockdown non ha posto dei limiti eccessivi all'operatività. È subentrato il telelavoro che per i giuristi ha funzionato quasi subito grazie all'implementazione degli accessi ai sistemi informatici mentre per i lavori di segretariato era un po' meno evidente poiché lì effettivamente bisognava garantire una presenza costante. Direi che grosso modo un 70% del servizio ha operato in telelavoro e un 30% sul posto anche perché c'erano e ci sono tuttora dei giuristi che per svariati motivi preferiscono venire comunque sul posto di lavoro, ma essendo che abbiamo

tutti degli uffici individuali non è un grosso problema, possono lavorare per conto loro, senza mascherina e mantenendo le distanze senza problemi. Quindi c'era allora e c'è adesso chi dice "ma io vengo ugualmente sul posto", per questo un 30% ha operato comunque sempre da qui.

Potrebbe elaborare le differenze di come la comunicazione con il suo team e condotta ora (o durante il periodo più stretto di telelavoro) rispetto a prima del coronavirus?

Evidentemente è venuto mancare, non totalmente mai in misura importante, il contatto personale. La comunicazione essenziale, bilaterale quotidiana con i singoli è risultata molto limitata, non è scomparsa perché comunque i giuristi (penso in particolare a loro) dovevano/devono venire in ufficio 1-2 volte alla settimana per riportare gli incarti e per prenderne di nuovi e quindi li era l'occasione poi per me (che di telelavoro ne ho fatto poco) di interloquire con l'uno o con l'altro per le esigenze bilaterali. Per tutta quella che è la comunicazione generale, multilaterale, evidentemente di riunioni in presenza non ne sono più state fatte e ho sostituito, per quanto necessario, con le comunicazioni per posta elettronica. È stata quindi una differenza minima, diciamo che non è stata stravolta la comunicazione, è venuto a mancare il contatto giornaliero.

Riunioni via Teams però non ne avete fatte?

No, perché non abbiamo mai avuto le esigenze e perché sostanzialmente non tutti erano compatibili tecnicamente. I nostri giuristi hanno dovuto operare la casa con gli strumenti privati personali, non hanno i portatili del Cantone; quindi, alcuni potevano avere anche la videocamera altri invece no quindi ho lasciato perdere perché non c'era un'esigenza impellente di dover interagire per Teams e quindi non l'ho mai adottato.

Come direbbe che la crisi del coronavirus ha influenzato il suo ruolo di un team leader?

Sostanzialmente non l'ha influenzato, nel senso che il team leader o comunque la conduzione nei suoi principi non cambia, è una situazione quella del telelavoro, è una piccola situazione di crisi nella misura in cui diverge dalla quotidianità, ma non è nemmeno stravolgente. Sostanzialmente con gli accorgimenti che ho citato prima, il modo di condurre il servizio non è cambiato.

Quali direbbe che sono le sfide/ gli svantaggi nel cercare di comunicare a guidare digitalmente un team in questa situazione di crisi?

Sicuramente gli svantaggi ci sono e ci sono stati perché già solo il fatto di non avere quotidianamente il contatto con i collaboratori è uno svantaggio, anche per le per le piccole

cose, per discutere, per riferire qualcosa, per fare delle domande, ecc. Se il collaboratore è presente sul posto evidentemente in qualsiasi momento è raggiungibile e si può interagire mentre quando il collaboratore è via o lo vedi una volta alla settimana e poi magari non sai bene quando arriva perché è impossibile avere una pianificazione oppure lo devi contattare per email o per telefono è subito automaticamente meno efficiente e anche meno appagante. Quindi in questo senso è uno svantaggio. Un altro svantaggio è stato anche quello di dover rinunciare, adesso oramai son presso due anni, a questi incontri periodici in plenaria che, non tanto per la conduzione quotidiana ma per una conduzione a lungo termine del servizio, erano importanti perché permettevano di fare il bilancio dell'anno, discutere nuovi temi, nuovi argomenti, introdurre nuovi metodi di lavoro e così via che evidentemente sono degli argomenti che si discutono al meglio tutti assieme in presenza con un supporto di un PowerPoint se bisogna mostrare delle cose e questo evidentemente è venuto mancare. Per gli aspetti non impellenti semplicemente li abbiamo eliminati temporaneamente e invece per le comunicazioni quelle indispensabili appunto con la sostituzione della posta elettronica. Quindi sfide, più che sfide appunto dire svantaggi perché per me non è una sfida alla fine si ovvia con un altro strumento e si raggiunge comunque il risultato però con delle difficoltà o con efficacia minore e anche con un piacere minore nell'interagire che è invece dato quanto quotidianamente ci si vede, ci si saluta, si scambia due parole e si percepisce il punto della situazione dei singoli che hanno sempre i loro problemi, i loro pensieri e le loro preoccupazioni e con due parole in presenza si capisce se il collaboratore sta bene o ha qualcosa mentre per email non emerge.

Cosa ha fatto per rafforzare il morale e lo spirito di squadra nel suo team digitale durante il lockdown?

Devo dire che non è emersa un'esigenza marcata impellente né nei primissimi tempi, che erano forse quelli più critici, perché era una grande novità, né poi successivamente. Bisogna distinguere due fasi: c'è stato il mese di Marzo del 2020 dove siamo andati obbligatoriamente tutti in telelavoro con lockdown e li era forse il momento più critico anche dal punto di vista emotivo morale e poi abbiamo avuto per mesi e mesi quel pseudo telelavoro parziale dove ognuno poteva fare il metà del suo tempo di lavoro a casa, ma io quello non lo considero perché non era più situazione di crisi, alla fine era semplicemente un'agevolazione che tanti hanno già o avevano già prima della pandemia. Quindi limitandosi proprio al periodo del lockdown stretto, all'inizio si trattava di spiegare bene la situazione, spiegare bene le notizie che si accavallavano ora dopo ora e diciamo tranquillizzare più che altro i collaboratori e questo non è stato particolarmente difficile perché poi sono tutte persone adulte e recettive quindi la

situazione l'hanno capita anche da soli. Successivamente, questa fase fortunatamente non è poi durata così tanto, era più che altro appunto cercare questo contatto magari in modo più mirato, non occasionale quando ci si vede qui di presenza o non limitato a sentirsi solo in caso di problema su un incarto magari ogni tanto, senza un motivo stringente, sentire qualcuno, scrivergli due righe per percepire un po' se tutto andava bene. Fortunatamente non abbiamo nemmeno avuto dei casi di malattia diretta, nessuno si è preso il covid personalmente, qualcuno ha avuto dei casi in famiglia ma fortunatamente non abbiamo avuto delle situazioni con dei decessi in famiglia che poi diventano anche dei casi proprio personali e difficili da gestire, noi siamo stati fortunati, non ne abbiamo avuti e quindi non si è creato questo tipo di esigenza e di comunicazione più particolare.

Ci sono, secondo lei, interazioni all'interno di un team che non possono essere sostituite dalla tecnologia?

La percezione dei collaboratori, intesa come la percezione del morale, della serenità piuttosto che dei problemi. La comunicazione può avvenire coi mezzi elettronici, la comunicazione può anche tramutarsi in discussione ma non si avrà mai questa percezione che si ha guardandosi in faccia o percependo appunto lo stato d'animo di una persona. Questo a mio modo di vedere, anche laddove c'è una forma di visibilità come può essere una videochiamata in Teams, non sarà mai la stessa cosa come essere in presenza, questo non è sostituibile.

Se qualcuno dall'altra parte vuole comunicarti qualcosa allora va bene anche il telefono, il problema sussiste quando una persona non vuole o non osa, ma ha un problema, in presenza non è detto che sempre ci si accorga ma spesso si capisce e si intuisce.

Potrebbe descrivere delle situazioni in cui si è sentito limitato dagli strumenti digitali?

Delle situazioni particolari no, proprio perché non abbiamo avuto dei problemi seri, quindi al di là di questa limitazione generale di non poter o di poter interagire solamente in molto limitata, altrimenti no, per il resto con gli strumenti digitali abbiamo supplito alle esigenze basilari e fondamentali di comunicazione.

Chiaramente se si fossero create delle situazioni che vanno al di là della quotidianità o al di là del problema tecnico su quello che si fa, ad esempio se dovesse nascere un problema tra due persone del servizio in cui si dovrebbe andare poi a mediare, ad agire ecco non credo che con una riunione in Teams o con un'e-mail si potrebbe risolvere un problema del genere.

Potrebbe elencare alcune competenze che ha sviluppato grazie alla maggiore operatività digitale?

Rischio di essere deludente, ma al di là del fatto che io prima non l'avevo mai fatto riunioni digitali, ho dovuto adattarmi ed ho imparato a usare Skype, ho imparato a usare Teams, ho fatto anche delle lezioni ai corsi per i funzionari o per i segretari sempre nell'ambito della professione, a un gruppo di 20 persone via Zoom. Ho sviluppato queste competenze che prima non avevo mai sviluppato poiché non ho mai avuto bisogno di questi strumenti, non li abbiamo mai utilizzati. Chiaramente sono strumenti, che lo abbiamo già visto nella fase positiva dell'estate scorsa e questo autunno, che poi vengono riciclati facilmente in una in una situazione normale, si scopre quasi che sono anche pratici, sempre con delle limitazioni ma però è vero che se io devo fare una riunione con due persone una Zurigo una a Berna, se non ho delle esigenze particolari oggi forse uno Zoom o Skype può essere comodo, invece di perdermi una giornata faccio un'ora o due di collegamento, nessuno si sposta e può essere anche qualcosa di utile. Il fatto di poter risparmiare tempo sugli spostamenti credo che sia una cosa che tanti hanno visto come positivo, non in tutte le situazioni come abbiamo detto perché non sempre va bene ma per determinate cose sì. Chiaramente è una qualità di interazione che comunque inferiore a quella in presenza, dopo bisogna capire se questa perdita di qualità è, comunque, sopportabile perché lo scopo della riunione è tale per cui non influisce o se invece sono delle questioni con dei temi più delicati, più approfonditi, più personali e quindi è meglio spostarsi e vedersi di persona.

Quali sarebbero le principali differenze di competenze di un team leader tradizionale e di uno digitale?

Secondo me dipende molto dal contesto dall'ambiente in cui ci si muove, se io guardo la mia attività, il mio servizio, il mio ambito di competenza, la risposta è tendenzialmente no perché diciamo che le esigenze comunicative usuali sono state supplite senza grosse difficoltà, senza grosse complicazioni. Posso però immaginare che in altri ambiti dove magari il contesto è più grande, dove ad esempio ci sono anche logisticamente delle situazioni più complesse con dei collaboratori che non sono sul posto ma sono distanti o dei collaboratori che operano in servizio esterno, dove magari si interagisce maggiormente con altri partner o interlocutori, ecco che forse lì il team leader non digitale, probabilmente si sarebbe trovato più difficoltà rispetto invece a chi è abituato a gestire questi strumenti e che quindi avrebbe semplicemente continuato a farne uso. Riportando la mia situazione, le mie esigenze, ammetto che non ero un team leader

virtuale perché non avevo l'esigenza e per quello che mi era necessario mi sono riciclato senza grossi problemi.

Gestire 20 persone nello stesso corridoio o gestirne 100 in quattro posti diversi, evidentemente pone delle sfide ben diverse quindi se io questi 100 non li posso riunire, questi 100 lavorano a casa, questi 100 hanno dei profili di attività diversi, chiaro che diventa un rompicapo poi comunicare e bisognerebbe quindi di conseguenza adattarsi al caso.

C'è qualcosa che ha imparato o adottato e di cui pensa di poter beneficiare dopo la pandemia?

Possiamo riallacciarcia a quello che è stato dello prima, nel senso che l'uso di questi strumenti che permettono una comunicazione in assenza è sicuramente qualcosa di positivo, un apprendimento positivo. Guardando la quotidianità penso e spero che in futuro di non averne più bisogno di queste tecnologie, per quello che concerne la mia conduzione del mio gruppo perché se torniamo, se torneremo finalmente in una situazione di normalità, io avrò di nuovo qui i miei collaboratori e di nuovo preferirò parlare loro di persona piuttosto che da un ufficio all'altro con un'e-mail o con Teams o Zoom. Quindi sì, ho imparato ad usare questi strumenti, va bene ma idealmente preferirei non dover tornare a implementare questi strumenti in una situazione normale.

In che modo pensa che le risorse e gli strumenti digitali disponibili dall'amministrazione cantonale abbiano influenzato la sua capacità di rimanere produttivo?

Dunque, siamo partiti da zero perché nella situazione pre-pandemia eravamo in due ad avere un portatile, io e la mia assistente, con possibilità di accedere anche in esterno ai servizi alla rete. Per i collaboratori non esisteva assolutamente nulla, lavoravano solo dall'ufficio. In pochi giorni, da quando è stato deciso il lockdown e quindi il telelavoro, l'amministrazione cantonale è riuscita a stabilire queste possibilità tecniche di accedere dal computer di casa alla rete dell'ufficio e quindi di lavorare in telelavoro senza grosse limitazioni, qualche piccola limitazione c'era ma che non andava ad influire in modo sostanziale sulla capacità di lavorare dei collaboratori. Poi ecco di più non c'è stato e non abbiamo avuto bisogno, io forzatamente ho la possibilità di fare video conferenze però i miei collaboratori no quindi io non ho mai interagito con loro in questo modo, loro non hanno mai avuto a disposizione questo strumento e quindi al di là della connettività da casa non ci sono state altre prestazioni straordinarie da parte dell'amministrazione.

I collaboratori hanno dunque usato tutti il loro computer personale? Se sì, c'è stato qualcuno che non era d'accordo?

No, non tutti, perché per strano che possa succedere, c'era qualcuno che non ha a casa un computer o per quello che ha bisogno usa quello del figlio o della figlia ma che in quel momento erano occupati al 100% per fare le lezioni online e quindi hanno avuto un oggettiva impossibilità a lavorare da casa, tant'è che poi sono quelle persone che sono venute a lavorare normalmente in ufficio perché giustamente non trovavano la necessità di comperarsi un pc solo per il lockdown quando potevano lavorare isolati in ufficio. Quindi 3-4 persone erano in questa situazione, gli altri o le altre persone hanno accettato senza nessuna obiezione di far capo ai loro strumenti, nessuno ha detto no io non voglio, da questo punto di vista c'è stata anche una flessibilità dei singoli.

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Lumino, 3 Januar 2022

Ort und Datum



Alice Della Bruna

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Lumino, 3 Januar 2022

Ort und Datum



Alice Della Bruna

Literaturverzeichnis

- Alcadipani, R. (2020). Pandemic and macho organizations: Wake-up call or business as usual? *Gender, Work and Organization*, 27, 1–13. <https://doi.org/10.1111/gwao.12466>
- Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Antonacopoulou, E.P. & Georgiadou, A. (2021). Leading through social distancing: The future of work, corporations and leadership from home. *Gender Work Organ*, 28, 749-767. <https://doi.org/10.1111/gwao.12533>
- Anzengruber, J., Goetz, M., Nold, H. & Woelfle, M. (2017). Effectiveness of managerial capabilities at different hierarchical levels. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (2), 134-148.
- Aritz, J., Walker, R. & Cardon, P.W. (2018). Media use in virtual teams of varying levels of coordination. *Business and Professional Communication Quarterly*, 81(2), 222- 243.
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S.S. & Baker, B. (2014). E-leadership: re-examining transformations in leadership source and transmission. *Leader*. 105–131.
- Baltes, B.B., Dickson, M.W., Sherman, M.P., Bauer, C.C. & LaGanke, J.S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta- analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 87(1), 156- 179.
- Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4. Aufl.). Free Press.
- Bennis, W. (1982). The artform of leadership. *Training and Development Journal*, 44-46.
- Bentley, T. (2014). How can organisations realize the positive benefits of ‘anywhere working’? *Human Resources Magazine*. 18(6), 8–11.
- Body, C.R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426-432.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

Brosi, P. & Schuth, M. (2020). Leaders' emotion expressions in digital communication: social distance in leader–follower relationships. In Härtel, C.E.J., Zerbe, W.J. & Ashkanasy, N.M. (Hrsg.), *Emotions and Service in the Digital Age (Research on Emotion in Organizations)* (16. Aufl., S. 95-103). Emerald Publishing Limited.

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4. Aufl.). Oxford University Press.

Brynjolfsson, E., Horton, A.O., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. & TuYe, H. (2020). *COVID 19 and Remote Work: An Early Look at US Data* (NBER Working Paper 27344). National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w27344>

Bughin, J., Chui, M. & Manyika, J. (2013). Ten IT-enabled business trends for the decade ahead. *McKinsey Quarterly*.

Bundesamt für Gesundheit BAG. (o.D.). *Coronavirus: Massnahmen und Verordnungen*. Schweizerische Eidgenossenschaft. Abgerufen am 24. Dezember 2021, von <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien/aktuelle-ausbrueche-epidemien/novel-cov/massnahmen-des-bundes.html>

Bundesamt für Statistik. (2021). *Teleheimarbeit*. Schweizerische Eidgenossenschaft. Abgerufen am 23. Dezember 2021, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kultur-medieninformationsgesellschaft-sport/informationsgesellschaft/gesamtindikatoren/volkswirtschaft/teleheimarbeit.html>

Caulfield, J. (2020, 28 Mai). *Cushman & Wakefield report examines work-at-home pros and cons*. Building design + construction. Abgerufen am 22. Dezember 2021, von <https://www.bdcnetwork.com/cushman-wakefield-report-examines-work-home-pros-and-cons>

Coenen M. & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: the role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*. 32(4), 564–576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>

Collis, J. & Hussey, R. (2014). *Business research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students* (4. Aufl.). Palgrave Macmillan.

Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10.

- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-3.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 511–532. <https://doi.org/10.1002/job.145>
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4. Aufl.). Sage.
- Crosbie, T. & Moore, J. (2004). Work-Life Balance and Working from Home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223-233.
- Darling, J. R., Shelton, C. D. & Walker, W. E. (2002). Foundations of organizational excellence: leadership values, strategies, and skills. *LTA*, 1(02), 46-63.
- Davis, D. (2005). *Business Research for Decision Making* (6. Aufl.). Thomson/Brooks/Cole.
- Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide for Small-Scale Research Projects* (4. Aufl.). The McGraw-Hill Companies.
- De Lillo, A. (2010). *Il mondo della ricerca qualitativa*. UTET Università.
- de Vries, H., Tummers, L. & Bekkers, V. (2019). The Benefits of Teleworking in the Public Sector: Reality or Rhetoric? *Review of Public Personnel Administration*. 39(4), 570-593. <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>
- Dingel, J.I. & Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home?* (NBER Working Paper 26948). National Bureau of Economic Research.
<http://www.nber.org/papers/w26948>
- Dockery, A. & Bawa, S. (2018). When two worlds collude: Working from home and family functioning in Australia. *International Labour Review*, 157(4), 609-630.

- Duranti, C. & Carvalho de Almeida, F. (2012). Is More Technology Better for Communication in International Virtual Teams?. *International Journal of e-Collaboration*, 8(1), 36-52.
- Economiesuisse. (2012). *Telelavoro: maggiore efficienza grazie a forme di lavoro moderne*. Dossierpolitica, 8.
- Faulconer, E.K. & Gruss, A.B. (2018). A Review to Weigh the Pros and Cons of Online, Remote, and Distance Science Laboratory Experiences. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 19(2).
- Felstead, A. & Jewson, N. (2000). *In work, at home: Towards an understanding of homeworking*. Routledge.
- Filardi, F., De Castro, R.M.P. & Fundão Zanini, M.T. (2018). Advantages and disadvantages of teleworking in Brazilian public administration: analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais*, 18(1).
<https://doi.org/10.1590/1679-395174605x>
- Fonner, K. & Roloff, M. (2010). Why Teleworkers Are More Satisfied with Their Jobs Than Are Office-Based Workers: When Less Contact Is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Fragouli, E. & Ibidapo, B. (2015). Leading in crisis: Leading organizational change & business development. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(3), 71-85.
- Fusch, P. & Ness, L. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416.
- Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gallenkamp, J., Picot, A., Welpe, I., Wigand, R. & Riedl, B. (2011) The Role of Culture and Personality in the Leadership Process in Virtual Teams. *ICIS 2011 Proceedings*.
- Gilley, A., Gilley, J. & McMillan, H. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94.

- Geister, S., Konradt, U. & Hertel, G. (2006). Effects of process feedback on motivation, satisfaction, and performance in virtual teams. *Small group research*, 37(5), 459-489.
- Gray, L.M., Wong-Wylie, G., Rempel, G.R. & Cook, K. (2020). Expanding qualitative research interviewing strategies: Zoom video communications. *The Qualitative Report*, 25(5), 1292-1301. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4212>
- Izzah, N., Samsudin, S. & Supriyono, M.A. (2020). The role of motivation and leadership style in improving the quality of employee performance in Covid-19 pandemic period: a case study of private universities in Jakarta. *Technium Social Sciences Journal*. 13, 320-333.
- Haddon, A., Loughlin, C. & McNally, C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders? *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 612-627.
- Horner-Long, P. & Schoenberg, R. (2002). Does e-business require different leadership characteristics? An empirical investigation. *Eur. Manage. J.* 20, 611–619.
- Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study of the effects of digitalisation on top management leadership. [Masterarbeit, Stockholm University].
- Kizza, J. M. (2013). *Ethical and social issues in the information age* (5. Aufl.). Springer.
- Kłopotek, M. (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the Perspective of young employees. *Organizational Management*. 4, 39–49.
<https://doi.org/10.29119/18996116.2017.40.3>
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A. & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*. 68(2), 347-367.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kulshreshtha, K. & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: please mind the gap. *Istituite of Business Management*, 168, 1-3.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research Interviewing* (2. Aufl.). SAGE Publications.

- Lautsch, B.A., Kossek, E.E. & Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
<https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Lagowska, U., Sobral, F. & Pimentel Furtado, L.M.G. (2020). Leadership under crises: a research agenda for the Post-COVID-19 Era. *Brazilian Administration Review*, 17(2), 1-5. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200062>
- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (1. Aufl.). Oxford university press.
- Lune, H. & Berg, B.L. (2017). Chapter 4: A Dramaturgical Look At Interviewing. In *Qualitative research methods for the social sciences* (9. Aufl., S. 65–93). Pearson.
- Maynard, M., Mathieu, J., Rapp, T. & Gilson, L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342-365.
- Milasi, S., González-Vázquez, I. & Fernández-Macías, E. (2020). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. *The European Commission's science and knowledge service*.
- Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management*. 7, 80-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285467>
- Mourão, L. (2018). The role of leadership in the professional development of subordinates. In: Suleyman, D.G. (Hrsg.), *Leadership* (S. 123 – 138). IntechOpen.
- Mourão, L., da Silva Abbad, G. & Legentil, J. (2021). E-Leadership: Lesson Learned from teleworking in the COVID-19 Pandemic. In: Mohiuddin, M., Khalid, B., Al Azad, S. & Ed-Dafali, S. (Hrsg.), *Leadership in a Changing World*. IntechOpen.
- Murashkin, M. & Tyrväinen, J. (2020). *Adopting to the new normal. A qualitative study of Digital Leadership in Crisis*. [Masterarbeit, Umea University Master in Management].
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M.A. & Hamid, M.A. (2020). Working From Home Phenomenon as an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13-21.

Nayani R.J., Nielsen K., Daniels K., Donaldson-Feilder, E.J. & Lewis, R.C. (2018). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. *Work & Stress*. 32(2), 124-146.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1390797>

Nidaul Izzah, M., Samsudin, S. & Supriyono, M. (2020). The Role of Motivation and Leadership Style in Improving the Quality of Employee Performance in Covid-19 Pandemic Period: A Case study of Private Universities in Jakarta. *Technium Social Sciences Journal*. 13, 320-333.

Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.

Neuman, W.L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (/. Aufl.). Pearson.

Northouse, P.G. (2017). *Leadership: Theory and Practice* (7. Aufl.). Sage Publications.

Nugent, T. (2020, 17 Juli). *Why We'll Be Working from Home Long After Coronavirus*. BusinessBecause. Abgerufen am 21. Dezember 2021, von <https://www.businessbecause.com/news/insights/7100/working-from-home-after-coronavirus>

Osborne, S.P. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organisations*. Routledge.

Nafishah, O., Shafiz Affendi, M.Y. & Wan Rozaini Sheik, O. (2009). A conflict between professional vs. domestic life? Understanding the use of ICT in teleworking for balance in work and family units. *Computer and Information Science*. 2(2), 3–15.

Pavlova, O. (2019). The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. *Vilnius University Open Series*, 2, 55–61. <https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18404>

Pérez, M.P, Sánchez, A.M. & Carnicer, L.M.P. (2007). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-233.

- Preno, G. (2020). *Long-Term Effects of Teleworking during Covid-19 Quarantine* [Masterarbeit, California State University Master of Public Administration in Public Sector Management and Leadership].
- Repubblica e Cantone Ticino (o.D.). *Organigramma dell'Amministrazione Cantonale*. Abgerufen am 23. Dezember 2021, von <https://www4.ti.ch/stato-e-organizzazione/>
- Rietsema, K.W. & Watkins, D.V. (2012). Beyond leadership. *International Journal of Business and Social Science*, 3(4), 22–30.
- Röcker, C. (2012). Informal Communication and Awareness in Virtual Teams - Why We Need Smart Technologies to Support Distributed Teamwork. *Communications in Information Science and Management Engineering*. 2, 1-15.
- Saner, C. (2012, März). *1 Jahr Corona: service public und homeoffice*. ZV Öffentliches Personal Schweiz. <https://oeffentlichespessoal.ch/arbeit/2021/03/1-jahr-corona-service-public-und-homeoffice/2>
- Saner, C. (2016, Oktober). *Home Office. Braucht es gesetzliche Regelungen?* ZV Öffentliches Personal Schweiz. Abgerufen am 23. Dezember 2021, von <https://oeffentlichespessoal.ch/recht/2016/10/home-office-braucht-es-gesetzliche-regelungen>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. Aufl.). Pearson Education Limited.
- Schiller, R. (2020, 27 April). *A perspective on working from home: The good and the bad (But mostly good)*. Benefits PRO. Abgerufen am 28. Dezember 2021, von <https://www.benefitspro.com/2020/04/27/a-perspective-on-working-from-home-the-good-and-the-bad-but-mostly-good/>
- Schulte, V., Steinebach, C., Verkuil, A. & Hüenthal, S. (2020). *Studie zur Umstellung auf Homeoffice in der Schweiz während der Covid19 Krise* [Studie, Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft].
- Schweitzer, L. & Duxbury, L. (2010). Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. *Information Systems Journal*, 20(3), 267-295.

Self, D.R. & Schraeder, M. (2009) Enhancing the Success of Organizational Change: Matching Readiness Strategies with Sources of Resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 167-182.

Sotomo. (2020). SRG Corona-Monitor. Abgerufen am 19. Dezember 2021, von

<https://sotomo.ch/site/wp-content/uploads/2020/12/5.-SRG-Corona-Monitor.pdf>

Steen, T. & Brandsen, T. (2020), Coproduction during and after the COVID-19 Pandemic: Will It Last?. *Public Administration Review*, 80, 851-855. <https://doi.org/10.1111/puar.13258>

Stoker, J.I., Garretsen, H. & Lammers, J. (2021). Leading and Working from Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of leadership & organizational studies*, 1-11.

<https://doi.org/10.1177/15480518211007452>

Stünzi, M. (2020, 12 Oktober). *Chi si assume i costi del lavoro a domicilio? La risposta non è univoca*. Swissinfo. Abgerufen am 17. Dezember 2021, von

https://www.swissinfo.ch/ita/telelavoro_chi-si-assume-i-costi-del-lavoro-a-domicilio-la-risposta-non-è-univoca/46111256

Tio (o.D.). *Ticino/attualità*. Abgerufen am 27. Dezember 2021, von <https://www.tio.ch>

Toleikienė, R., Rybnikova, I. & Juknevičienė, V. (2020). Whether and how does the crisis induced situation change e-leadership in the public sector? Evidence from Lithuanian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16, 149-166. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.SI2020.9>

Ufficio federale di statistica (2019). *Generazioni sul mercato del lavoro*. Abgerufen am 10. Juli 2021, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/lavoro-reddito/attività-professionale/orario-lavoro/persone-attive/generazioni-mercato-lavoro.html>.

Van Wart, M., Roman, A., Wang X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of E Leadership: Identifying the elements of E-Leadership. *International Review of Administrative Sciences*. 85(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177%2F0020852316681446>

Vega R.P., Anderson, A.J. & Kaplan, S.A. (2015). A within-person examination of the effects of telework. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 313-323. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9359-4>

Wapshott, R. & Mallett, O. (2012). The spatial implications of homeworking: a Lefebvrian approach to the rewards and challenges of home-based work. *Organization*, 19(1),

63-79. <https://doi.org/10.1177%2F1350508411405376>

Williamson, S., Colley, L. & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the ‘new normal’ in the public sector? *Australian Journal of Public Administration*. 1-7. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12444>

Wojcak E., Bajzikova L., Sajgalikova, H. & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.111>

Yin, R. (2012). *Applications of Case Study Research*. SAGE.

Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C. & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods* (9. Aufl.) Cengage Learning.

Rechtsquellenverzeichnis

OR. (1911). https://fedlex.data.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377

Verordnung über Massnahmen in der besonderen Lage zur Bekämpfung der Covid-19 Epidemie. (2020). <https://fedlex.data.admin.ch/eli/cc/2020/439>