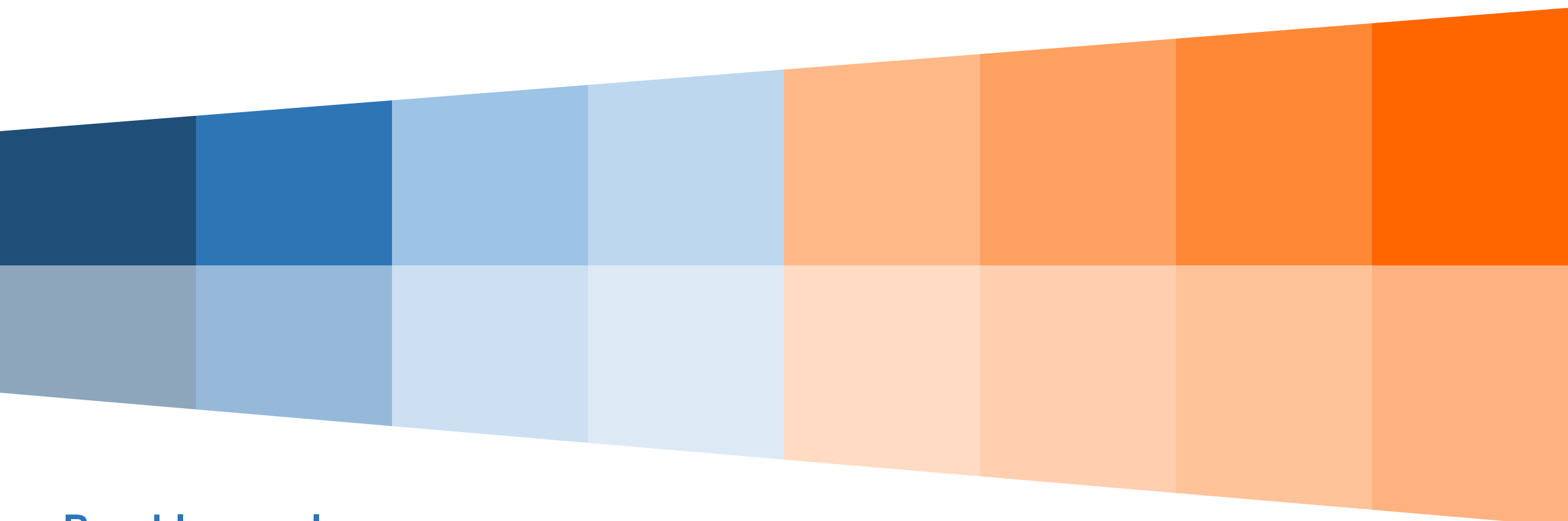




neoHR



Beschlussvorlage

München, Oktober 2021 – Version 2

Management Summary (1/2)

- Zur Etablierung einer nachhaltigen Nutzung von Homeoffice wird eine Homeoffice-Strategie mit vier strategischen Handlungsfeldern aufgesetzt. Neben diesen Handlungsfeldern – Familie und Beruf, Gesundheit, Führung und Technik – wurde ein Querschnittsthema – Schärfung Rahmenbedingungen – aufgenommen. Für die Entwicklung der Strategie sind fünf Schritte geplant, inkl. Analyse der Bedarfe von Beschäftigten und Arbeitgeberin sowie Feinkonzeption und Projektplanung.
- Eine konstant hohe Nutzung von Homeoffice von ca. 80% der Beschäftigten in grundsätzlich Homeoffice-fähigen Bereichen konnte in den wöchentlichen Homeoffice-Abfragen beobachtet werden. Der am häufigsten genannte Grund, warum nicht (häufiger) im Homeoffice gearbeitet wurde war, dass die auszuübende Tätigkeit dies nicht (häufiger) zuließ.
- Im ersten Quartal 2021 wurde eine repräsentative Studie zu Vertiefung und insb. Detaillierung der Homeoffice-Bedarfe der Belegschaft mit 6572 Mitarbeiter*innen durchgeführt. Hohes Interesse an Homeoffice bei 85% der Befragten bestätigt – Akzeptanz von Homeoffice in allen Subgruppen (Geschlecht, Führungsposition, Referate, Pflege/Betreuung) sehr hoch. Vertiefend wurden das Interesse an der Art der Homeoffice-Nutzung, die Anzahl der gewünschten Homeoffice-Tage und die präferierten Wochentage für das Homeoffice erhoben.
- Über 60% der an Homeoffice Interessierten können sich generell (unabhängig von ihrer jetzigen Stelle) 2-3 Homeoffice-Tage pro Woche vorstellen. Rund 26% der Interessent*innen sind bereit, 4 bis 5 Tage pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Bezogen auf ihre jetzige Stelle sehen die Beschäftigten ein etwas geringeres Potenzial an Homeoffice-Tagen. Grundsätzlich kommen aus der Sicht der Beschäftigten alle Wochentage für Homeoffice in Betracht. Montag und Freitag werden jedoch stärker präferiert, als die übrigen Tage. Präferierte Kerntage für den Teamaustausch sind Dienstag, Mittwoch und Donnerstag.
- Als größte Herausforderungen von Homeoffice wurden physische sowie corona-bedingte psychische Belastungen genannt. Eine weitere Herausforderung stellen die Betreuung von Kindern¹ und die Pflege von Angehörigen für die betroffenen Mitarbeiter*innen dar. Am häufigsten wurde Unterstützungsbedarf bei IT-Support und physischen Belastungen genannt.
- Aus Sicht der Befragten kann Kundenkontakt auch anhand von Videokonferenzen erfolgen – ein Drittel könnten bis zu 30% des Kundenkontakts, weitere 27% könnten bis zu 70% und 43% könnten mehr als 70% des Kundenkontakts aus der Ferne bedienen. Dabei telefonieren über 50 % der Befragten 3 bis 9 mal täglich und 28% mind. 10 mal pro Tag. 88% der Befragten würden ein dienstliches Smartphone für Telefonate begrüßen, 67% der Befragten befürworten Softphone-Anwendungen.
- Ca. 25% der Befragten haben das Gefühl, dass ihre Leistungen im Homeoffice anders wahrgenommen werden. Wesentliche Gründe hierfür sind Intransparenz in Quantität der Arbeit, weniger Abstimmungen mit der Führungskraft und die subjektive Wahrnehmung von Leistungen bei der Zusammenarbeit aus der Ferne.
- Die Erfahrungen im Homeoffice sind konstant gut – 90% bewerten die eigenen Erfahrungen als (eher) gut, 82% bewerten die Erfahrungen damit, dass so viele Kolleg*innen im Homeoffice sind, als (eher) gut. Im Vergleich: In der Umfrage im Herbst 2020 lagen die Werte bei 92% (eigene Erfahrungen) und 85% (Erfahrungen, dass so viele im Homeoffice tätig sind). Insb. haben Teilzeitmitarbeiter*innen, Beschäftigte mit Kindern unter 18 und Mitarbeiter*innen bis 40 Jahre (eher) gute Erfahrungen gemacht.

(1) unter 18 Jahre

Management Summary (2/2)

- Auf Basis der Ergebnisse dieser Studie ergeben sich drei wesentliche Homeoffice-Modelle, welche eine hohe Akzeptanz bei der Belegschaft haben: flexible¹ oder festgelegte Nutzung von 2-3 Tagen pro Woche, festgelegte Nutzung von 4-5 Tagen pro Woche sowie eine komplett flexible¹ Nutzung. Neben diesen Modellen betrachten wir aber auch diejenigen Beschäftigten, die nicht im Homeoffice tätig sein wollen. Dieser Personenkreis muss auch für hybride Zusammenarbeit befähigt und ausgestattet werden.
- Für diese Modelle wurden gemeinsam mit Vertreter*innen der Referate, Eigenbetriebe sowie Gremien wie Gesamtpersonalrat oder Gleichstellungsstelle für Frauen individuelle Herausforderungen erfasst und Lösungsansätze erarbeitet, die ein Grundgerüst für die vier Handlungsfelder der Homeoffice-Strategie darstellen.
- In der für Ende 2021 avisierten separaten Beschlussvorlage für die Homeoffice-Strategie werden die mit dem GPR final abgestimmten Modelle beschrieben sowie die umfassenden Lösungskonzepte erarbeitet. Die Entwicklung der Strategie erfolgt in Kooperation mit dem IT-Referat, dem Kommunalreferat und weiteren für Homeoffice relevanten Beteiligten.
- Ferner ist es geplant, hier die künftigen Arbeitspakete für die Umsetzung der Homeoffice-Strategie zu definieren und in der Organisation zu verankern.

(1) Homeoffice-Tage werden in Abstimmung mit Führungskraft genommen

Homeoffice für Mitarbeiter*innen mit passenden Tätigkeiten ermöglichen – Gestaltung der Strategie entlang der vier Handlungsfeldern

Handlungsfelder Homeoffice-Strategie

Homeoffice wird für alle Mitarbeiter*innen mit dafür geeigneter Tätigkeiten ermöglicht



FAMILIE UND BERUF

Homeoffice mit Familie kompatibel

- Richtlinien zur Vermeidung Selbstausbeutung zu erarbeiten
- Weitere Unterstützungsbedarfe für Mitarbeiter*innen mit Betreuungsaufwand zu prüfen
- Anpassungsmöglichkeiten für Leitplanken Arbeitszeit zu analysieren



GESUNDHEIT

Konzept Gesundheitsmanagement im Homeoffice etabliert

- Richtlinien für Gesundheitsmanagement auf Homeoffice-Tauglichkeit zu prüfen
- Möglichkeiten zur Unterstützung Mitarbeiter*innen bei Gesundheitsmanagement zu prüfen



FÜHRUNG

Führungskräfte und Mitarbeiter*innen sind für Arbeit und Kommunikation aus der Ferne befähigt

- Schulungsinhalte für Führung und (Zusammen)-Arbeit aus der Ferne festzulegen
- (In)formelle Austauschformate zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu etablieren¹



TECHNIK

Erforderliche IT-Ausstattung für unterschiedliche Tätigkeiten verfügbar

- Technische Voraussetzungen differenziert nach Zielgruppen festzulegen
- Support-Modelle zu etablieren bzw. an Bedarfe auszurichten

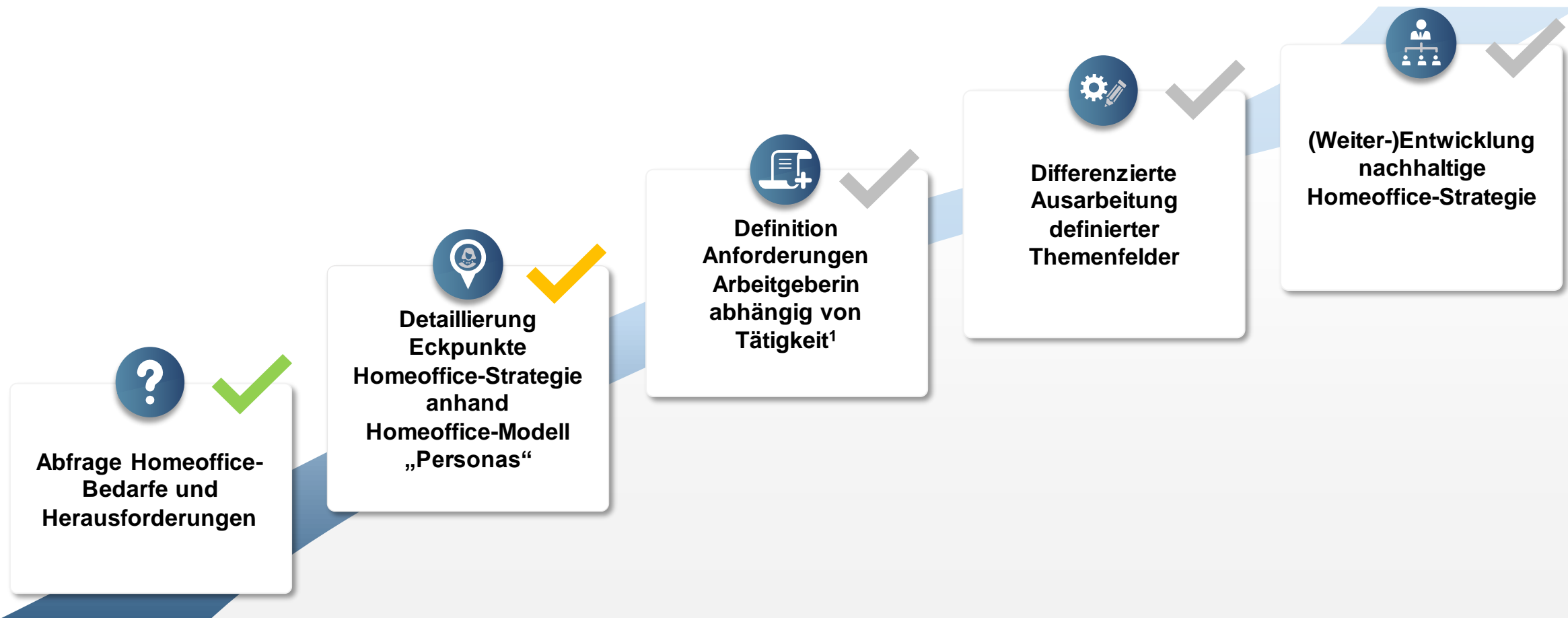


SCHÄRFUNG RAHMENBEDINGUNGEN²

(1) z.B. Kerntage im Büro oder virtueller Kaffee (2) z.B. Anpassung DV MoHo und DV-Flex

Homeoffice-Strategie an Bedarfe der Mitarbeiter*innen und Arbeitgeberin- bzw. Tätigkeit-Anforderungen auszurichten

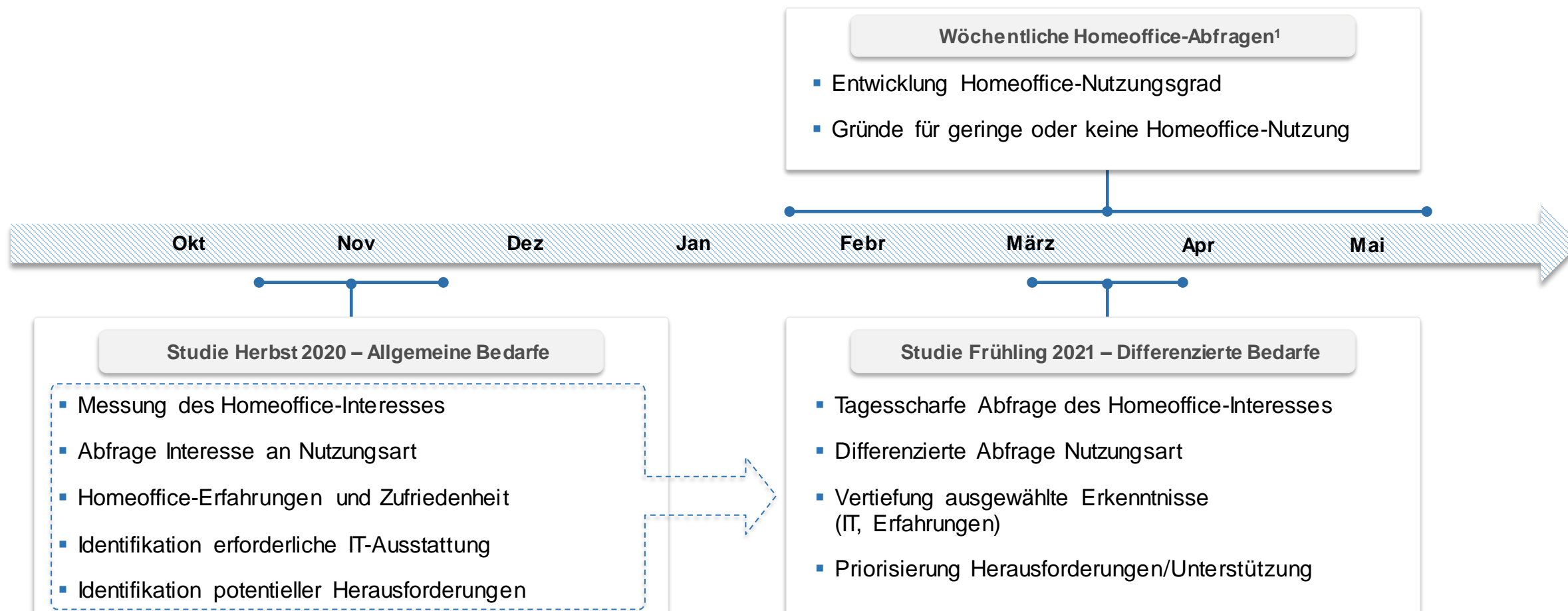
Schritte Entwicklung Homeoffice-Strategie



(1) z.B. Festlegung Mindestpräsenz, Besprechungsformate

Zwei große Studien und eine wöchentliche Abfrage zeigen Interesse an Homeoffice

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Durchgeführte Studien und Abfragen

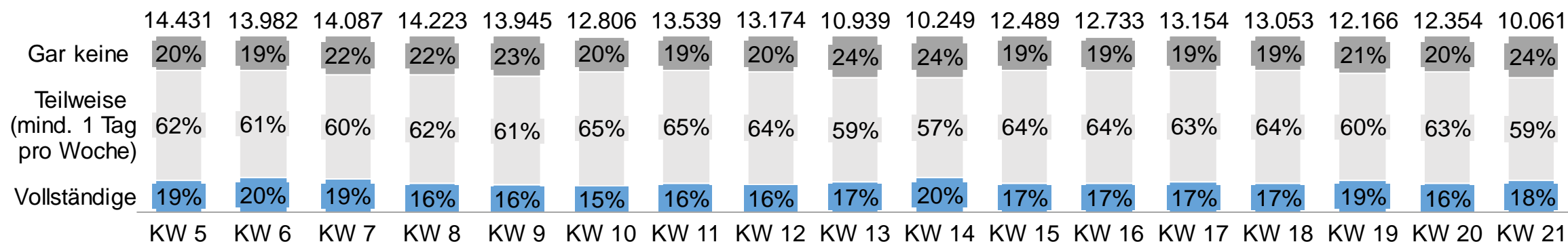


(1) Abfrage erfolgte in grundsätzlich Homeoffice-fähigen Bereichen

Starke Nutzung Homeoffice während der Corona-Krise – Auszuübende Tätigkeit als wesentlicher Grund für geringere Nutzung angegeben

Potential auf Basis Homeoffice-Abfragen

Nutzung Homeoffice im Zeitraum KW 5 bis KW 21¹



Gründe, warum nicht (häufiger) im Homeoffice gearbeitet wurde²

- 46%** auszuübende Tätigkeit ließ dies nicht (häufiger) zu
- 23%** individuelle Gründe
- 18%** technische Ausstattung
- 14%** erforderlicher persönlicher Kundenkontakt

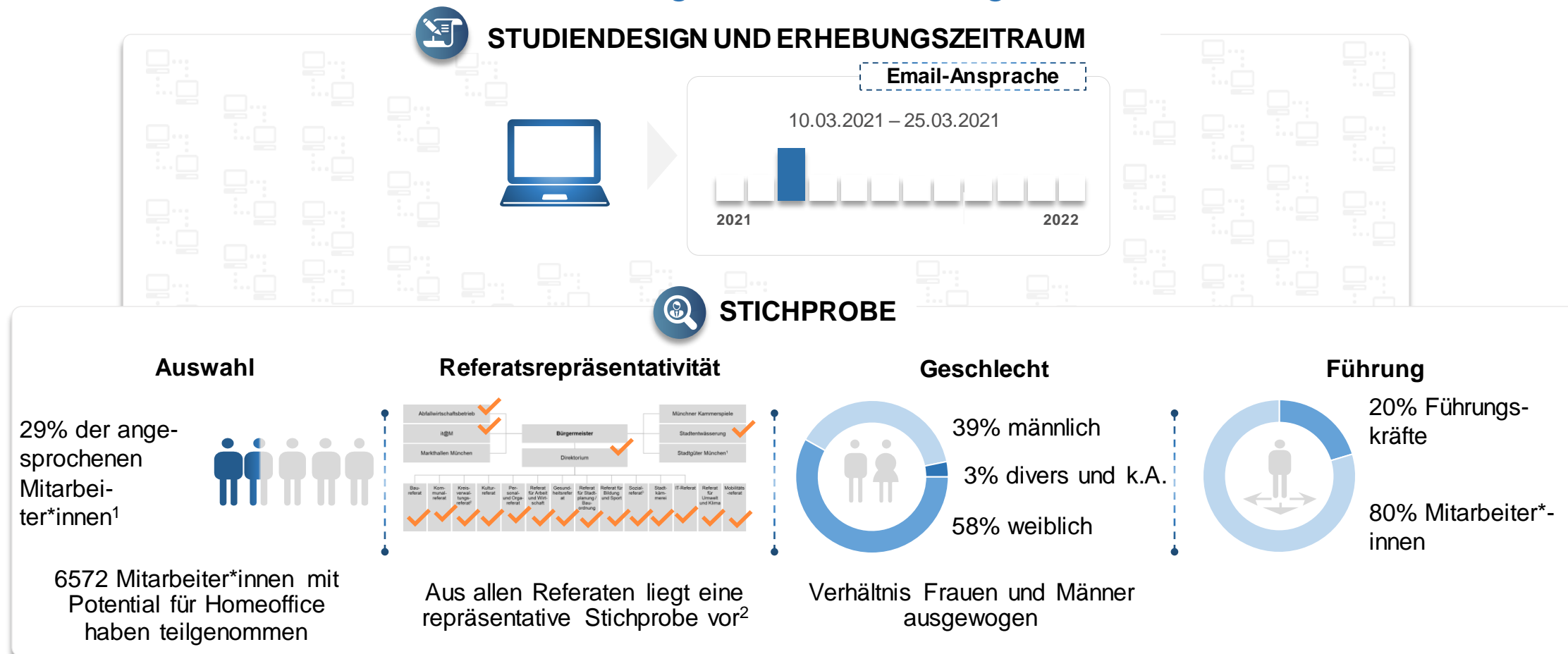
Kommentierung

- Abfrage in Homeoffice-fähigen Bereichen
- Teilnahme konstant hoch
- Gemeldete Nutzung von Homeoffice bei ca. 80%
- Auszuübende Tätigkeit sowie individuelle Gründe als wesentliche Gründe für nicht (häufigere) Nutzung von Homeoffice

(1) Erhoben für grundsätzlich Homeoffice-fähige Bereiche (2) Mittelwert über alle Homeoffice-Abfragen

6572 LHM-Mitarbeiter*innen an der Befragung teilgenommen – Aus allen Referaten liegt repräsentative Stichprobe vor²

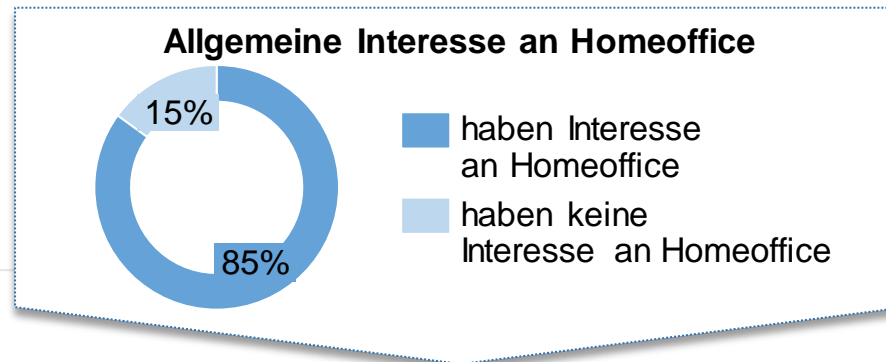
Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Studiendesign



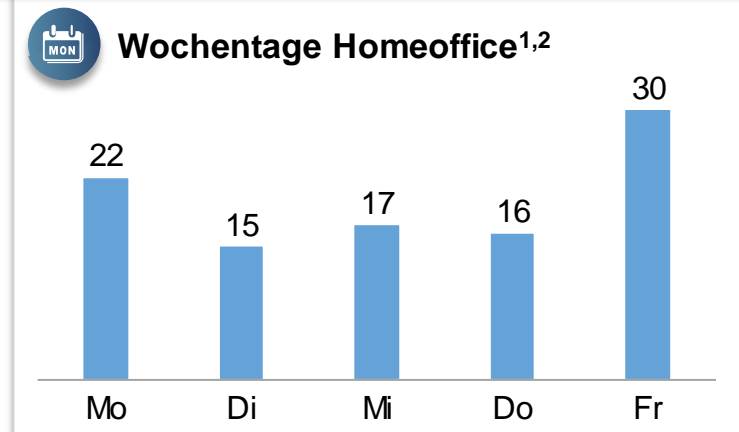
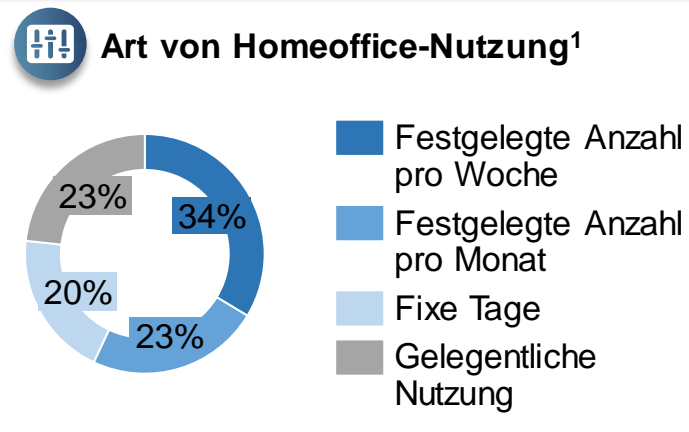
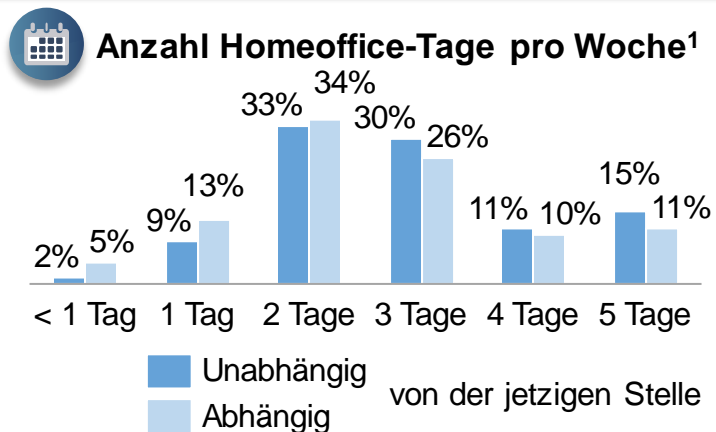
(1) Angesprochen ca. 22.500 LHM-Mitarbeiter*innen (2) Geringste Stichprobe bei 6% in RBS, weitere Referate mit bis zu 88% der befragten Mitarbeiter*innen

85% der Befragten sind an Homeoffice interessiert – Erste Erkenntnisse der Vertiefungsthemen zeigen große Flexibilität der Belegschaft

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Homeoffice-Interesse (1)



Vertiefungsthemen

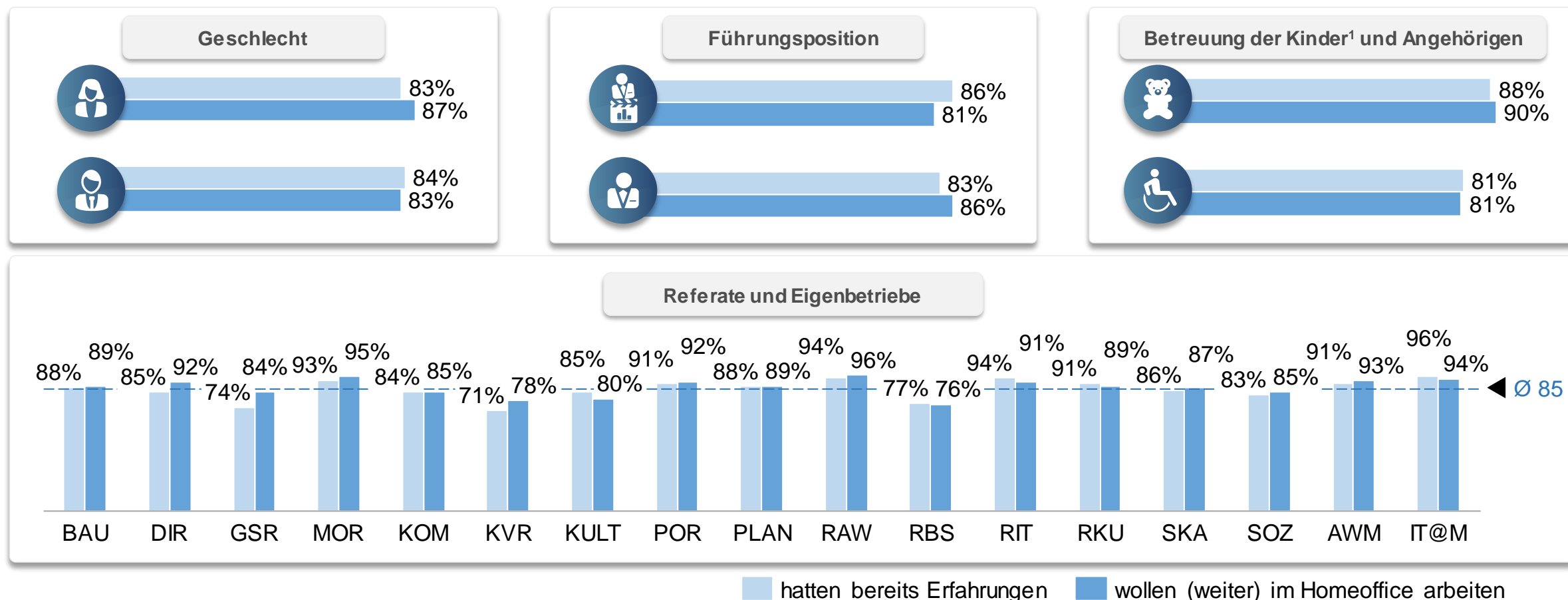


(1) Bezogen auf Befragte mit Interesse an Homeoffice

(2) Gemessen in Präferenzpunkten (100 Punkte konnten von den Befragten gem. ihrer persönlichen Präferenz frei auf die Tage verteilt werden).

Interesse an Homeoffice in allen Subgruppen bei über 70% – 90% der Befragten mit Kindern unter 18 Jahre an Homeoffice interessiert

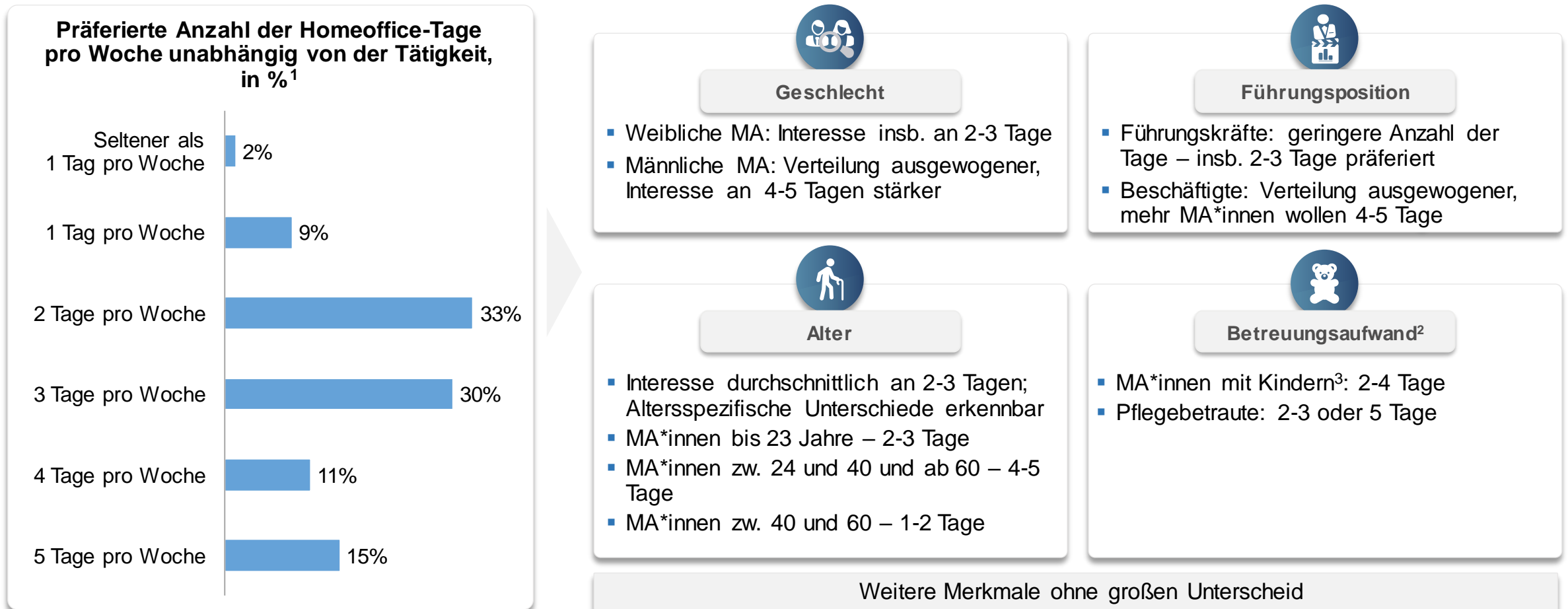
Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Homeoffice-Interesse (2)



(1) unter 18 Jahre

Rund zwei Drittel der Homeoffice-Interessent*innen präferiert 2 bis 3 Tage pro Woche – Ein Viertel neigt stärker zu Homeoffice mit 4 bis 5 Tagen

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Anzahl Homeoffice-Tage pro Woche (1)

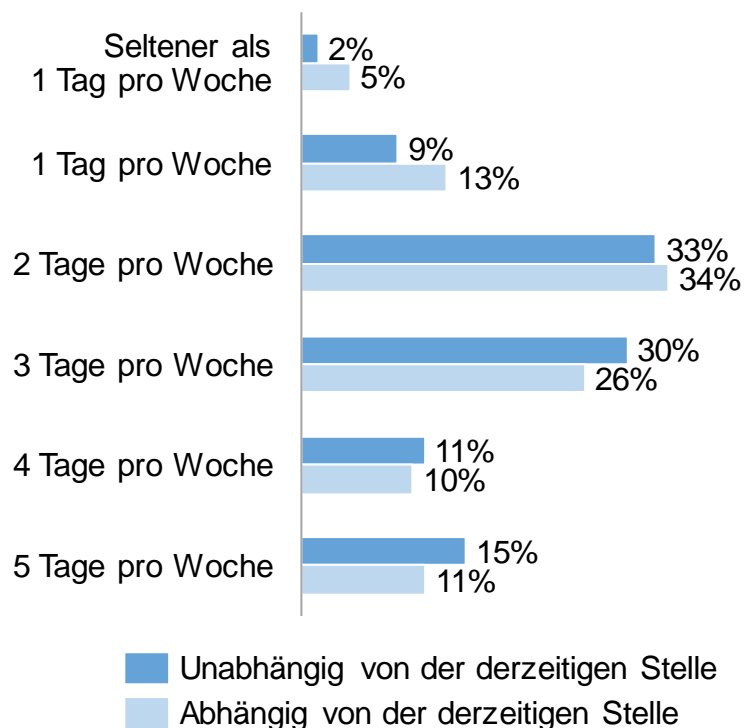


(1) Bezogen auf Befragte mit Interesse an Homeoffice (2) Betreuung der Kinder oder Pflege der Angehörigen (3) unter 18 Jahre

Einzelne Fachrichtungen, Referate sowie Frauen und Führungskräfte neigen zu geringerer Anzahl der Homeoffice-Tage

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Anzahl Homeoffice-Tage pro Woche (2)

Präferierte Anzahl der Homeoffice-Tage pro Woche (un)abhängig von der Tätigkeit, in %¹



Subgruppen, die geringere Homeoffice-Nutzung unter Berücksichtigung der aktuellen Tätigkeit bevorzugen



Geschlecht

- Weibliche Befragte präferieren stärker bis zu 2 Tage Homeoffice/Woche



Führungsposition

- Führungskräfte präferieren stärker bis zu 1 Tag Homeoffice/Woche



Fachrichtungen

- Fachrichtungen mit stärkerer Präferenz von bis zu einem Tag: Handwerkliche Tätigkeiten, Feuerwehr, Bibliotheksdienst, Erziehungsdienst und Lehrdienst
- Fachrichtungen mit stärkerer Präferenz von bis zu zwei Tagen Gesundheitsdienst



Referate

- Referate mit stärkerer Präferenz von bis zu einem Tag: Kulturreferat
- Referate mit stärkerer Präferenz von bis zu zwei Tagen: Gesundheitsreferat, Kreisverwaltungsreferat und Abfallwirtschaftsbetrieb München

(1) Bezogen auf Befragte mit Interesse an Homeoffice

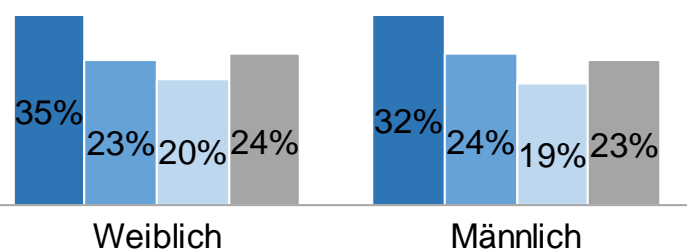
Interesse an wochenweiser Festlegung der Homeoffice-Tage am höchsten

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Art der Homeoffice-Nutzung

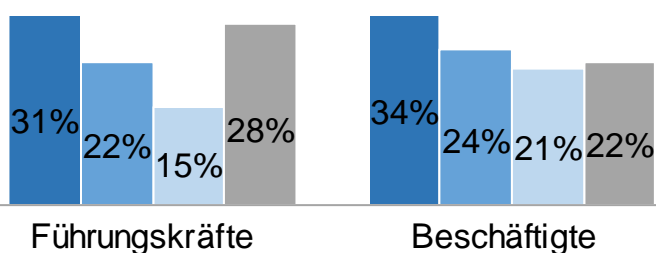
Präferierte Art Homeoffice-Nutzung, in %¹



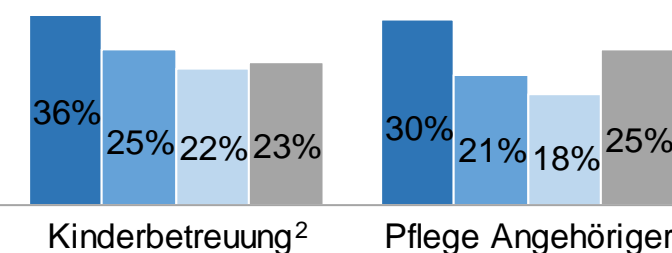
Geschlecht³



Führungsposition³



Betreuung der Kinder und Angehörigen³



(1) Bezogen auf Befragte mit Interesse an Homeoffice

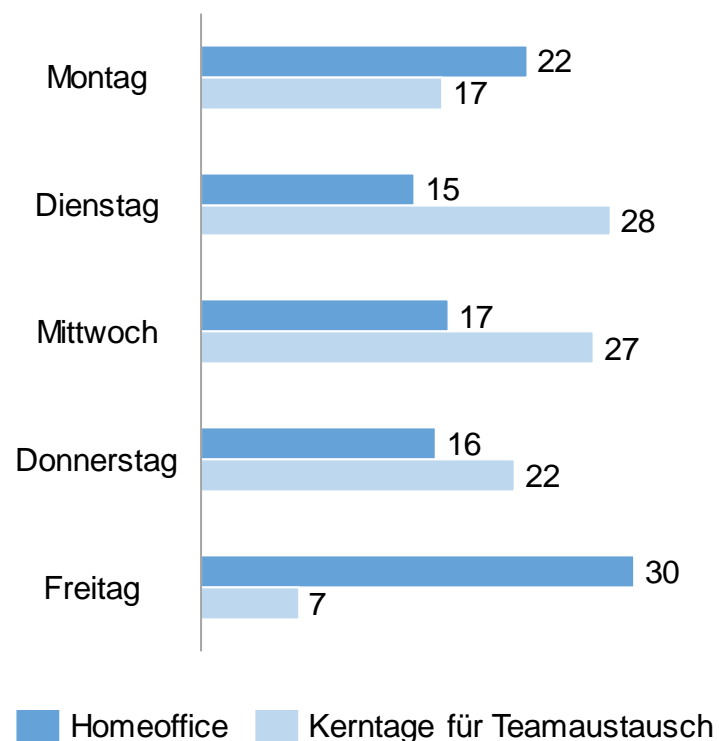
(2) Kinder unter 18 Jahre

(3) Aufgrund der Rundungsthematik ergibt die Summe nicht genau 100%

Homeoffice ist an allen Wochentagen gewünscht – Teamaustausch an allen Tagen außer Freitag gewünscht

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Wochentage Homeoffice und Teamaustausch

Präferenz für Homeoffice- und Teamaustauschtag, in Präferenzpunkten^{1, 2}



Homeoffice-Wochentage

- Freitag mit 30 Präferenzpunkten meist präferierter Tag für Homeoffice
- Montag mit 22 Präferenzpunkten ebenso präferierter Tag für Homeoffice
- Dienstag, Mittwoch und Donnerstag mit ca. 16 Präferenzpunkten
- Somit besteht an allen Wochentagen Potential für Homeoffice
- In einzelnen Subgruppen keine signifikanten Unterschiede erkennbar



Kerntage für Teamaustausch

- Dienstag und Mittwoch mit 28 und 27 Präferenzpunkten meist präferierte Tage für Teamaustausch im Büro
- Montag und Donnerstag mit 17 und 22 Präferenzpunkten weitere potentielle Tage für Teamaustausch im Büro
- Freitag wird nur selten als Tag für Teamaustausch im Büro gewünscht
- In einzelnen Subgruppen keine signifikanten Unterschiede erkennbar

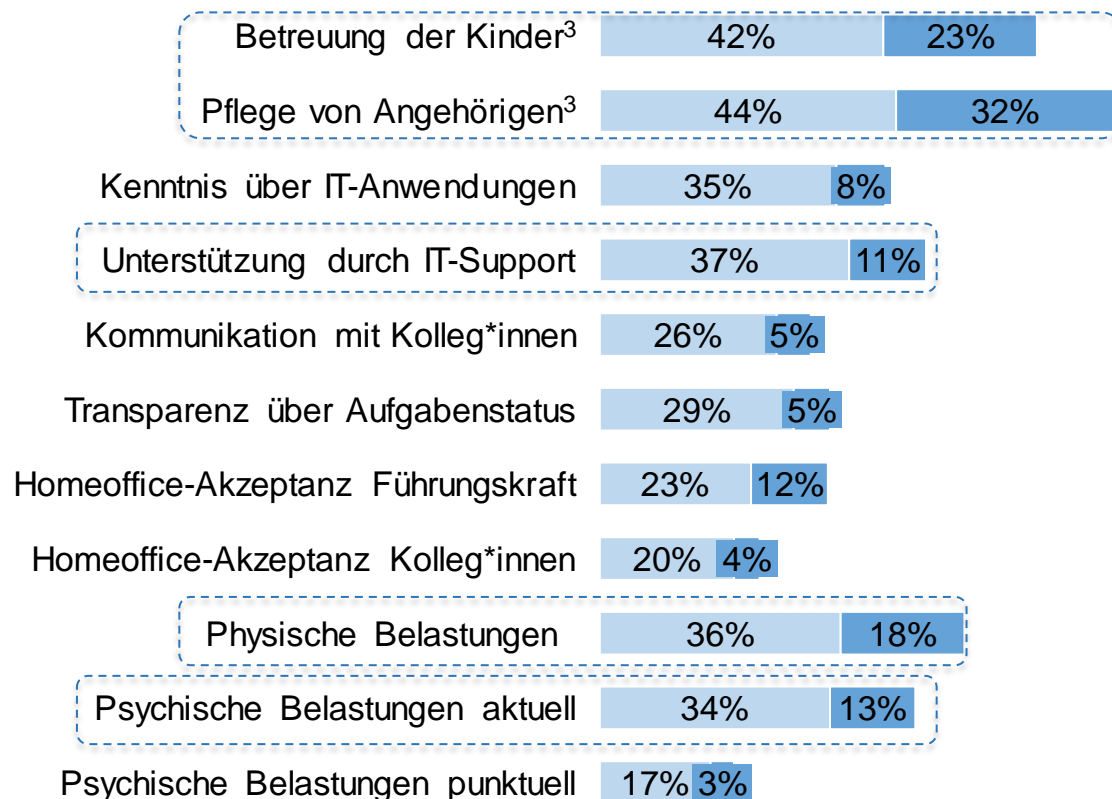
(1) Bezogen auf Befragten mit Interesse an Homeoffice

(2) Gemessen in Präferenzpunkten (100 Punkte konnten von den Befragten gem. ihrer persönlichen Präferenz frei auf die Tage verteilt werden).

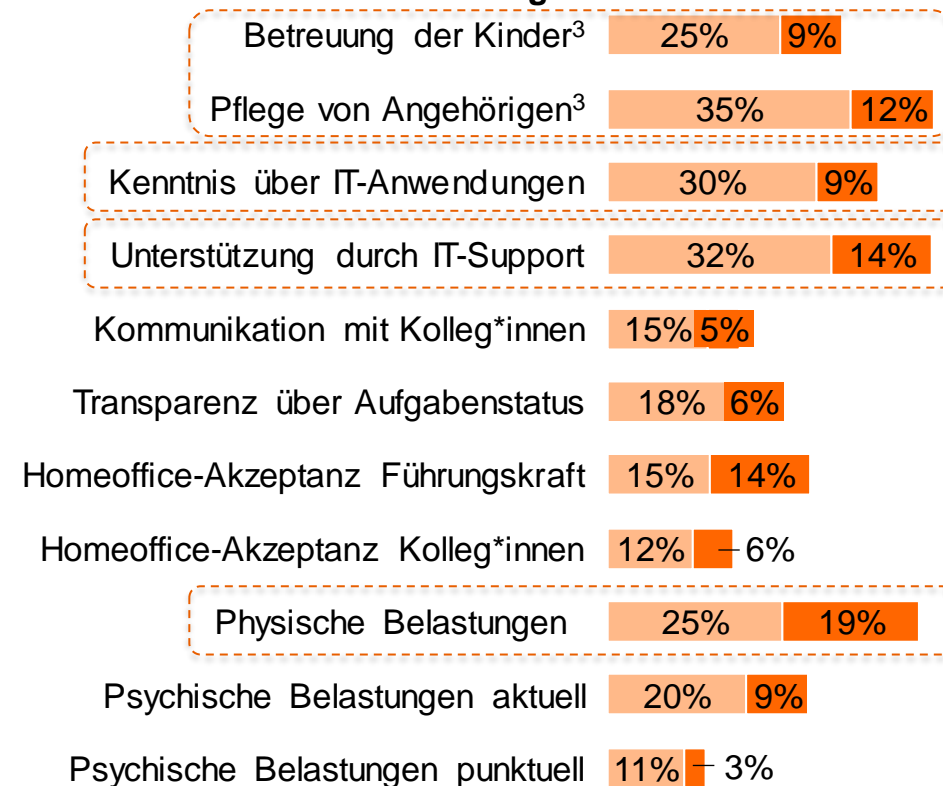
Neben Betreuungsaufwand physische und psychische Belastungen in Corona-Zeit als größte Herausforderungen

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Größte Herausforderungen (quantitativ)

Ist dieser Aspekt für Sie eine Herausforderung im Homeoffice?¹



Benötigen Sie bei der Bewältigung dieser Herausforderung weitere Unterstützung durch die LHM?^{1,2}

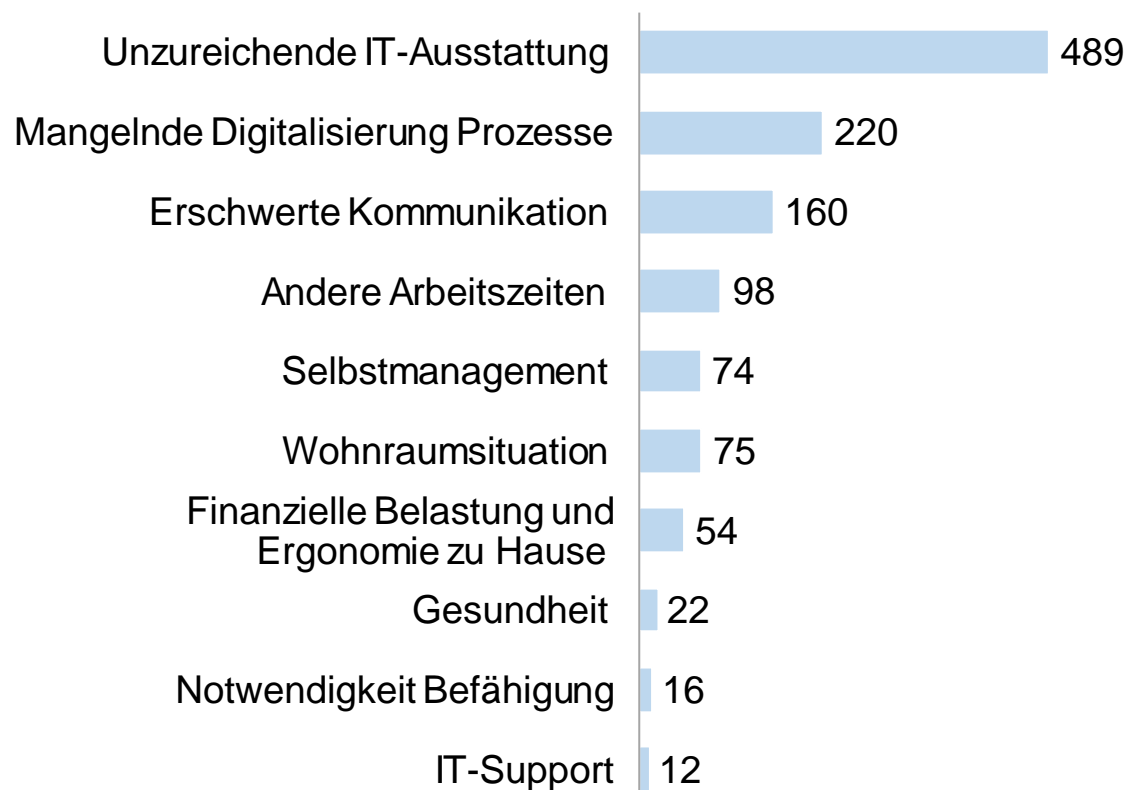


(1) Bezogen auf alle Befragten (2) Frage wurde an Befragte gestellt, welche den jeweiligen Aspekt als (keine) Herausforderung bezeichneten (3) Frage wurde nur an Mitarbeiter*innen mit Kinderbetreuung und Pflege der Angehörigen gestellt

IT-Ausstattung und analoge Prozesse größte Herausforderungen für Homeoffice und Effizienz

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Größte Herausforderungen (Freitextfelder)

Welche weiteren Herausforderungen sehen Sie bei Homeoffice?¹



Zusammenfassung Freitextmeldungen

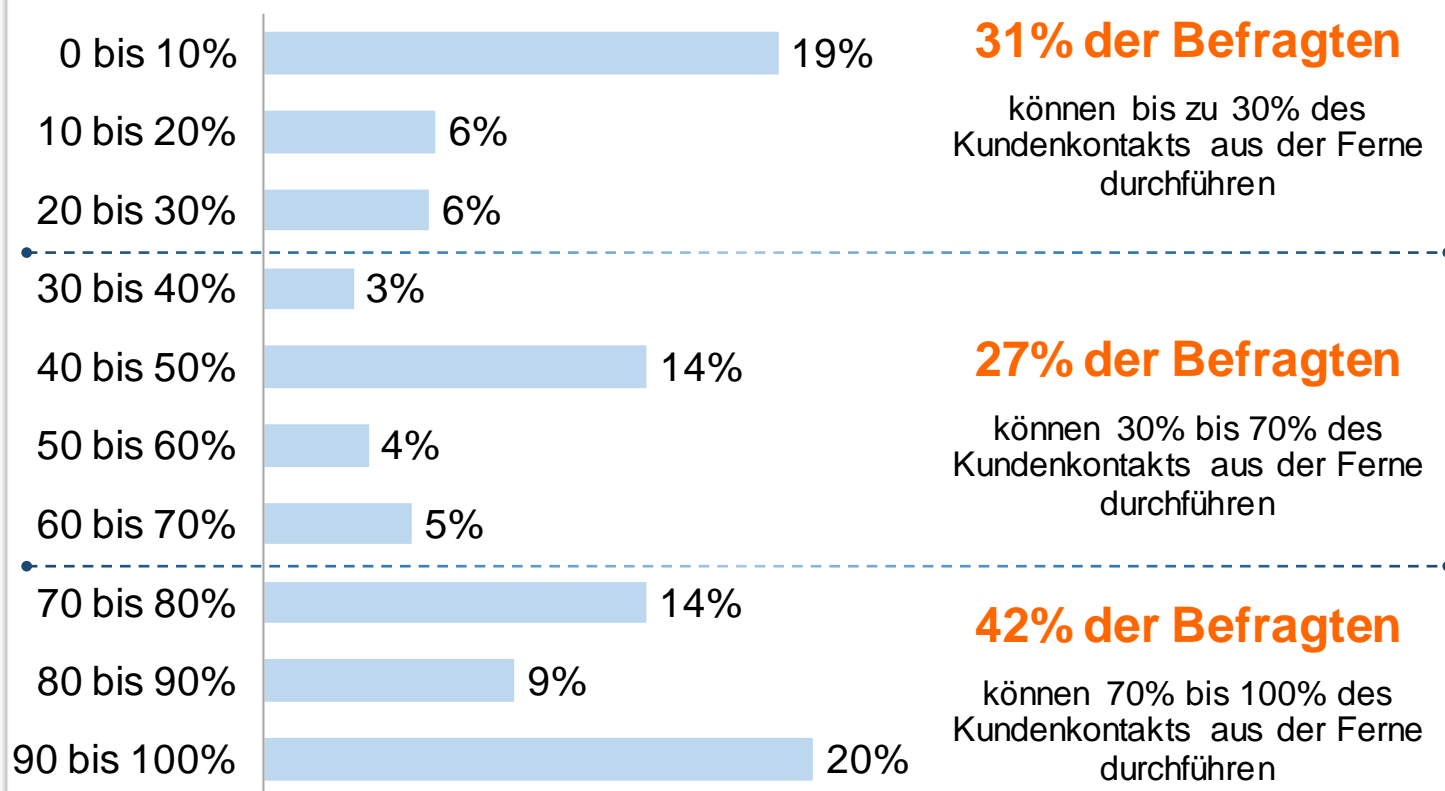
- Unzureichende IT-Ausstattung als größte Hürde für Homeoffice, welche eine ineffiziente Nutzung von Homeoffice zur Folge hat – Nutzung private Laptops und Handys stark kritisiert
- Mangelnde Digitalisierung und Homeoffice-Kompatibilität der Prozesse – insb. E-Akte und Digitale Unterschriften gefragt
- Kommunikation und persönlicher informeller Austausch mit den Kolleg*innen stark vermisst
- Akzeptanz der (direkten) Führungskraft häufiger nicht gegeben
- Trennung Privates und Beruf erschwert durch Selbstausbeutung und 24/7-Erreichbarkeit; dabei Selbstmanagement und Aufgabensteuerung häufig als eigener Entwicklungsbedarf genannt.
- Wohnraumsituation häufiger eingeschränkt (insb. In Corona-Zeit); Ergonomische Ausstattung zu Hause nicht möglich
- Übernahme Kosten für Heizung, Strom, Internet usw. sollten aus Sicht Befragten durch Arbeitsgeberin getragen werden
- Unterstützung bei Gesundheitsmanagement (insb. physische Gesundheit) gefragt
- Erreichbarkeit IT-Support wird kritisiert

(1) Anzahl Nennungen, insg. ca. 1400 Nennungen von 1400 Befragten

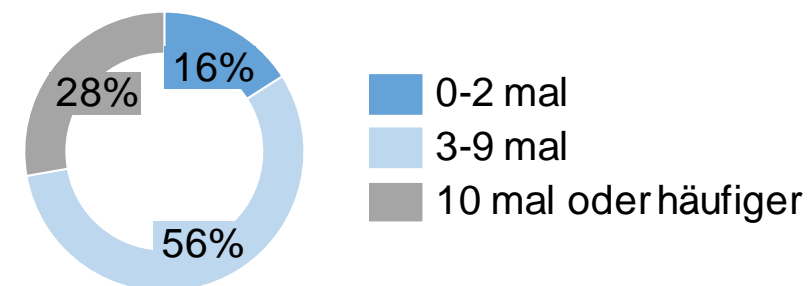
42% der Befragten können mind. 70% des Kundenkontakts aus der Ferne anhand von Videokonferenzen durchführen

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Potentiale für dienstlichen Austausch

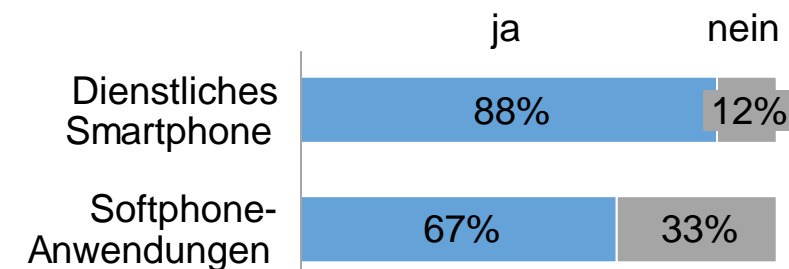
Anteil persönlicher Kundenkontakt, der mit Videokonferenzen ersetzt werden könnte, in %



Häufigkeit täglicher dienstlicher Telefonate



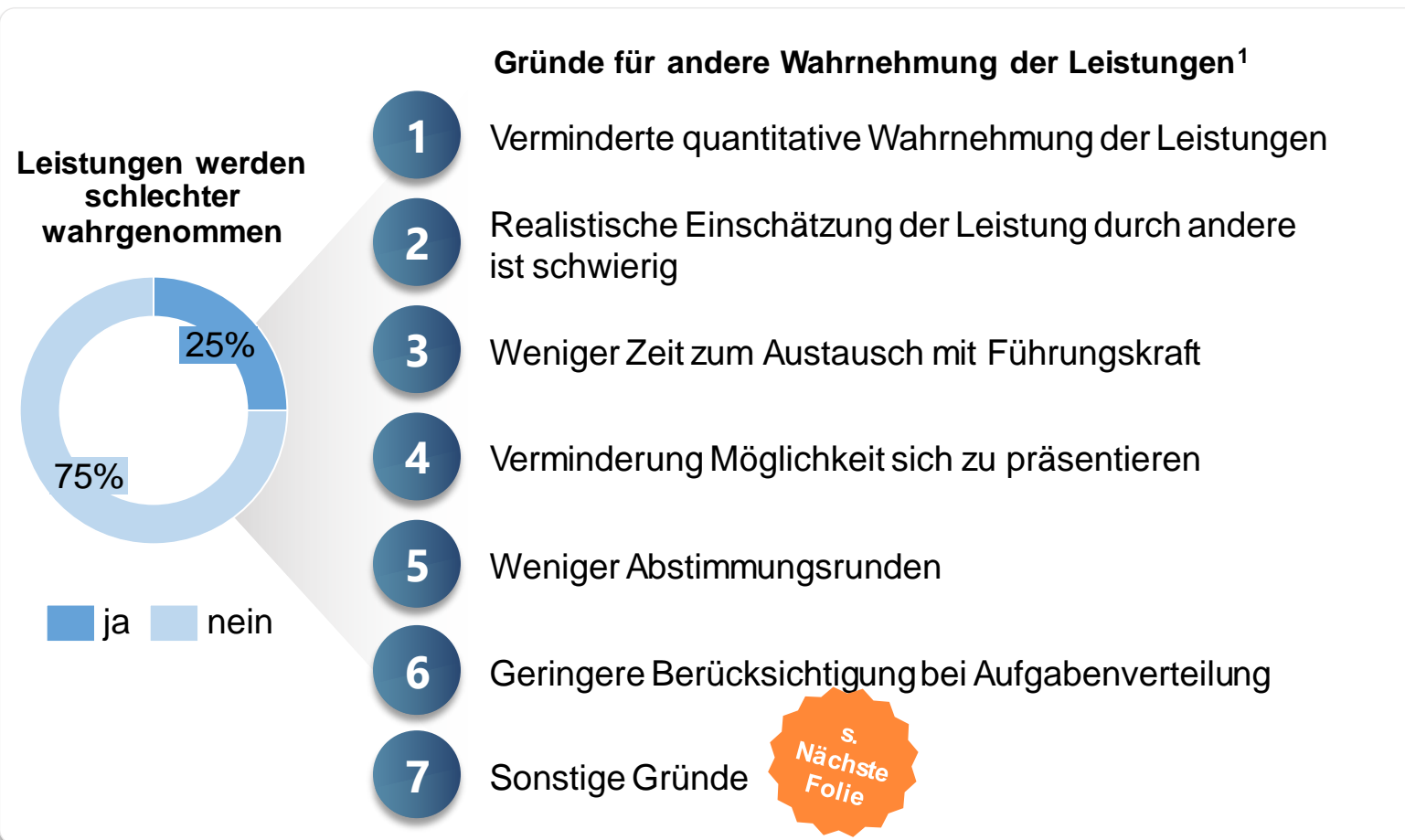
Wunsch der Nutzung eines Smartphones oder Softphone-Anwendungen¹ für dienstliche Telefonate



(1) Softphone-Anwendungen wie z.B. Webex oder MS Teams

25% der Befragten glauben, dass Ihre Leistungen im Homeoffice schlechter wahrgenommen werden als im Büro

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Wahrnehmung der Leistungen (1)



Zusammenfassung

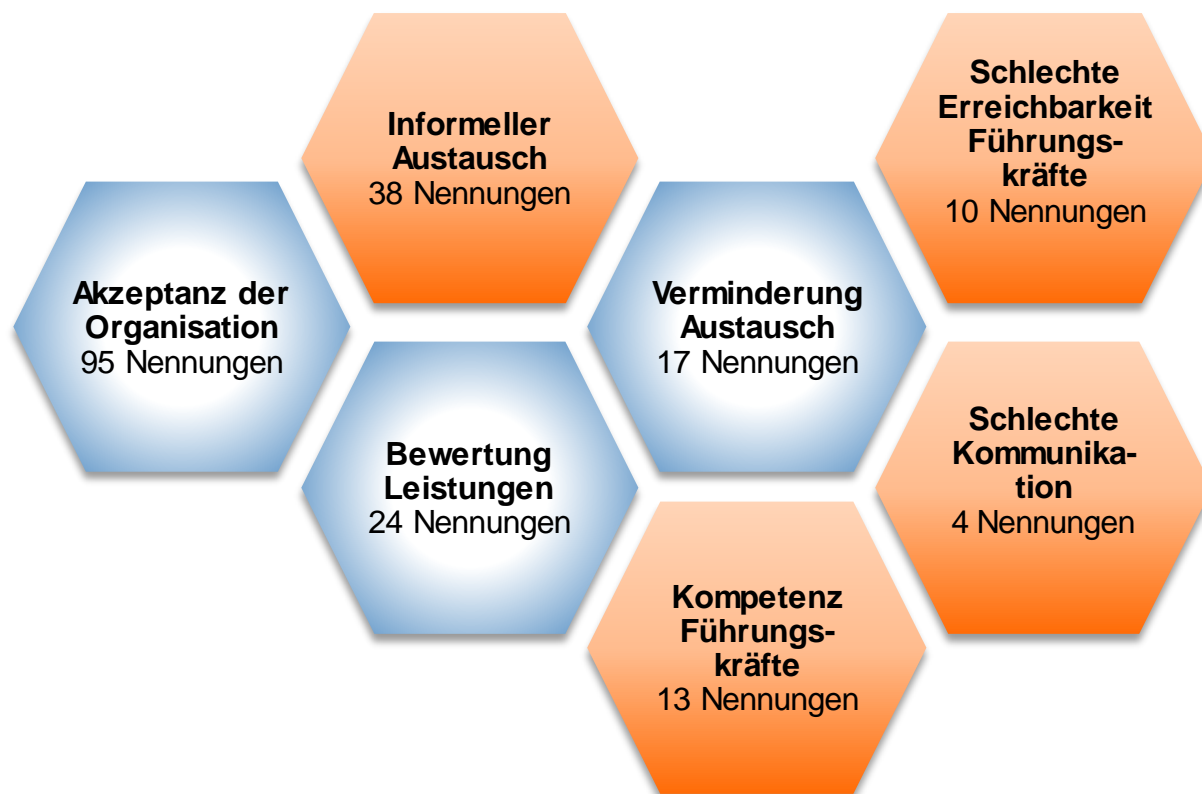
- Ein Viertel der Befragten haben das Gefühl, dass ihre Leistungen im Homeoffice anders wahrgenommen werden als im Büro
- Verminderte quantitative Wahrnehmung der Leistung aufgrund Distanz am häufigsten als wichtigster Grund angegeben
- Weitere relevante Gründe: eigene Wahrnehmung der Leistungen sehr subjektiv, weniger Zeit zum Austausch mit der direkten Führungskraft und schlechtere Möglichkeit, sich zu präsentieren
- In Textabfrage wurde häufig der Grund einer geringeren Akzeptanz von Homeoffice in der Organisation angegeben

(1) Reihenfolge von 1 bis 7 (inkl. sonstige Gründe) nach durchschnittlicher Wichtigkeit im Vergleich der anderen Auswahlmöglichkeiten in der Frage

Mangelnde Akzeptanz von Homeoffice von oberen Führungsebenen in Freitextmeldungen häufig genannt

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Wahrnehmung der Leistungen (2)

Zusätzliche Freitextnennungen für Gründe der schlechteren Wahrnehmung der Leistungen¹



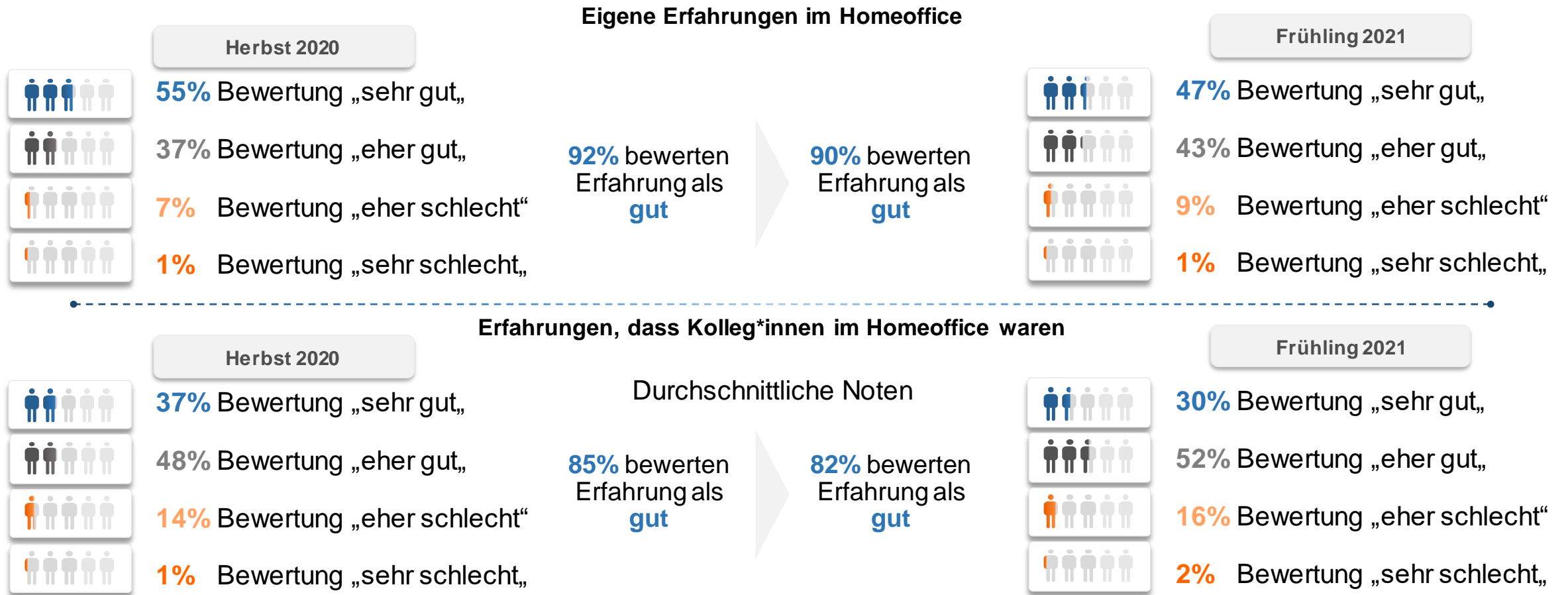
Zusammenfassung Freitextmeldungen

- Akzeptanz bei direkten Führungskräften z.T. gegeben, bei oberen Führungsebenen nimmt Akzeptanz ab – z.T. Forderung nach 100%-Präsenz nach Corona
- Geringerer informeller Austausch mit Kolleg*innen und Führungskräften verzerrt die Wahrnehmung der Leistungen
- Verminderte Anzahl der Kontakte mit Führungskraft verzerrt die Beurteilung der Leistungen und verschlechtert Abstimmung über Aufgaben
- Bewertung der Leistungen erfolgt überwiegend nach quantitativen Kriterien ohne Berücksichtigung Qualität oder Herangehensweise
- Führungskräfte werden z.T. für mangelnde Kenntnis Prozesse, schlechte Kommunikation von Aufgaben sowie deren Erreichbarkeit kritisiert

(1) 274 Befragte haben sonstige Gründe für eine verzerrte Wahrnehmung der Leistungen angegeben

Die Erfahrungen im Homeoffice sind konstant gut – 90% bewerten die eigenen Erfahrungen als (eher) gut

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – „Alles in Allem“

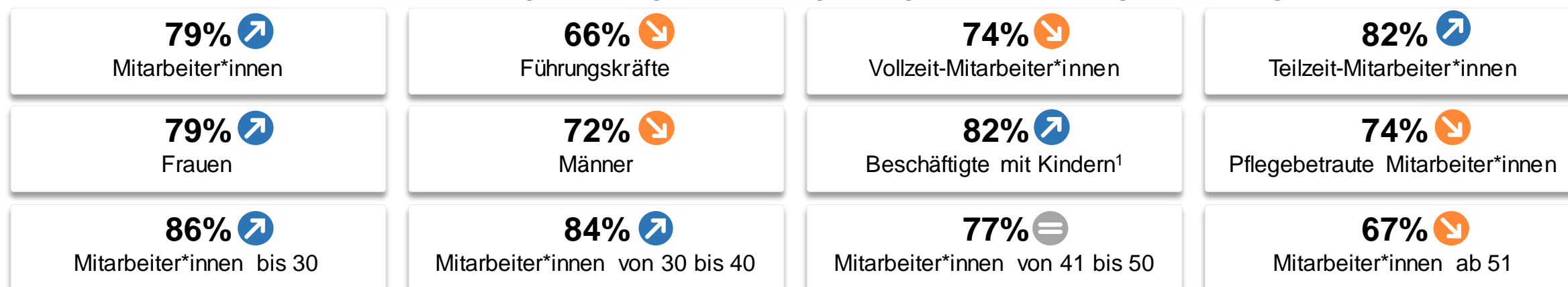


Homeoffice leistet aus Sicht der Belegschaft einen wesentlichen Beitrag zu Arbeitgeberattraktivität – ca. 76% bewerten es als wichtig

Homeoffice-Bedarfe und Herausforderungen – Beitrag zu Arbeitgeberattraktivität



Differenzierte Auswertung nach Subgruppen („völlig wichtig“ und „eher wichtig“ zusammengefasst)



Abweichung um mind. 2% vom LHM-Mittelwert (76%)

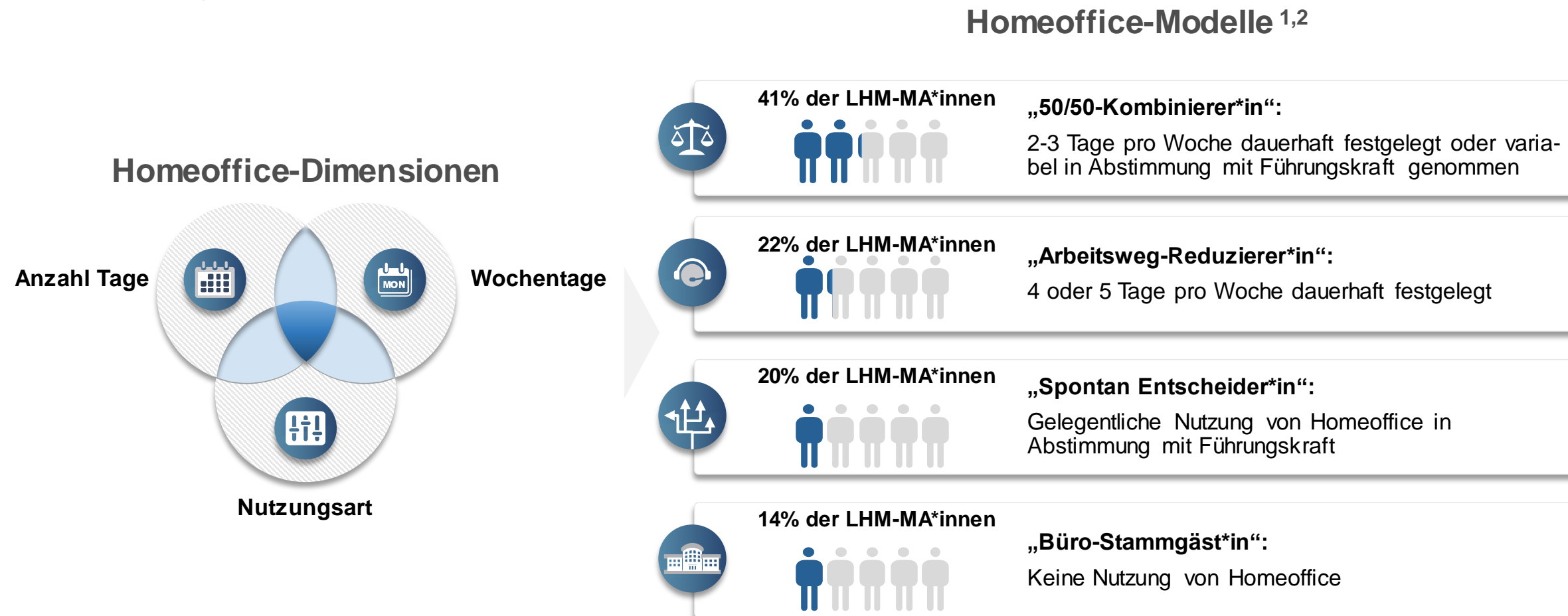


Abweichung von weniger als 2% vom LHM-Mittelwert (76%)

(1) unter 18 Jahre

Mehrere Modelle ergeben sich aus Clusterung nach Homeoffice-Dimensionen – diese wurden in Workshops detaillierter ausgearbeitet

Detaillierung Eckpunkte – Homeoffice-Modelle



(1) Weitere 3 Prozent wollen nur 1 Tag Homeoffice pro Woche (2) Bezogen auf alle Befragten

In drei Workshops mit diversen Akteur*innen¹ wurden Herausforderungen und passende Lösungsansätze für identifizierte Modelle erfasst

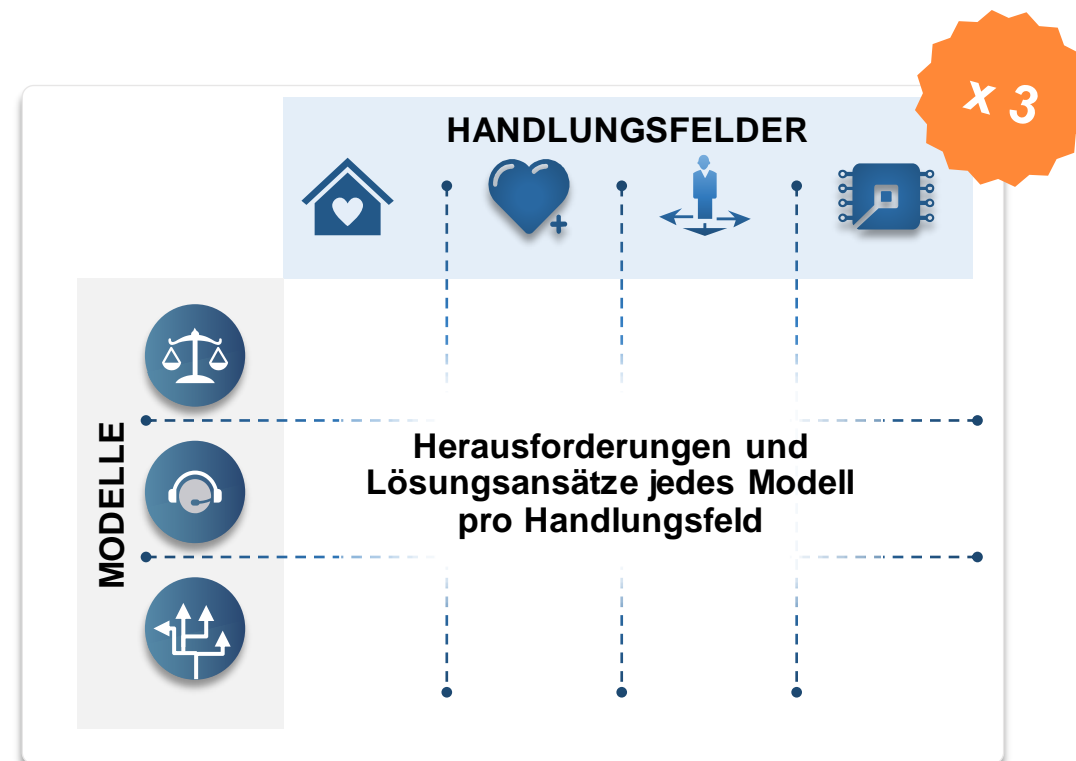
Detailierung Eckpunkte – Homeoffice-Workshops

Zielsetzung Homeoffice-Workshops

- Identifikation Herausforderungen, differenziert nach Handlungsfeldern
- Ableitung erster möglicher Lösungsansätze
- Erhebung Meinungsbild Referate und Gremien zum weiteren Vorgehen (z.B. GPR, usw.)

Teilnehmer*innen

- Vertreter*innen der Referate und Eigenbetriebe
- Vertreter*innen der Gremien (Gesamtpersonalrat, Gleichstellungsstelle der Frauen und betriebliche Gleichstellung)



(1) Vertreter*innen der Referate und Eigenbetriebe, des Gesamtpersonalrats, der Gleichstellungsstelle der Frauen und der Stabstelle für betrieblichen Gleichstellung.