



# Zugehörigkeit über das Büro hinaus

Toolkit für inklusive Hybrid-  
und Remote-Arbeit

# Zugehörigkeit über das Büro hinaus

## Toolkit für inklusive Hybrid- und Remote-Arbeit

### Inhaltsverzeichnis

#### Einleitung

- Das ReWork-Projekt
- Diversitäts- und Inklusionsthemen im HRW-Umfeld
- Über dieses Toolkit

#### Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion in hybrider und Remote-Arbeit: Grundlagen

- Diversität und Inklusion – Wovon reden wir?
- Die Herausforderungen von Hybrid- und Remote-Arbeit
- Die Rolle von HR-Leitungen und DEI-Verantwortlichen in Hybrid- und Remote-Arbeit
  - Fallstudie: Die Herausforderungen der Hybrid- und Remote-Arbeit

#### Diskriminierung in HRW verhindern

- Vorurteile hinterfragen in der Remote-Arbeit
- Inklusion von Personen mit Neurodiversität
- Altersdiskriminierung verhindern
- Geschlechtergleichstellung in der Hybrid- und Fernarbeit (HRW)
- Unterstützung von Betroffenen häuslicher Gewalt
- Prävention von Online-Sexismus
- Berücksichtigung von Mitarbeitenden, die Angehörige pflegen
- Einbeziehung von LGBTQ+-Mitarbeitern
  - Fallstudie: Förderung der Inklusion in hybrider und Remote-Arbeit
  - Fallstudie: Erfüllung der Bedürfnisse von von Mitarbeitenden mit pflegebedürftigen Angehörigen
  - Fallstudie: Schaffung digitaler Safer Spaces für LGBTQ+-Mitarbeitende
  - Fallstudie: Umgang mit unbewussten Vorurteilen und Mikroaggressionen bei hybrider und Remote-Arbeit
  - Fallstudie: Fernarbeit für Menschen mit Behinderungen: Vereinfachte Inklusion durch Digitalisierung?
  - Fallstudie: Inklusive Einstellungs- und Entscheidungsprozesse, Stärkung der Rolle der Frau und ein vielfältiger Teamgeist
  - Fallstudie: Bildung und Integration von und für Menschen, die in der virtuellen Hochschulumgebung von sozialer Ausgrenzung bedroht sind

#### HR-Tools

- Inklusive HR-Praktiken
- Das Privatlebens der Mitarbeitenden schützen
- Gewährleistung der Chancengleichheit
  - Fallstudie: Einführung von Leitlinien für Hybrid- und Fernarbeit
  - Fallstudie: NewNormal Strategie: Produktivitätssteigerung bei Remote-Arbeit
  - Fallstudie: Ein erfolgreiches Fernarbeitsmodell
  - Fallstudie: Anpassung der Einstellungs- und Personalbindungsstrategien an eine sich wandelnde Arbeitswelt
  - Fallstudie: Überwachung der Arbeitszeiten von Remote-Mitarbeitenden

# Zugehörigkeit über das Büro hinaus

## Toolkit für inklusive Hybrid- und Remote-Arbeit

### Teams remote managen

- Inklusive Managementkompetenzen
- Organisation eines inklusiven Onboardings
- Fortschritte verfolgen ohne Mikromanagement
- Feedback für Remote-Mitarbeitende
- Strukturierte Einzelgespräche für Remote-Mitarbeitende
- Anerkennung zeigen für Remote-Mitarbeitende

### Das richtige digitale Umfeld schaffen

- Digitalen Analphabetismus verstehen und vermeiden
- Digitale Barrierefreiheit
- Durchführung eines inklusiven hybriden Meeting
- Empfehlungen für digitale Tools zur Zusammenarbeit
  - Fallstudie: Entwicklung barrierefreier Technologien und angepasster Tools für Mitarbeitende mit Behinderung

### Kommunikationswerkzeuge

- Förderung der psychologischen Sicherheit
- Gewaltfreie Kommunikation
- Inklusive Sprache Leitfaden
- Kommunikation und Zusammenarbeit: Bewährte Praktiken für Remote-, synchrone und asynchrone Kommunikation
  - Fallstudie: Anpassung der Kommunikationsstile für inklusive Remote- und Hybridarbeit

### Zusammenarbeit im Team stärken

- Soziale Isolation vorbeugen
- Erfassung der Mitarbeiterbedürfnisse
- Problemlösungsrahmen
- Gruppenressourcen für Remotemitarbeitende
- Teambildung für hybride Teams
- Umgang mit gemischten Team-Dynamiken
- Tipps zum Grenzen setzen bei der Remote-Arbeit
  - Fallstudie: Stärkung des sozialen Zusammenhalts im digitalen Zeitalter

# Zugehörigkeit über das Büro hinaus

## Toolkit für inklusive Hybrid- und Remote-Arbeit

„Remote-Arbeit ist keine vorübergehende Lösung mehr, sondern ein dauerhafter Wandel, der die Art und Weise, wie wir arbeiten, und die Frage, wer dazugehört, neu gestaltet.“



## Das ReWork-Projekt

Die Grundsätze der **Gleichheit, Inklusion und Fairness** gehören zu den Grundwerten der Europäischen Union. Der Anstieg von Hybrid and Remote Work (HRW) hat zu verstärkter Besorgnis über eine Vielzahl von Herausforderungen geführt, besonders in Bezug auf Inklusion und Diskriminierung.

**Das ReWork-Projekt bietet Organisationen die Unterstützung, die sie benötigen, um diese Herausforderungen durch HRW abzumildern und ihre Organisationen für Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion (DEI) zukunftssicher zu machen.**

Da HRW nicht mehr wegzudenken ist, ist es notwendig, neue Schulungsprogramme und -instrumente für Fachkräfte mit HR- und Personalmanagementverantwortung in großen Organisationen, aber auch in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu entwickeln, die ein Bewusstsein für mögliche Vorurteile in HRW schaffen und das entsprechende Wissen und die Instrumente zur Verfügung stellen, um Arbeitsumfelder integrativer zu gestalten.

**Zu den primären Zielgruppen dieses Projekts gehören:**

- HR-Fachkräfte
- D&I-Führungskräfte
- Führungskräfte auf der mittleren Ebene
- Manager\*innen und Führungskräfte von KMU
- Externe Berufsbildungsanbieter\*innen (Ausbilder\*innen, Gestaltende von Lernmaterialien usw.)



# Die Partnerschaft



## IPAG

(Institut de la Préparation à  
l'Administration et la  
Gestion),  
**Project coordinator**



## AFMD

(Association Française des  
Managers de la Diversité)



## CEFI

(the Center For Inclusion at  
work)



## GISA

(Getafe Iniciativas S.A.)



## ITKAM

(Italienische  
Handelskammer für  
Deutschland)



## UNIR

(Universidad  
Internacional de la Rioja)



Co-funded by  
the European Union

# Diversitäts- und Inklusionsthemen im HRW-Umfeld

Die Corona-Krise hat Mängel in unserem Arbeitssystem aufgedeckt und zu einem dramatischen Wandel in der Art und Weise, wie wir arbeiten, geführt. Laut einer Studie von McKinsey war der Veränderungsbedarf bereits lange vor der Covid-19-Pandemie zu spüren. In der Tat „befürchteten viele Manager, und die Pandemie bestätigte dies, dass ihre Unternehmen auf ein veraltetes Modell ausgelegt waren“ (McKinsey, 2021) – viele Unternehmen erkannten, dass sie den aktuellen und zukünftigen Erwartungen der Arbeitnehmer\*innen und den wirtschaftlichen und technologischen Realitäten nicht gerecht wurden. Eine Umfrage 2024 von INSEE in Zusammenarbeit mit DARES zeigt, dass mehr als jeder fünfte Beschäftigte des privaten Sektors von der Fernarbeit betroffen ist. 2019, hingegen, war dies in Frankreich noch nicht sehr verbreitet: nur 4 % der Beschäftigten arbeiten remote.

Remote-Arbeit ist also mehr als eine vorübergehende Lösung: Sie ist ein dauerhafter Bestandteil davon, wie Unternehmen arbeiten und wie Mitarbeitende ihr Berufsleben erleben. **Während sich Unternehmen an diesen neuen Wandel anpassen, ist es von entscheidender Bedeutung, mögliche Diskriminierungen in der Remote-Arbeit zu erkennen und sie aktiv zu verhindern.** Dies ist nicht nur ein ethisches Anliegen, sondern auch strategische Notwendigkeit für den Aufbau inklusiver und widerstandsfähiger Arbeitsplätze.

Remote-Arbeit bietet Flexibilität, Autonomie und Zugang zu Talenten unabhängig vom geografischen Standort. Sie kann aber auch zu Ungleichheiten führen, wenn sie nicht sorgfältig gehandhabt wird. Mitarbeitende, die aus der Ferne arbeiten, sind möglicherweise mit eingeschränkter Transparenz, weniger Aufstiegsmöglichkeiten oder dem Ausschluss von wichtigen Gesprächen konfrontiert. **Dies kann bestehende Ungleichheiten verschärfen, insbesondere für Frauen, Menschen mit Behinderungen und Angehörige unterrepräsentierter Gruppen. Ohne proaktive Richtlinien und integrative Praktiken kann Remote-Arbeit Diskriminierung ungewollt verstärken, anstatt sie abzubauen.**

Gleichzeitig muss die Prävention von Diskriminierung, sei es aufgrund von Race, Geschlecht, Alter, Behinderung oder anderen Faktoren, in jedem Arbeitsumfeld, ob remote oder persönlich, oberste Priorität haben. In virtuellen Umgebungen können sich unbewusste Vorurteile auf unterschiedliche Weise manifestieren: durch ungleichen Zugang zu Technologie, Ausschluss aus informellen Netzwerken oder Annahmen über die Produktivität basierend auf Sichtbarkeit. Hier müssen klare Antidiskriminierungsrichtlinien entwickelt, digitale Gerechtigkeit gefördert und Führungskräfte darin geschult werden, integrativ über Distanzen hinweg zu handeln.

## Warum müssen Personalverantwortliche der Diskriminierungsprävention in HRW Priorität einräumen?

Da Remote-Arbeit in vielen Unternehmen zu einem festen Bestandteil wird, müssen HR-Expert\*innen eine aktive Rolle bei Entwicklung dieser Art des Arbeitens übernehmen. Die Umstellung auf Remote- und Hybridmodelle bringt sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich, insbesondere wenn es um Inklusion und die Prävention von Diskriminierung am Arbeitsplatz geht.

Für HR-Manager\*innen bedeutet dies, **Richtlinien, Praktiken und Managementansätze zu überdenken**. Es ist von entscheidender Bedeutung, sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Arbeitsort, gleichen Zugang zu Chancen, Anerkennung und Unterstützung haben. Dazu gehören die Überarbeitung von Methoden zur Leistungsbewertung, um Proximity-Bias zu vermeiden, die Bereitstellung inklusiver Führungstrainings und die Sicherstellung des Zugangs zu den richtigen digitalen Tools für die Zusammenarbeit.

Durch die proaktive Auseinandersetzung mit der Schnittstelle von Remote-Arbeit und Diskriminierungsprävention können HR-Teams einen integrativeren und gerechteren Arbeitsplatz schaffen.



### Weiterführende Literatur

- Tommasi, F., Ceschi, A., Sartori, R., Trifiletti, E., Vignoli, M., & Dickert, S. (2024). Discriminations in remote work contexts: the pivotal role of diversity and equality management. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 301-318.
- Doering, L., & Tilcsik, A. (2025). Location Matters: Everyday Gender Discrimination in Remote and On-site Work. *Organisation Science*, 36(2), 547-571.
- England, D. C. (2024). *The essential guide to handling workplace harassment & discrimination*. Nolo.
- Video: The dark side of remote work <https://www.youtube.com/watch?v=J8osM4-zU2Y>

# Über dieses Toolkit

Dieses innovative Toolkit für eine inklusive hybride und Remote-Arbeit geht auf die Arbeit des ReWork-Projekts zurück. Es richtet sich an HR- und D&I-Führungskräfte, Führungskräfte im mittleren Management und von KMU. Es zielt darauf ab, sicherzustellen, dass HRW keine negativen Auswirkungen auf historisch benachteiligte Mitarbeitende hat, und integrative HR-Praktiken und Managementfähigkeiten zu entwickeln. Durch die Vorstellung verschiedener Tools und Praktiken bietet es einen umfassenden Überblick darüber, was getan werden kann, um einen integrativeren Arbeitsplatz zu schaffen, egal ob remote oder im Büro.

## Ziele

- Minderung des Risikos der Ausgrenzung historisch benachteiligter Gruppen in HRW-Settings
- Ausstattung von Manager\*innen und HR-Fachleuten mit Ressourcen und Instrumenten zur Förderung eines inklusiven Arbeitsumfelds

## Inhalt

Das Toolkit gliedert sich in sieben Abschnitte:

- 1 Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion in hybrider und Remote-Arbeit: Grundlegendes Wissen**
- 2 Prävention von Diskriminierung in HRW**
- 3 HR-Tools**
- 4 Remote Management**
- 5 Umsetzung einer geeigneten digitalen Umgebung**
- 6 Kommunikationsmittel**
- 7 Förderung des Teamzusammenhalts**

Das Toolkit enthält **35 Fact Sheets**, die von den Projektpartnern entwickelt wurden. Sie stellen den Leser\*innen Informationen zur Verfügung, um die Inklusion in HRW zu fördern.

**16 Fallstudien** vervollständigen dieses Toolkit. Sie liefern praktische Beispiele für integrative Initiativen.