

# Die Rolle von HR-Leitungen und DEI-Verantwortlichen in Hybrid- und Remote-Arbeit

„Die Verhinderung von Diskriminierung in hybriden Umgebungen ist keine einmalige Initiative, sondern eine kontinuierliche Verpflichtung, jeden Menschen überall zu sehen, zu hören und wertzuschätzen.“



## Wichtige Konzepte und Definitionen

Personalführung (HR Leadership) umfasst strategische Personalplanung, Talentgewinnung, Mitarbeiterbindung, Compliance und Leistungsmanagement. HR-Leitungen sind dafür verantwortlich, die Personalstrategie mit den Unternehmenszielen abzustimmen und eine produktive Unternehmenskultur zu fördern (Ulrich et al., 2012).

Diversity, Equity & Inclusion (DEI) Manager:innen konzentrieren sich speziell auf den Aufbau inklusiver Arbeitsplätze, an denen sich Mitarbeitende mit vielfältigen Hintergründen wertgeschätzt und respektiert fühlen. Diversity bezieht sich auf die Repräsentation unterschiedlicher Identitätsmerkmale wie Ethnie, Geschlecht, Alter oder Beeinträchtigung. Equity meint faire Behandlung und gerechte Chancen für alle, während Inclusion das Gefühl von Zugehörigkeit und Mitgestaltung beschreibt (Shore et al., 2011).

Während HR traditionell auf Verwaltung, Rekrutierung und Compliance fokussiert war, werden heutige HR-Verantwortliche zunehmend als strategische Partner:innen und Veränderungstreiber:innen gesehen (Ulrich et al., 2012). DEI-Expert:innen rückten verstärkt in den Fokus, als klar wurde, dass Diversität allein keine Inklusion garantiert. Beide Rollen erfordern Führungsstärke, systemisches Denken und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Immer häufiger arbeiten HR- und DEI-Verantwortliche Hand in Hand, um Richtlinien, Schulungen und Kennzahlen zu entwickeln, die inklusive Mitarbeitererfahrungen ermöglichen und das Unternehmenswachstum fördern. Gemeinsam gestalten sie resiliente, anpassungsfähige Systeme.

# Verantwortung bei der Gestaltung inklusiver Richtlinien und der Förderung des Wandels



In einer zunehmend digitalen und dezentralisierten Arbeitswelt spielen HR- und DEI-Verantwortliche eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Gerechtigkeit und dem Schutz vor Diskriminierung. Hybride und Remote-Arbeitsstrukturen bieten zwar Flexibilität und Kostenvorteile, bringen aber auch neue Herausforderungen mit sich – etwa bei Sichtbarkeit, Fairness und Teilhabe.

HR- und DEI-Abteilungen sind gefordert, inklusive Richtlinien zu entwerfen und durchzusetzen, die sowohl rechtlichen Standards (wie dem UK Equality Act 2010) entsprechen als auch die kulturellen Werte der Organisation widerspiegeln. Im Remote-Kontext bedeutet das unter anderem: gleichberechtigter Zugang zu Informationen, Karrierechancen und Sichtbarkeit – unabhängig von Standort, Behinderung, Betreuungspflichten oder digitaler Kompetenz.

Darüber hinaus sind HR- und DEI-Fachkräfte wichtige Impulsgeber:innen für Veränderung. In hybriden Modellen kann das bedeuten, Leistungsbewertungskriterien zu überarbeiten, das Onboarding für Remote-Mitarbeitende anzupassen oder Führungskräfte darin zu schulen, diverse und verteilte Teams erfolgreich zu leiten.

Ihr Handeln ist dabei nicht nur operativ, sondern auch strategisch: Inklusionsrichtlinien müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln, im Einklang mit technologischen Trends und neuen Arbeitsgewohnheiten. Remote-first-Inklusionsanalysen, inklusive digitale Kommunikationsstandards oder barrierefreie virtuelle Meetings sind Beispiele für neue Standards, die HR- und DEI-Verantwortliche mitgestalten können.

## Hindernisse bei der Umsetzung und Akzeptanz

Trotz der zentralen Bedeutung inklusiver Praktiken im hybriden Arbeiten stoßen deren Einführung und Akzeptanz mitunter auf Widerstand, sowohl bei Mitarbeitenden als auch Führungskräften.

Eine erste Herausforderung ist die Akzeptanz unter Mitarbeitenden. Besonders in Organisationen mit starkem Präsenzenken wirken Inklusionsmaßnahmen mitunter oberflächlich oder realitätsfern.

Zudem kann es zu Widerstand durch unbewusste Vorurteile oder Angst vor Statusverlust kommen, etwa bei Mitarbeitenden, die im Büro arbeiten und ihre Sichtbarkeit im Vergleich zu Remote-Kolleg\*innen gefährdet sehen. Mitarbeitende im Homeoffice werden häufig unbeabsichtigt von informellen Gesprächen, Mentoring oder bei Leistungsbewertungen übersehen.

Auch aus Führungsperspektive ist inklusives Führen auf Distanz oft herausfordernd. Vielen Führungskräften fehlt die nötige Schulung, um virtuelle Teams gerecht zu steuern, etwa beim Verteilen von Aufgaben, beim Geben von Feedback oder im Umgang mit kulturellen und geschlechterspezifischen Kommunikationsstilen.

# Schlussfolgerung

Hybrides und Remote-Arbeiten haben nicht nur verändert, wo wir arbeiten, sondern auch, wie Inklusion erlebt wird und auf welche Weise Diskriminierung entstehen kann: oft subtil und schwer nachvollziehbar. HR- und DEI-Verantwortliche tragen dabei sowohl strategische als auch ethische Verantwortung, Organisationen auf einen faireren Kurs zu bringen, aber sie können das nicht allein leisten.

Erst wenn Führungskräfte inklusiv handeln, Mitarbeitende aktiv mitgestalten können und Richtlinien echte Werte widerspiegeln statt bloß gut auszusehen, entstehen Arbeitsplätze, an denen Vielfalt auch digital gedeihen kann.

**Diskriminierung in hybriden Strukturen zu vermeiden, ist keine einmalige Initiative: es ist ein fortlaufendes Engagement, jede und jeden zu sehen, zu hören und wertzuschätzen überall.**



## Weiterführende Literatur

- Sayyadi, M., & Provitera, M. J. (2024). Rethinking Leadership Roles in a Future with DEI. The Journal of Values-Based Leadership, 18(1). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1554> Source: <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1554&context=jvbl>
- Video: confessions from a DEI Manager <https://www.youtube.com/watch?v=R-9xPAmduNQ>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 21(4), 311–326.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.