



HOW TO

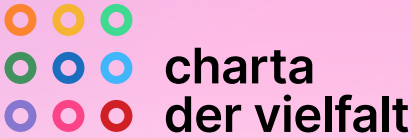
MITARBEITENDEN-
BEFRAGUNGEN

DEMOGRAFISCHE FRAGEN –
VERSTÄNDLICH GESTALTEN
UND WIRKUNG ENTFALTEN



ASKLISTACT

Eine Veröffentlichung der PROUT AT WORK-Foundation
in Kooperation mit dem Charta der Vielfalt e. V.



Inhalt

1. Einführung: Warum Mitarbeitendenbefragungen durchführen?	4
2. Vorbereitung der Befragung	8
Schritt 1: Festlegen von Zielen und Themenschwerpunkten	9
Schritt 2: Zeit- und Ablaufplanung	9
3. Allgemeine Rechtsgrundlagen für Mitarbeitendenbefragungen	12
3.1 Musterentscheidungsprozess für Unternehmen/ Organisationen für eine Mitarbeitendenbefragung	13
3.2 Arbeitsrechtliche Grundlage	20
3.2.1 Zulässigkeit von Mitarbeitendenbefragungen auf Grundlage des AGG	20
3.2.2 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (§§ 94, 87 BetrVG)	21
3.2.3 Verhältnis zum Direktionsrecht der_des Arbeitgeber_in (§ 106 GewO)	21
3.3 Datenschutzrechtliche Grundlagen	22
3.3.1 Berechtigtes Interesse der_des Arbeitgeber_in für Befragungen nach Art. 6 DSGVO	22
3.3.2 Einschränkung bei besonderen Kategorien personenbezogener Daten	24
3.3.3 Einwilligung als zentrale Voraussetzung für die rechtssichere Datenerhebung	24
3.3.4 Auftragsverarbeitung nach Art. 28 DSGVO	26
3.3.5 Betroffeneninformationen nach Art. 13 DSGVO	27
3.4 Muster einer Einwilligungserklärung zur Teilnahme an einer Diversity-Befragung	28
3.5 Muster für eine Datenschutzinformation auf Grundlage der Informationspflichten von Verantwortlichen nach Art. 13/14 DSGVO	30
4. Musterfragebogen für eine Mitarbeitendenbefragung	34
Teil 1: Demographische Fragen	35
Teil 2: Zufriedenheitsfragen zu DEIB in der Organisation	42
5. Auswertung und Rückmeldung	46
5.1 Rückmeldung der Ergebnisse an die Mitarbeitenden	47
5.2 Ableitung und Kommunikation von Maßnahmen	47
6. Schlusswort	50
Quelle/Impressum	52

1 Warum Mitarbeitendenbefragungen durchführen?

Stellen Sie sich vor, Sie könnten auf einen Blick erkennen, wie es Ihren Mitarbeitenden wirklich geht – was sie motiviert, was sie hemmt und wo sie sich mehr Unterstützung wünschen. Stellen Sie sich vor, Sie hätten klare Daten in der Hand, die nicht nur zeigen, wie Ihre Organisation heute aufgestellt ist, sondern auch, wo sie morgen hinwachsen kann. Genau das ermöglichen Mitarbeitendenbefragungen.

Organisationen stehen zunehmend unter dem Druck, ihre Initiativen im Bereich Diversity, Equity, Inclusion und Belonging (DEIB) mit klaren Ergebnissen und nachweisbarem Nutzen zu untermauern. In diesem Kontext gewinnt die gezielte Erhebung besonderer Kategorien personenbezogener Daten – etwa zu Migrationsgeschichte und Nationalität, sexueller Orientierung, Religion oder körperlichen und geistigen Fähigkeiten – im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen an strategischer Bedeutung.

- **Mitarbeitendenbefragungen sind ein wirksames Instrument, um Diversity und Inclusion in der eigenen Organisation messbar zu machen.**
Sie bieten einen klaren Startpunkt, um nicht nur auf abstrakter Ebene über Vielfalt zu sprechen, sondern konkrete Daten und Werte zur Verfügung zu haben, die als Grundlage für weitere Entwicklungen dienen. Dadurch entsteht Klarheit über den aktuellen Stand von Diversity und Inclusion: Dimensionen, die sonst oft unsichtbar bleiben, werden sichtbar und greifbar gemacht. Auf dieser Basis lassen sich gezielte Maßnahmen und Strategien entwickeln, sei es durch den Aufbau von Netzwerken, spezifische Förderprogramme oder strukturelle Anpassungen. Gleichzeitig ermöglichen wiederholte Befragungen wertvolle Vergleichbarkeit über die Zeit hinweg und machen Fortschritte wie auch Handlungsbedarfe transparent.
- **Mitarbeitendenbefragungen können einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeber_innenattraktivität leisten.**
Unternehmen, die zuhören und auf die Stimmen ihrer Belegschaft reagieren, positionieren sich als moderne, faire und zukunftsorientierte Arbeitgeber_innen. Das wirkt nicht nur nach innen, sondern auch nach außen – ein entscheidender Vorteil im Wettbewerb um Talente.

- **Ein weiterer zentraler Nutzen liegt in der Förderung von Innovation und Leistung durch diverse Teams.**
Forschungsergebnisse zeigen eindeutig: Vielfalt in Teams ist kein „Nice-to-have“, sondern ein messbarer Erfolgsfaktor. Diverse Belegschaften sind innovativer, anpassungsfähiger und wirtschaftlich erfolgreicher. Damit diese Potenziale jedoch tatsächlich gehoben werden können, braucht es ein tiefes Verständnis dafür, wie sich Mitarbeitende mit unterschiedlichen Hintergründen im Unternehmen wahrgenommen und eingebunden fühlen. Standardisierte Befragungen reichen hierfür oft nicht aus.
- **Mitarbeitendenbefragungen können zur Früherkennung von Konflikten und Risiken beitragen.**
Indem Mitarbeitende offen Rückmeldung geben können, lassen sich problematische Entwicklungen frühzeitig erkennen – ein wichtiger Teil von Antidiskriminierungsarbeit und ein wirksamer Beitrag zu einer gerechteren Unternehmenskultur.



Auch für die Mitarbeitenden selbst haben Befragungen einen hohen Wert.

→ Sie eröffnen die Möglichkeit, die eigene Stimme einzubringen und den Arbeitsplatz aktiv mitzugestalten.

Was sonst oft im Verborgenen bleibt – persönliche Erfahrungen, Bedürfnisse oder Wahrnehmungen – erhält Sichtbarkeit und Gewicht. Damit können Befragungen das Gefühl von Mitbestimmung und Handlungsfähigkeit stärken: Beschäftigte erleben, dass ihre Perspektiven ernst genommen werden.

→ Ein weiterer Vorteil liegt in den daraus entstehenden Verbesserungen im Arbeitsumfeld.

Indem Anliegen, Herausforderungen oder Wünsche klarer benannt werden können, steigt die Chance, dass konkrete Maßnahmen ergriffen werden, die den Arbeitsalltag für alle erleichtern und bereichern.

→ Darüber hinaus können Befragungen das Zugehörigkeitsgefühl und die Motivation der Mitarbeitenden fördern.

Denn schon die Tatsache, dass ein Unternehmen eine solche Erhebung durchführt, zeigt den Willen zur Haltung: Hier wird nicht nur über Diversity, Inclusion und Equity gesprochen, sondern in einem ersten Schritt gehandelt. Mitarbeitende erleben, dass ihre Erfahrungen in die Gestaltung der Unternehmenskultur einfließen können – und können sich besser mit der Unternehmenskultur identifizieren.

→ Nicht zuletzt tragen Mitarbeitendenbefragungen, wenn aus den Ergebnissen entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden, zur Förderung von Transparenz und Chancengerechtigkeit bei.

Sie machen sichtbar, wo ungleiche Bedingungen bestehen und eröffnen die Möglichkeit, fairere Strukturen zu schaffen. Dadurch werden Arbeitsplätze nicht nur gerechter, sondern auch vertrauensvoller und inklusiver gestaltet.

Um ein möglichst vollständiges Bild der Belegschaft zu erhalten und strukturelle Benachteiligungen erkennen zu können, kann es erforderlich sein, auch besondere Kategorien personenbezogener Daten – wie etwa Angaben zu Migrationsgeschichte und Nationalität, Religion, sexuellen Orientierung oder körperlichen und geistigen Fähigkeiten – zu erheben. Diese sensiblen Daten unterliegen nach der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) einem besonderen Schutz.

Entgegen der weit verbreiteten Annahme ist die Erhebung solcher Daten im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen in Deutschland jedoch nicht grundsätzlich ausgeschlossen. Im Gegenteil, eine datenschutzkonforme Erhebung ist durchaus möglich, wenn bestimmte rechtliche Voraussetzungen beachtet werden.

Diese Handreichung bietet einen praxisorientierten Überblick über die rechtlichen Rahmenbedingungen und Umsetzungsmöglichkeiten. Sie richtet sich an Personalverantwortliche, Datenschutzbeauftragte und alle, die mit der Planung und Durchführung von Mitarbeitendenbefragungen betraut sind.

Im Folgenden zeigen wir auf, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen und wie eine exemplarische Mitarbeitendenbefragung aussehen kann.

2

Vorbereitung der Befragung

Eine erfolgreiche Mitarbeitendenbefragung beginnt nicht erst mit dem Versand der Fragen, sondern schon lange davor. Entscheidend ist eine sorgfältige Vorbereitung, die den Rahmen, die Inhalte und den Ablauf klar strukturiert.

Zwei Schritte sind dabei besonders wesentlich: das Festlegen von Zielen und Themenschwerpunkten sowie eine realistische Zeit- und Ablaufplanung.

Schritt 1

Festlegen von Zielen und Themenschwerpunkt

Bevor eine Befragung durchgeführt wird, muss klar definiert sein, was sie leisten soll. Sollen allgemeine Stimmungen erfasst, konkrete Handlungsfelder identifiziert oder Fortschritte im Bereich Diversity, Equity, Inclusion und Belonging (DEIB) sichtbar gemacht werden?

Ziele können z. B. sein:

- > die Ausgangssituation im Unternehmen zu erfassen,
- > die Wirkung bereits bestehender Maßnahmen zu evaluieren oder
- > gezielt Themenbereiche wie Zugehörigkeit, Fairness, Diskriminierungserfahrungen oder Teamkultur zu beleuchten.

Das präzise Festlegen von Zielen sorgt dafür, dass die Befragung relevante und belastbare Ergebnisse liefert. Zudem erleichtert es sowohl die vorangehende wie auch die spätere Kommunikation: Wenn schon niederschwellig klar wird, wozu Daten erhoben werden, kann die freiwillige Teilnahme gesteigert werden. Auch die Nutzung der Daten im Nachgang wird so zielgerichteter. Ebenso wichtig ist es, strategische Themenschwerpunkte festzulegen – Arbeitgeber_innen, die genau wissen, welche DEIB-relevanten Felder sie unter die Lupe nehmen möchten, können mit den Daten präziser umgehen. Ein kluger Zuschnitt sorgt dafür, dass die Befragung auf die strategischen Prioritäten des Unternehmens abzielt.

Schritt 2

Zeit- und Ablaufplanung

Auch die organisatorische Planung ist entscheidend für den Erfolg. Eine Mitarbeitendenbefragung sollte nicht als einmalige Maßnahme verstanden werden, sondern als wiederkehrendes Instrument. Bewährt hat sich ein jährlicher Befragungsrhythmus, da dies sowohl Vergleichbarkeit über die Zeit ermöglicht als auch den Befragten das Signal gibt: Das Unternehmen nimmt kontinuierlich wahr, wie sich ihre Erfahrungen und Wahrnehmungen entwickeln.

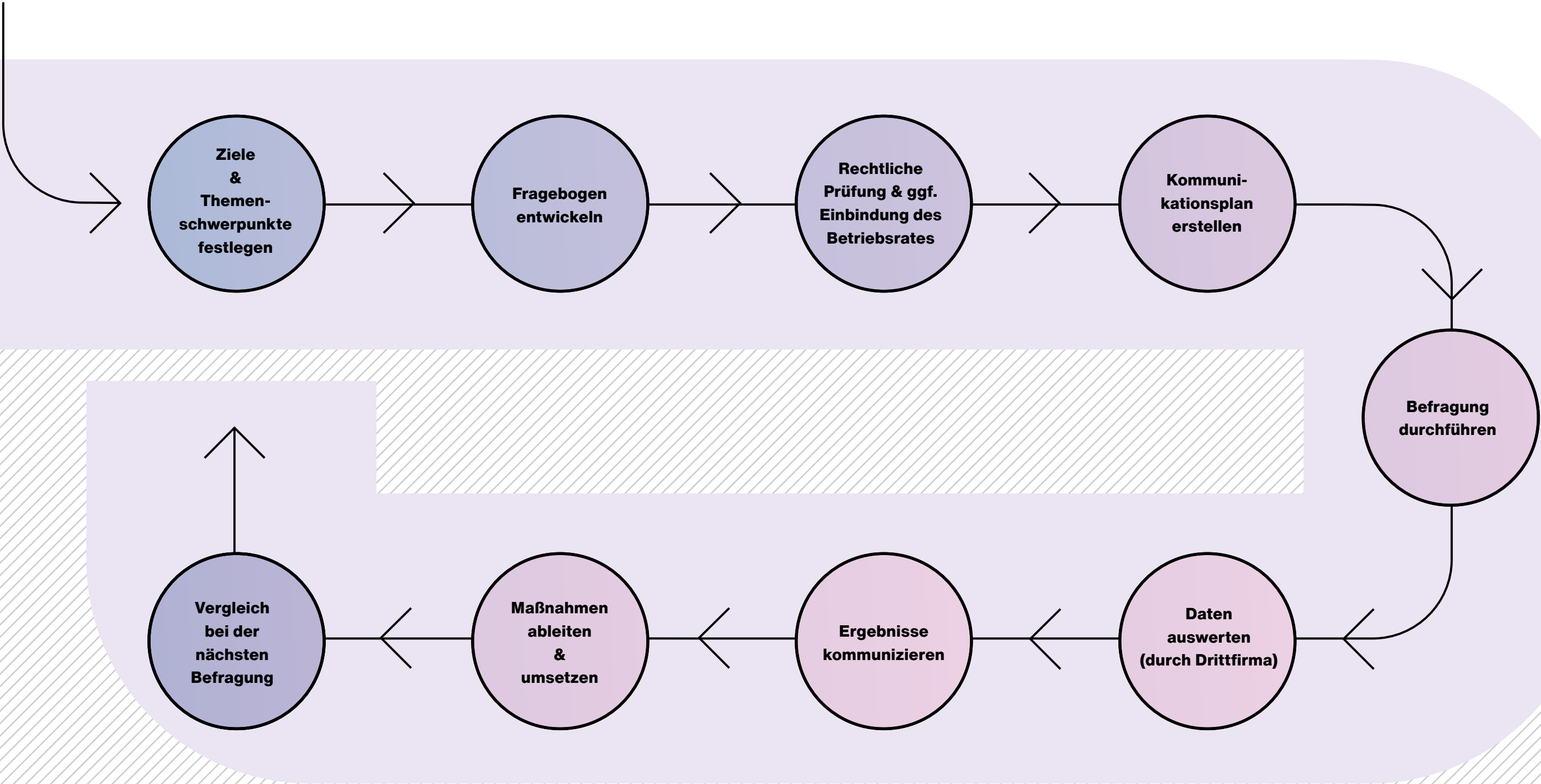
Für die Planung bedeutet das:

- > Ein klarer Zeithorizont ist festzulegen (z. B. jede Befragung im Frühjahr).
- > Ausreichend Vorlaufzeit ist einzuplanen, um Fragebögen zu entwickeln, die zu den spezifischen Gegebenheiten als Arbeitgeber_in passen, rechtliche Rahmenbedingungen zu prüfen, ggf. den Betriebsrat einzubinden und die Kommunikation vorzubereiten.
- > Ebenso wichtig ist die Nachbereitung: Ergebnisse müssen analysiert, aufbereitet, kommuniziert und – besonders zentral – in konkrete Maßnahmen übersetzt werden.

Eine strukturierte Ablaufplanung, die alle Phasen von Vorbereitung, Durchführung, Auswertung bis hin zur Umsetzung umfasst, sorgt dafür, dass Befragungen nicht im Sande verlaufen, sondern ihre volle Wirkung entfalten.



Ablauf einer Befragung



3

Allgemeine Rechtsgrundlagen für Mitarbeitendenbefragungen

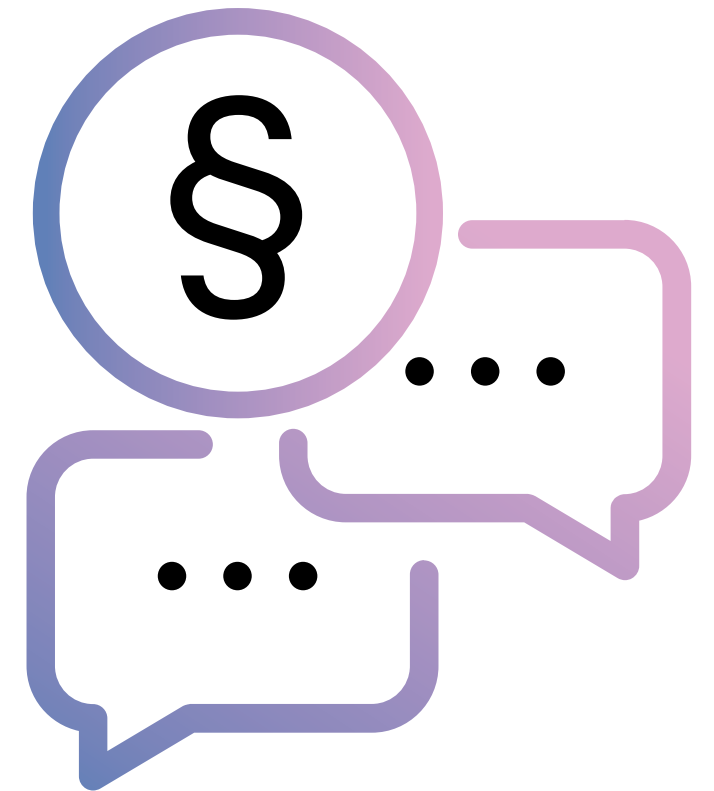
Die Durchführung von Mitarbeitendenbefragungen in Unternehmen berührt sowohl das Datenschutzrecht als auch das Arbeitsrecht. Grundsätzlich müssen also neben praktischen Überlegungen zur Durchführung und Kommunikation des Vorhabens, Mitarbeitendenbefragungen durchzuführen, zuallererst diese beiden Rechtsbereiche beleuchtet werden. Nur so kann geprüft werden, was wie wann gefragt werden darf – und warum.

Die rechtssichere Gestaltung einer solchen Erhebung erfordert daher eine besonders sorgfältige Planung, transparente Kommunikation und die konsequente Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben. Nachfolgend legen wir die rechtlichen Rahmenbedingungen für Mitarbeitendenbefragungen dar.

Die Durchführung solcher Befragungen sollten jedoch im Einzelfall immer juristisch begleitet werden. Anhand des folgenden Anschauungsbeispiels haben wir nachgezeichnet, wie der Entscheidungsprozess zur Durchführung einer Mitarbeitendenbefragung aussehen kann.

3.1. Musterentscheidungsprozess für Unternehmen/Organisationen zu einer Mitarbeitendenbefragung

- > Sie stellen fest, dass Sie nicht ausreichend Informationen darüber besitzen, wie die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden mit der Unternehmenskultur in Bezug auf Vielfalt, Chancengerechtigkeit, Zugehörigkeit und Teilhabe ist.
- > Dafür würden Sie gerne eine detaillierte Mitarbeitendenbefragung durchführen, in der Sie auch besondere sensible Daten wie beispielsweise sexuelle Orientierung, Migrationsgeschichte, körperliche und geistige Fähigkeiten und weitere Vielfaltsdimensionen abfragen möchten.
- > Sie möchten das tun, um Ihr Diversity-Management zu optimieren und den Bedarfen gerecht zu werden.



➔ MUSTERENTSCHEIDUNGSPROZESS

1. Frage

Darf ich als Arbeitgeber_in für diesen Zweck Mitarbeitendenbefragungen durchführen?

Antwort 1

Ich kann bestimmte Maßnahmen, wie z. B. interne Befragungen, anordnen, zu diesem Zweck unterliegen sie aber datenschutzrechtlichen Anforderungen sowie bestimmten Einwilligungserfordernissen. Das finale Argument liegt im AGG.

➤ Kapitel 3.2.3

Antwort 2

Das AGG erlaubt Arbeitgeber_innen explizit, positive Maßnahmen zu ergreifen, die zur Beseitigung von Benachteiligungen bestimmter Personengruppen dienen. Um diese Bedarfe zu identifizieren, können unter bestimmten Voraussetzungen Mitarbeitendenbefragungen zu diesem Zweck durchgeführt werden.

➤ Kapitel 3.2.1

➤ weiter zu Frage 2

2. Frage

Mein Vorhaben berührt neben dem Arbeitsrecht auch das Datenschutzrecht. Es erfordert die Verarbeitung von personenbezogenen Daten. Unter welchen Voraussetzungen darf ich personenbezogene Daten verarbeiten?

Antwort

Ich muss eine dreistufige Prüfung durchführen, ob ich als Arbeitgeber_in ein berechtigtes Interesse zur Verarbeitung personenbezogener Daten habe. Dieses kann gegeben sein, wenn:

- > die Verarbeitung freiwillig zur Verfügung gestellter Daten zur Verbesserung von Chancengleichheit und Gleichstellung aller Mitarbeitenden dient, indem Bedarfe identifiziert und positive Maßnahmen konzipiert werden.
- > die Verarbeitung erforderlich ist und kein datensparsameres Mittel besteht, um mein Vorhaben zu erreichen.
- > Grundrechte und Grundfreiheiten betroffener Personen mein Interesse, positive Maßnahmen zu ergreifen, nicht überwiegen.

➤ Kapitel 3.3.1.

➤ weiter zu Frage 3

➔ MUSTERENTSCHEIDUNGSPROZESS

3. Frage

Für mein Vorhaben möchte ich aber noch stärker geschützte Daten wie z. B. sexuelle Orientierung, Migrationsgeschichte, Religion etc. erfragen. Ist das möglich?

Antwort

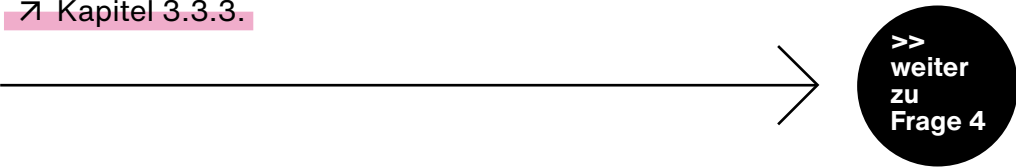
Ja, grundsätzlich ist es möglich, besondere Kategorien personenbezogener Daten zu erfragen. Es gibt dabei aber spezifische Einschränkungen.

↗ Kapitel 3.3.2.

Grundsätzlich benötige ich eine ausdrückliche und über alle Zwecke informierte Einwilligung der Befragten.

↗ Muster der Einwilligungserklärung

↗ Kapitel 3.3.3.

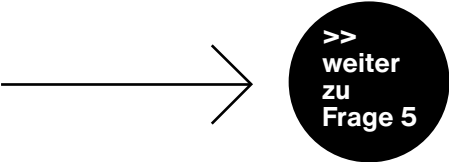


4. Frage

Sowohl um meine Mitarbeitenden zu informieren als auch um ihre Einwilligung einzuholen brauche ich normalerweise IT-gestützte Verfahren. Gibt es hierzu arbeitsrechtliche Voraussetzungen, wie z. B. Einbezug des Betriebsrates?

Antwort 1

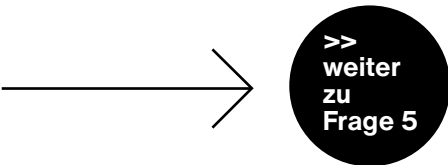
Betriebsrat nicht vorhanden, keine Mitbestimmungspflicht;



Antwort 2

Betriebsrat vorhanden: Grundsätzlich hat der Betriebsrat bei Personalfragebögen ein Mitspracherecht. Ausnahmen gelten nur, wenn die erhobenen Daten keine Rückschlüsse auf einzelne Beschäftigte zulassen und die Teilnahme freiwillig ist. Erfolgt die Erhebung jedoch IT-gestützt oder wird der Fragebogen digital bereitgestellt, besteht das Mitspracherecht des Betriebsrats zwingend. Da Befragungen heutzutage fast immer IT-gestützt sind, kann ich in der Praxis davon ausgehen, dass der Betriebsrat immer beteiligt werden muss.

↗ Kapitel 3.2.2.



MUSTERENTSCHEIDUNGSPROZESS

5. Frage

Muss ich die Befragung selbst planen und durchführen oder kann ich damit auch eine externe Stelle beauftragen?

Antwort:

Es ist möglich (und ratsam) eine externe Stelle damit zu beauftragen. Dies kann eine Verbesserung der Vertraulichkeit der Datenverarbeitung gewährleisten und positiven Einfluss auf die Freiwilligkeit von Einwilligungserklärungen nehmen.

➤ Kapitel 3.3.4.

6. Frage

Habe ich noch weitere Pflichten gegenüber meinen Mitarbeitenden, wenn ich ihnen eine Einwilligungserklärung zur Teilnahme an einer Mitarbeitendenbefragung vorlegen möchte?

Antwort:

Ja, die betroffenen Personen müssen grundsätzlich vor Beginn der Datenverarbeitung über diese informiert werden.

➤ Kapitel 3.3.5.

➤ Muster für Datenschutzinformation auf Grundlage der Informationspflichten von Verantwortlichen nach Art. 13/14 DSGVO



>>
weiter
zu
Frage 7

7. Frage

Wie kann eine Mitarbeitendenbefragung, die besondere Kategorien personenbezogener Daten abfragt, aussehen?

➤ Musterfragebogen für eine Mitarbeitendenbefragung, Kapitel 4



3.2 Arbeitsrechtliche Grundlage

Die Durchführung von Mitarbeitendenbefragungen ist nicht nur datenschutzrechtlich, sondern auch arbeitsrechtlich relevant. Grundlage dafür ist das Verhältnis zwischen Arbeitgeber_in und Arbeitnehmer_in sowie – sofern vorhanden – die Beteiligung des Betriebsrats. Je nach Inhalt, Form und Verfahren der Befragung greifen unterschiedliche Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte.

3.2.1 Zulässigkeit von Mitarbeitendenbefragungen auf Grundlage des AGG

Arbeitgebende, die Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, Gleichstellung und Inclusion ergreifen, bewegen sich im Rahmen des deutschen Arbeitsrechts grundsätzlich auf einer rechtlich abgesicherten Grundlage – insbesondere dann, wenn diese Maßnahmen auf die Beseitigung oder Verringerung bestehender Benachteiligungen zielen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) erlaubt explizit sogenannte positive Maßnahmen, um faktische Nachteile zu verhindern oder bestehende Ungleichverhältnisse zu korrigieren.

Nach § 5 AGG sind derartige Maßnahmen nicht als Diskriminierung zu werten, sondern im Gegenteil als zulässige und notwendige Instrumente zur Verwirklichung tatsächlicher Gleichberechtigung. Voraussetzung ist, dass die Maßnahmen geeignet sind, also einem legitimen Zweck – etwa dem Abbau oder der Prävention struktureller Benachteiligungen bestimmter Gruppen im Unternehmen – dienen. Daneben müssen die Maßnahmen angemessen, also verhältnismäßig sein. Es ist folglich eine Interessenabwägung der sich gegenüberstehenden Interessen vorzunehmen.

Im Kontext von Mitarbeitendenbefragungen, bei denen beispielsweise Daten zu körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Migrationsgeschichte und Nationalität, sexueller Orientierung oder Religion erhoben werden, ist das Interesse der_des Arbeitnehmer_in am Schutz ihres_seines Persönlichkeitsrechts gegen das Interesse der_des Arbeitgeber_in an der Erfragung der Information abzuwägen. Dient die Erfragung durch die_den Arbeitgeber_in der effektiven Umsetzung einer positiven Maßnahme, um Benachteiligungen zu identifizieren und gezielt auszugleichen oder präventiv zu verhindern, muss die_der Arbeitgeber_in die dafür relevanten Informationen – auf freiwilliger Basis und unter größtmöglicher Anonymisierung – grundsätzlich erfragen können. Die so gewonnenen Erkenntnisse bilden die faktische Grundlage für zielgerichtete, positive Maßnahmen, etwa in den Bereichen Personalentwicklung, barrierefreie Arbeitsplatzgestaltung oder diskriminierungsfreie Unternehmenskultur.

Hinsichtlich der Fragen zur sexuellen Orientierung ist jedoch im Rahmen der Verhältnismäßigkeit zu beachten, dass solche Fragen in einer möglichst wenig einschneidenden Art und Weise zu formulieren sind.

[Zurück zum Musterentscheidungsprozeß](#)



3.2.2 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (§§ 94, 87 BetrVG)

Zentral ist hierbei das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Gemäß § 94 BetrVG hat der Betriebsrat mitzubestimmen, wenn sogenannte Personalfragebögen eingeführt werden – darunter fallen formularmäßige Zusammenfassungen von personenbezogenen Fragen, also über persönliche Verhältnisse, Kenntnisse und Fähigkeiten einzelner Personen. Vom Begriff des Personalfragebogens sind auch Mitarbeitendenbefragungen umfasst. Dadurch soll die Persönlichkeitssphäre der Arbeitnehmer_innen geschützt werden.

Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 94 BetrVG scheidet hingegen aus, wenn die durch die Befragung erhobenen Daten – aufgrund ausreichender Anonymisierung – keine Rückschlüsse auf die_den einzelne_n Arbeitnehmer_in zulassen. Dies kann unter anderem gegeben sein, wenn ein_e externe_r Dritte_r mit der Befragung beauftragt wird und die Ergebnisse nur in anonymisierter Form an die_den Arbeitgeber_in übermittelt werden. Unabhängig von der Frage der ausreichenden Anonymisierung der Befragung entfällt das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 94 BetrVG, wenn die Befragung freiwillig erfolgt. In diesen Fällen kann die_der einzelne Arbeitnehmer_in selbst entscheiden, ob und in welchem Umfang er die gestellten Fragen beantwortet, sodass das geschützte Persönlichkeitsrecht nicht gefährdet wird.

Wenn die Einwilligung IT-gestützt eingeholt oder der Fragebogen digital bereitgestellt wird, löst bereits die Verwendung dieser technischen Systeme (z. B. Online-Tools) grundsätzlich ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG aus. Dies gilt auch dann, wenn die Befragung anonymisiert erfolgt. Entscheidend ist hier, dass der Einsatz technischer

Einrichtungen zur Erhebung, Verarbeitung oder Auswertung personenbezogener Daten grundsätzlich zustimmungspflichtig ist. Eine Ausnahme besteht, wenn bei einem vom Betriebsrat mitbestimmt eingeführten IT-System für Mitarbeitendenbefragungen nur die Fragen im Rahmen des Fragebogens geändert werden. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG greift insoweit nicht erneut ein. In der Praxis bedeutet das: Bei IT-gestützten Prozessen – etwa über Online-Portale oder Umfragetools – ist die Einbindung des Betriebsrats in der Regel unabdingbar. In solchen Fällen greift selbst bei anonymisierten Verfahren das Mitbestimmungsrecht und bezieht sich insoweit auf die Wahl der IT-Mittel, die dafür verwendet werden, oder der Drittfirma, die mit der Befragung beauftragt werden soll.

[Zurück zum Musterentscheidungsprozeß](#)

3.2.3 Verhältnis zum Direktionsrecht der_des Arbeitgeber_in (§ 106 GewO)

Gemäß § 106 der Gewerbeordnung (GewO) steht der_dem Arbeitgeber_in ein Weisungsrecht zu, das sich auf Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung sowie das Verhalten im Betrieb erstreckt. In diesem Rahmen kann die_der Arbeitgeber_in grundsätzlich auch anordnen, dass Beschäftigte an bestimmten Maßnahmen teilnehmen – etwa an internen Befragungen.

Allerdings gilt dieser Grundsatz vorbehaltlich etwaiger datenschutzrechtlicher Anforderungen, wie beispielsweise etwaigen Einwilligungserfordernissen (dazu 3.3 Datenschutzrechtliche Grundlagen).

[Zurück zum Musterentscheidungsprozeß](#)





3.3

Datenschutzrechtliche Grundlagen

3.3.1

Berechtigtes Interesse der_des Arbeitgeber_in für Befragungen nach Art. 6 DSGVO

Nach der DSGVO bedarf die Datenverarbeitung immer einer Rechtsgrundlage. Mögliche Rechtsgrundlagen sind in Art. 6 DSGVO aufgelistet. Bei Mitarbeitendenbefragungen kommen grundsätzlich verschiedene Rechtsgrundlagen in Betracht, etwa die Verarbeitung zur Wahrung berechtigter Interessen oder eine Einwilligung (zur Einwilligung Abschnitt 3.2.3.). Für die Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen kann sich ein Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen auf ein berechtigtes Interesse gemäß Art. 6 Abs. 1 Buchst. f DSGVO stützen. Dies setzt voraus, dass die Verarbeitung zur Wahrung berechtigter Interessen des Verantwortlichen oder einer_eines Dritten erforderlich ist und nicht die Interessen oder Grundrechte und Grundfreiheiten der betroffenen Personen überwiegen.

Die Prüfung dieser Rechtsgrundlage erfolgt dreistufig:

Stufe 1: Berechtigtes Interesse

Ein berechtigtes Interesse der_des Arbeitgeber_in kann etwa darin bestehen, das Betriebsklima zu verbessern, strukturelle Herausforderungen in der Unternehmenskultur zu identifizieren oder die Arbeitsbedingungen im Sinne des Arbeitsschutzes zu optimieren. Insbesondere bei Diversity-Befragungen lässt sich das Interesse auf eine aktive und präventive Gleichstellungspolitik stützen. Grundlage hierfür ist nicht zuletzt auch hier das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das die Beseitigung von Benachteiligungen wegen ethnischer Herkunft, Religion, Behinderung, Alter, Geschlecht oder sexueller Identität fordert.

Durch eine auf freiwilliger Basis durchgeführte Befragung, die darauf abzielt, Benachteiligungen bestimmter Gruppen sichtbar zu machen und gezielt abzubauen, verfolgt die_der Arbeitgeber_in ein legitimes Ziel, das auch aus arbeitsrechtlicher und unternehmenskultureller Sicht von erheblichem Interesse ist.

Stufe 2: Erforderlichkeit

Für die Zulässigkeit der Datenverarbeitung ist jedoch entscheidend, dass die Maßnahme erforderlich und verhältnismäßig ist. Das bedeutet: Es darf zunächst kein milderes, d. h. datensparsameres Mittel geben, mit dem das mit der Befragung verfolgte Interesse gleichermaßen erreicht werden kann.

Stufe 3: Interessenabwägung im engeren Sinne

Auf der dritten Stufe werden die Interessen, Grundrechte und Grundfreiheiten betroffener Personen gegenüber dem Interesse der_des Verantwortlichen oder einer_eines Dritten an der Datenverarbeitung abgewogen. In diese Prüfung müssen auch die Auswirkungen auf die Betroffenen (Natur der verarbeiteten Daten, Kontext der Datenverarbeitung und Konsequenzen der Datenverarbeitung) und die vernünftigen Erwartungen der Betroffenen einbezogen werden. Im Rahmen der Interessenabwägung kann argumentiert werden, dass solche Befragungen nicht zur Benachteiligung anderer Gruppen führen, sondern vielmehr zur Herstellung von Chancengleichheit und fairen Rahmenbedingungen beitragen. Sofern die Interessenabwägung ergibt, dass die Interessen, Grundrechte und Grundfreiheiten der Betroffenen überwiegen, kann mit technischen oder organisatorischen Maßnahmen nachgesteuert werden.

Zurück zum Musterentscheidungsprozeß





3.3.2
Einschränkung bei besonderen Kategorien personenbezogener Daten

Wenn bei der Befragung besondere Kategorien personenbezogener Daten im Sinne des Art. 9 DSGVO verarbeitet werden – etwa Angaben zur Migrationsgeschichte und Nationalität, Religion, Gesundheit oder sexuellen Orientierung –, gelten zusätzliche datenschutzrechtliche Anforderungen. Die Erhebung besonderer Kategorien personenbezogener Daten ist gemäß Art. 9 Abs. 1 DSGVO grundsätzlich untersagt. Eine Ausnahme davon lässt Art. 9 Abs. 2 Buchst. a DSGVO zu: Die Verarbeitung ist zulässig, wenn die betroffene Person ihre ausdrückliche Einwilligung zu der Verarbeitung für einen oder mehrere festgelegte Zwecke erteilt hat.

Das berechtigte Interesse (Abschnitt 3.2.1) kann also allenfalls für die Verarbeitung allgemeiner Daten (z. B. zum Arbeitsumfeld zu allgemeinen Zufriedenheitsindikatoren) herangezogen werden. Werden bei Diversity-Befragungen auch Fragen zu sensiblen Diversitätsmerkmalen der Mitarbeitenden gestellt, sollte die Datenverarbeitung also insgesamt auf eine klar formulierte, freiwillige Einwilligung gestützt werden. Besonders zu beachten ist, dass die Anforderungen an die Einwilligung hier strenger sind als bei der Einwilligung nach Art. 6 DSGVO – insbesondere in Bezug auf die Bestimmtheit und Genauigkeit der Einwilligungserklärung sowie die Dokumentation und Nachweisbarkeit.

Eine rechtssichere Einwilligung nach Art. 9 Abs. 2 Buchst. a DSGVO stellt somit die entscheidende datenschutzrechtliche Grundlage für die Erhebung sensibler Diversitätsdaten in Mitarbeitendenbefragungen dar – vorausgesetzt, sie wird mit der gebotenen Sorgfalt eingeholt und dokumentiert.

Zurück zum Musterentscheidungsprozeß

3.3.3
Einwilligung als zentrale Voraussetzung für die rechtssichere Datenerhebung

Wie bereits oben erläutert ist bei Mitarbeitendenbefragungen, welche sensible Daten erfassen, die als besonderen Kategorien personenbezogener Daten im Sinne von Art. 9 DSGVO gelten, eine freiwillige, informierte und ausdrückliche Einwilligung der betroffenen Personen unerlässlich. Die Einwilligung stellt eine datenschutzrechtlich zulässige Grundlage für die Verarbeitung dieser Daten dar, sofern sie bestimmten Anforderungen genügt.

Ein zentrales Kriterium für die Wirksamkeit einer Einwilligungserklärung ist ihre Freiwilligkeit. Im Beschäftigungskontext bedarf dieses Kriterium besonderer Aufmerksamkeit, da ein strukturelles Abhängigkeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber_in und Arbeitnehmer_in besteht, das einer Freiwilligkeit grundsätzlich entgegensteht. Um sicherzustellen, dass die Entscheidung zur Teilnahme an der Befragung tatsächlich ohne Druck oder Nachteile getroffen werden kann, ist es erforderlich, den Rahmen der Befragung besonders sorgfältig und transparent zu gestalten.

- > Die Teilnahmeentscheidung sollte nicht kontrolliert werden; dass keine Kontrolle erfolgt, sollte den Betroffenen mitgeteilt werden
- > Eine Verweigerung der Teilnahme darf keine Nachteile mit sich bringen und sich insbesondere NICHT auf das bestehende Arbeitsverhältnis auswirken

Darüber hinaus müssen Betroffene die Einwilligung ausdrücklich und in informierter Weise abgeben. Zudem ist es ratsam, die Einwilligungserklärung möglichst granular zu gestalten, auch da dies die Freiwilligkeit der Einwilligungserklärung erhöhen kann. Das bedeutet, dass Betroffene

die Einwilligung möglichst zweckdifferenziert erteilen können, etwa wenn sie getrennt in die Teilnahme an der Befragung einerseits und in die Verarbeitung besonderer personenbezogener Daten andererseits und/oder in etwaige Weiterverarbeitungen für spezifische weitere Zwecke einwilligen können.

Wie kann informierte und ausdrückliche Einwilligung konkret umgesetzt werden?

Die Einwilligung muss ausdrücklich erfolgen – etwa durch aktives Ankreuzen oder eine digitale Bestätigung –, sie darf nicht stillschweigend vorausgesetzt werden. Insbesondere muss die_der Verantwortliche nachweisen können, dass die betroffene Person in die Verarbeitung personenbezogener Daten eingewilligt hat.

Eine Einwilligungserklärung sollte dabei folgende Elemente enthalten:

- > die Identität der_des Verantwortlichen, also in der Regel die Identität der_des Arbeitgeber_in,
- > eine klare und verständliche Beschreibung des Zwecks oder der Zwecke der Datenverarbeitung, für den die Einwilligung eingeholt wird (z. B. Verbesserung der Diversitätskultur, Analyse von Benachteiligungsstrukturen),
- > die Art der Daten, die erhoben und verwendet werden; bei sensiblen Daten sollte auf deren Sensitivität oder besonderen Charakter besonders hingewiesen werden,

- > gegebenenfalls Informationen über die Verwendung der Daten für eine automatisierte Entscheidungsfindung gemäß Art. 22 Abs. 2 Buchstabe c DSGVO,
- > Angaben zu möglichen Risiken von Datenübermittlungen ohne Vorliegen eines Angemessenheitsbeschlusses und ohne geeignete Garantien nach Art. 46 DSGVO,
- > Angaben zum Umgang mit den Ergebnissen, insbesondere ob und in welcher Form sie veröffentlicht oder intern weiterverarbeitet werden,
- > eine transparente Darstellung, wie die Daten gespeichert, anonymisiert oder ausgewertet werden,
- > einen Hinweis auf die Freiwilligkeit der Teilnahme und den Widerruf der Einwilligung – ohne Angabe von Gründen und jederzeit mit Wirkung für die Zukunft.

Zurück zum Musterentscheidungsprozeß





3.3.4
Auftragsverarbeitung nach Art. 28 DSGVO

Wird eine externe Stelle mit der Verarbeitung personenbezogener Daten beauftragt, handelt es sich um eine sogenannte Auftragsverarbeitung. Diese ist gemäß Art. 28 DSGVO ausdrücklich zulässig, sofern ein schriftlicher Vertrag mit bestimmtem Mindestinhalt zwischen dem Unternehmen und dem Dienstleister besteht, in dem u. a. Datenschutzstandards, Weisungsgebundenheit und technische Schutzmaßnahmen geregelt sind. Die Verantwortung für den Schutz der Daten bleibt zwar beim Unternehmen, die Verarbeitung erfolgt aber durch eine fachlich geeignete, externe Stelle mit entsprechenden Sicherheitsstandards.

Gerade bei sensiblen Befragungsinhalten besteht für Mitarbeitende oft eine Hemmschwelle, solche Informationen gegenüber der_dem eigenen Arbeitgeber_in preiszugeben. Durch die Zwischenschaltung einer_eines externen Dienstleister_in kann sichergestellt werden, dass der_die Arbeitgeber_in zumindest nicht unmittelbar Rückschlüsse auf einzelne Personen ziehen kann. Abgesehen von Fällen, in denen Betroffene ihre Betroffenenrechte geltend machen, benötigt die_der Arbeitgeber_in durch Zwischenschaltung einer_eines Dienstleister_in nämlich keinen Zugriff auf die Daten und kann so die Vertraulichkeit der Datenverarbeitung erhöhen. Dies kann zumindest auch als Argument für die Freiwilligkeit der Einwilligungserklärung herangezogen werden – was ja zentrale Voraussetzung für die Rechtmäßigkeit der Einwilligung nach Art. 6 Abs. 1 Buchst. a DSGVO und insbesondere bei besonderen Kategorien personenbezogener Daten nach Art. 9 Abs. 2 Buchst. a DSGVO ist (siehe oben Abschnitt 3.3.3).

Die Einschaltung einer Drittfirma bei Mitarbeiterbefragungen sorgt für:

- > **Verbesserte Vertraulichkeit der Datenverarbeitung**
- > **Förderung der Freiwilligkeit von Einwilligungserklärungen**
- > **Entschärfung möglicher Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates**

Die Durchführungen von Befragungen durch eine_n Auftragsverarbeiter_in ist gegenüber der Durchführung von Befragungen durch die_den Arbeitgeber_in selbst also vorzuziehen. Das setzt jedoch voraus, dass die_der Auftragsverarbeiter_in unter dem Gesichtspunkt sorgfältig ausgewählt wurde, dass die_der Auftragnehmer_in hinreichende Garantien dafür bietet, dass geeignete technische und organisatorische Maßnahmen so durchgeführt werden, dass die Verarbeitung im Einklang mit den Anforderungen der DSGVO erfolgt und den Schutz der Rechte der betroffenen Person gewährleistet.

[Zurück zum Musterentscheidungsprozeß](#)

3.3.5
Betroffeneninformationen nach Art. 13 DSGVO

Der_die Arbeitgeber_in muss die betroffenen Personen grundsätzlich vor Beginn der Datenverarbeitung über die Datenverarbeitung informieren. Ausnahmen hiervon sind nur in sehr begrenzten Fällen möglich, beispielsweise wenn Betroffene bereits über die erforderlichen Informationen verfügen. Wenn keine Ausnahmen einschlägig sind, der_die Arbeitgeber_in also beispielsweise in den allgemeinen Datenschutzzinformationen für Beschäftigte nicht oder nicht im erforderlichen Umfang über Datenverarbeitung im Rahmen von Mitarbeitendenbefragungen informiert, muss der_die Arbeitgeber_in separate Datenschutzzinformationen zur Verfügung stellen. Dabei müssen die Datenschutzzinformationen in präziser, transparenter, verständlicher und leicht zugänglicher Form in einer klaren und einfachen Sprache verfasst sein. Typischerweise verweist das Einwilligungsformular auf die Datenschutzzinformationen, beispielsweise per Link.

[Zurück zum Musterentscheidungsprozeß](#)



3.4

Muster einer Einwilligungserklärung zur Teilnahme an einer Diversity-Befragung

Nach der Theorie ist vor der Praxis!

In diesem und im nächsten Kapitel stellen wir Ihnen exemplarische Formulare zur Verfügung, die Sie in jedem Fall benötigen werden.

Diese Musterformulare dienen als Orientierung und können von Ihnen an Ihre individuellen Bedürfnisse angepasst werden.

Variable Platzhalter sind farblich hervorgehoben.



Einwilligungserklärung

Mit [→ Konkrete Einwilligungshandlung nennen, z. B. Unterschrift, Klicken auf Kästchen] willigen Sie ausdrücklich ein, dass Ihre im Rahmen der Befragung gemachten Angaben, einschließlich besonderer Kategorien personenbezogener Daten, beispielsweise Informationen zu Ihrer ethnischen Herkunft, Religion/Weltanschauung, sexuellen Orientierung, Behinderung oder anderen Diversitätsmerkmalen, durch [→ XXX] verarbeitet und ausgewertet werden, um Erkenntnisse über die Vielfalt innerhalb der Belegschaft sowie über mögliche Erfahrungen mit Benachteiligung zu gewinnen. Die Ergebnisse sollen genutzt werden, um Maßnahmen zur Verbesserung von Gleichstellung, Teilhabe, Unternehmenskultur und Chancengleichheit zu entwickeln.

Die Teilnahme an dieser Befragung ist freiwillig. Ihnen entstehen keine Nachteile, wenn Sie nicht teilnehmen oder einzelne Fragen unbeantwortet lassen. Wir kontrollieren nicht, ob Sie an der Befragung teilgenommen haben oder nicht.

Die Befragung wird durch eine_n von uns eingesetzte_n Auftragsverarbeiter_in durchgeführt, die die Ergebnisse in zusammengefasster Form an [→ XXX] weitergibt.

Sie können Ihre Einwilligung jederzeit ohne Angabe von Gründen widerrufen – mit Wirkung für die Zukunft. In diesem Fall werden Ihre Antworten – sofern möglich – aus dem Datensatz gelöscht. Bitte wenden Sie sich für einen Widerruf an:

[Datenschutzkontakt oder Projektstelle im Unternehmen, ggf. auch Kontakt der Drittfirma nennen]

Weitere Informationen zur Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten finden Sie unter [↗ Link zu allgemeinen Datenschutzinformationen für Beschäftigte nach Art. 13, 14 DSGVO, die über Mitarbeitendenbefragungen informieren oder, falls nicht vorhanden, Link zu separaten Datenschutzinformationen, vgl. Ziffer 3.5]

[Ort, Datum, Unterschrift oder digitale Bestätigung, Kästchen zum Ankreuzen etc.]

→ XXX
Unternehmen,
Institution,
Organisation
eintragen

→ XXX
Unternehmen,
Institution,
Organisation
eintragen

Zurück zum Musterentscheidungsprozeß





3.5

Muster für eine Datenschutzinformation auf Grundlage der Informationspflichten von Verantwortlichen nach Art. 13/14 DSGVO

Datenschutzinformationen

Mitarbeitendenbefragung

Im Zusammenhang mit unserer Mitarbeitendenbefragung verarbeiten wir personenbezogene Daten.

Der Schutz personenbezogener Daten ist uns ein wichtiges Anliegen. Wir verarbeiten personenbezogene Daten nur im Einklang mit den anwendbaren datenschutzrechtlichen Anforderungen, insbesondere der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG).

Im Folgenden erhalten Sie Informationen zu uns als datenschutzrechtlich Verantwortlichem und unseren Datenschutzbeauftragten (A). Außerdem erhalten Sie im Folgenden Informationen über die Verarbeitung personenbezogener Daten (B) sowie Ihre Rechte in Bezug auf die Verarbeitung (C).

A. Verantwortliche_r

[Name und Rechtsform der_des Verantwortlichen]

[Postadresse der_des Verantwortlichen]

[E-Mail-Adresse der_des Verantwortlichen]

[Telefonnummer der_des Verantwortlichen]

B. Verarbeitung personenbezogener Daten

1. Personenbezogene Daten und deren Quellen

Wir verarbeiten folgende personenbezogenen Daten, die wir von Ihnen erhalten:

[Personenbezogene Daten nennen]

2. Zwecke und Rechtsgrundlage der Verarbeitung

Wir verarbeiten Ihre personenbezogenen Daten zu folgenden Zwecken:

[Zwecke der Verarbeitung nennen]

Rechtsgrundlage für die Verarbeitung Ihrer Daten zu den oben genannten Zwecken ist

[Rechtsgrundlage nennen]

Sofern wir unsere Datenverarbeitung auf Art. 6 Abs. 1 Buchstabe f DSGVO stützen, ist unser berechtigtes Interesse

[berechtigte Interessen nennen]

3. Empfänger_in

Für die oben genannten Zwecke übermitteln wir Ihre Daten an folgende Empfänger:

[Empfänger_in, insbesondere Auftragsverarbeiter nennen]

4. Keine Übermittlung personenbezogener Daten in Drittländer

Wir übermitteln die oben genannten Daten nicht in Länder außerhalb der Europäischen Union bzw. des Europäischen Wirtschaftsraums (sog. Drittländer).

[Die Angaben sind ggf. anzupassen, wenn eine Übermittlung in Drittländer beabsichtigt ist. In diesem Fall sind Angaben zum jeweiligen Drittland sowie Angaben zum Vorhandensein oder dem Fehlen eines Angemessenheitsbeschlusses der EU-Kommission oder im Falle von Übermittlungen gemäß Art. 46 oder Art. 47 oder Art. 49 Abs. 1 Unterabsatz 2 DSGVO ein Verweis auf die geeigneten oder angemessenen Garantien und die Möglichkeit, wie eine Kopie von ihnen zu erhalten ist, oder wo sie verfügbar sind, erforderlich.]

5. Keine Verpflichtung zur Bereitstellung der Daten

Sie sind nicht dazu verpflichtet, uns Ihre Daten bereitzustellen. Die Bereitstellung ist weder gesetzlich noch vertraglich vorgeschrieben. Die Daten sind auch nicht für einen Vertragsabschluss erforderlich.

Wenn Sie uns die Daten nicht bereitstellen, können Sie gegebenenfalls an der Mitarbeitendenbefragung nicht teilnehmen.





6. Keine automatisierte Entscheidungsfindung einschließlich Profiling

Wir nehmen auf Grundlage Ihrer personenbezogenen Daten keine automatisierte Entscheidungsfindung einschließlich Profiling gemäß Art. 22 (1) und (4) DSGVO vor.

7. Dauer der Speicherung der Daten

Wir speichern personenbezogene Daten grundsätzlich nur so lange, wie es zur Erreichung der oben genannten Zwecke jeweils erforderlich ist.

Je nach Art der Daten können gesetzliche Aufbewahrungspflichten bestehen, die eine Aufbewahrung erforderlich machen, auch wenn der eigentliche Verarbeitungszweck, für den wir die Daten erhoben haben, bereits erfüllt ist. Für handels- und steuerrechtlich relevante Unterlagen gelten typischerweise gesetzliche Aufbewahrungsfristen von sechs oder zehn Jahren (§ 147 Abgabenordnung (AO), § 257 Handelsgesetzbuch (HGB)).

C. Rechte betroffener Personen in Bezug auf die Verarbeitung

Als betroffene Person haben Sie in Bezug auf die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten folgende Rechte:

- Recht auf Auskunft (Art. 15 DSGVO)
- Recht auf Berichtigung (Art. 16 DSGVO)
- Recht auf Löschung („Recht auf Vergessenwerden“) (Art. 17 DSGVO)
- Recht auf Einschränkung der Verarbeitung (Art. 18 DSGVO)
- Recht auf Datenübertragbarkeit (Art. 20 DSGVO)
- Recht auf Widerspruch (Art. 21 DSGVO)
- Recht auf Widerruf von Einwilligungen (Art. 7 (3) DSGVO) Auf folgende Widerspruchsrechte nach Art. 21 (1) und (2) DSGVO möchten wir Sie besonders hinweisen:

Recht auf Widerspruch aus Gründen, die sich aus Ihrer besonderen Situation ergeben (Art. 21 (1) DSGVO)

Als betroffene Person haben Sie gemäß Art. 21 (1) DSGVO das Recht, aus Gründen, die sich aus Ihrer besonderen Situation ergeben, jederzeit gegen die Verarbeitung Sie betreffender personenbezogener Daten, die aufgrund von Art. 6 (1) (e) oder (f) DSGVO erfolgt, Widerspruch einzulegen; dies gilt auch für ein auf diese Bestimmungen gestütztes Profiling.

Im Fall eines Widerspruchs verarbeiten wir die personenbezogenen Daten nicht mehr, es sei denn, wir können zwingende schutzwürdige Gründe für die Verarbeitung nachweisen, die Ihre Interessen, Rechte und Freiheiten als betroffene Person überwiegen, oder die Verarbeitung dient der Geltendmachung, Ausübung oder Verteidigung von Rechtsansprüchen.

Zur Ausübung Ihrer Rechte können Sie sich unter den oben genannten Kontaktinformationen an uns oder unseren Datenschutzbeauftragten wenden.

Wenn Sie der Ansicht sind, dass unsere Verarbeitung der Sie betreffenden personenbezogenen Daten gegen die DSGVO verstößt, haben Sie außerdem das Recht auf Beschwerde bei einer Aufsichtsbehörde (Art. 77 DSGVO). Dieses Recht können Sie insbesondere bei der Datenschutzaufsichtsbehörde in dem Land ausüben, in dem Sie Ihren Wohnsitz haben. Außerdem können Sie dieses Recht auch bei der für uns zuständigen Aufsichtsbehörde ausüben:

[Zuständige Aufsichtsbehörde nennen]

Nähere Informationen zur Datenschutz-Grundverordnung und Ihren Rechten in Bezug auf die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten finden Sie in der online erhältlichen Informationsbroschüre des Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI).



Zurück zum Musterentscheidungsprozeß



4

Musterfragebogen für eine Mitarbeiten- denbefragung

Teil 1: demographische Fragen

- [→ Wählen Sie Ihren Geschäftsbereich]
- [→ Wählen Sie Ihren Untergeschäftsbereich]
- [→ Haben Sie Mitarbeitende, die Ihnen unterstellt sind?]

Um die Erfahrungen verschiedener Mitarbeitender besser nachvollziehen und diesen im Arbeitsalltag gerecht werden zu können, möchten wir die unterschiedlichen Weisen verstehen, in welchen wir uns identifizieren. Demografische Daten wie Alter, Migrationsgeschichte und Nationalität, Religion und Weltanschauung, Geschlechtsidentität, sexuelle Orientierung, körperliche und geistige Fähigkeiten, Eltern- oder Pflegestatus ermöglichen es uns, die Erfahrungen der verschiedenen Gruppen in unserem Unternehmen besser zu verstehen.

[→ XXX] hat sich verpflichtet, seinen Mitarbeitenden die gleichen Chancen zu bieten und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle wertgeschätzt und integriert fühlen. Die Erhebung demografischer Daten ermöglichen uns, zu erkennen, an welchen Stellschrauben wir z. B. mit unterstützenden positiven Maßnahmen gedreht werden muss, um dieses Ziel einer integrativen und gerechten Arbeitsplatzgestaltung zu verwirklichen.

DAS ALTER ist ein wichtiger Aspekt der Identität eines Menschen. Jeder Abschnitt unseres Lebens enthält einzigartige Perspektiven und Erfahrungen in unserem professionellen Werdegang. Altersdiskriminierung, also Vorurteile gegenüber älteren oder jüngeren Menschen, kann aber dazu führen, dass uns Chancen verwehrt bleiben. Wir möchten, dass sich Personen jeglicher Altersgruppen bei [→ XXX] wertgeschätzt und einbezogen fühlen.

Wie alt sind Sie?
[Alter nennen]

HERKUNFT ist ein komplexes Thema und umfasst beispielsweise unsere kulturellen und geografischen Wurzeln, aber auch unseren sozio-ökonomischen Hintergrund. Herkunftsmerkmale können Auswirkung auf unsere Karrierechancen haben, unabhängig von individueller Leistung. Bei [→ XXX] wollen wir sicherstellen, dass Menschen aller kulturellen Hintergründe gesehen und repräsentiert sind, um gemeinsam mit unserer Organisation/unserer Behörde/unserem Unternehmen zu wachsen.

→ Diese Auswahloptionen beziehen sich auf Ihre Unternehmensstruktur und sind entsprechend anzupassen.

→ XXX Unternehmen, Institution, Organisation eintragen

→ XXX Unternehmen, Institution, Organisation eintragen



Was ist Ihre Nationalität(en) (Staatbürgerschaft)?

[Dropdown Menü, Mehrfachnennung möglich]

Gibt es andere Länder, mit denen Sie sich identifizieren?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden.

[Dropdown Menü, Mehrfachnennung möglich]

Verstehen Sie sich selbst als eine Person mit Migrationsgeschichte?

- ☐ Ich bin in einem anderen Land in Europa, Nordamerika oder Australien geboren und_oder aufgewachsen.
- ☐ Ich bin in einem anderen Land in Südamerika, Afrika oder Asien geboren und_oder aufgewachsen.
- ☐ Mindestens einer meiner Elternteile ist in einem anderen Land in Europa, Nordamerika oder Australien geboren und_oder aufgewachsen.
- ☐ Mindestens einer meiner Elternteile ist in einem anderen Land in Südamerika, Afrika, oder Asien geboren und_oder aufgewachsen.
- ☐ Ich bin vorübergehend in dem Land, in dem ich lebe, ansässig,
- ☐ Nein
- ☐ Möchte ich nicht angeben

DIE GESCHLECHTLICHE IDENTITÄT UND SEXUELLE ORIENTIERUNG sind ein wesentlicher Bestandteil dessen, wer wir sind und wie wir uns zu anderen Menschen hingezogen fühlen. Viele queere Menschen (LGBTQIA+) neigen dazu, ihre Identität zu verbergen, um sich vor Diskriminierung zu schützen. Wir sind der Meinung, dass jede Person bei [→ XXX] sie selbst sein können sollte. Wir setzen alles daran, einen Arbeitsplatz zu schaffen, der Menschen aller Geschlechtsidentitäten und sexuellen Orientierungen einschließt.

Was beschreibt Ihr Geschlecht am besten?

- ☐ Männlich
- ☐ Weiblich
- ☐ Inter*
- ☐ Nicht-binär/genderqueer
- ☐ Möchte ich nicht angeben

Identifizieren Sie sich als trans*

- ☐ Ja
- ☐ Nein
- ☐ Möchte ich nicht angeben

Was ist Ihre sexuelle Orientierung?

- ☐ Bi (Bi ist Überbegriff, um Anziehung zu beschreiben, das sich nicht ausschließlich auf ein Geschlecht bezieht.)
- ☐ Schwul/lesbisch
- ☐ Heterosexuell
- ☐ Asexuell/aromantisch
- ☐ Ich bevorzuge eine andere Bezeichnung.
- ☐ Möchte ich nicht angeben

Gehen Sie offen mit Ihrer sexuellen Orientierung um?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Optionen:

- ☐ Am Arbeitsplatz
- ☐ Privat
- ☐ Möchte ich nicht angeben

Gehen Sie offen mit Ihrer geschlechtlichen Identität um?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Optionen:

- ☐ Am Arbeitsplatz
- ☐ Privat
- ☐ Möchte ich nicht angeben

WIR ALLE HABEN UNTERSCHIEDLICHE FÄHIGKEITEN UND FERTIGKEITEN, die wir am Arbeitsplatz einbringen. Menschen mit Behinderungen oder anderen körperlichen und geistigen Fähigkeiten, auf die unsere Arbeitswelt noch nicht ausreichend eingestellt ist, können in ihrem täglichen Arbeitsumfeld auf Barrieren stoßen, die sie daran hindern, sich einbezogen zu fühlen oder ihren vollen Beitrag zu leisten.

Bei [→ XXX] möchten wir alle Menschen einbeziehen und Barrieren abbauen, indem wir einen integrativen und zugänglichen Arbeitsplatz schaffen, der alle unsere Mitarbeitenden dabei unterstützt, ihr Bestes zu geben.

Der Grund, warum wir die folgenden Fragen stellen, ist, dass wir alle Möglichkeiten erfassen möchten, in denen sich Personen als behindert oder mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert sehen. Die aufgelisteten Kategorien sind nur Anhaltspunkte und nicht erschöpfend. Wenn wir wissen, welche Arten von Behinderungen oder Herausforderungen unsere Mitarbeitenden erfahren, können wir unseren Ansatz zur Integration von allen Mitarbeitenden kontinuierlich verbessern, z. B. bei der Anpassung des Arbeitsplatzes.

→ XXX
Unternehmen,
Institution,
Organisation
eintragen

→ XXX
Unternehmen,
Institution,
Organisation
eintragen



↘
Ist die Antwort
"Nein" führt das
Formular
automatisch
zum nächsten
inhaltlichen
Abschnitt.

Haben Sie eine Behinderung oder andere körperliche/mentale Charakteristika, die in der aktuellen Arbeitsplatzgestaltung nicht ausreichend mitgedacht werden?

- ☐ Ja
☐ Nein [↘]
☐ Möchte ich nicht angeben

Nennen Sie uns bitte Ihren Grad der Behinderung

- ☐ >= 50%
☐ >= 30%
☐ < 30%

Bitte geben Sie Ihre Behinderung(en)/Herausforderungen an
 [Mehrfachnennung möglich]:

- Körperliche Behinderungen sind Umstände, die die Fähigkeit einer Person, körperliche Aufgaben auszuführen, beeinträchtigen, beispielsweise ihre Mobilität, Motorik, Atmung, Kraft, Ausdauer oder weil sie Schmerzen verursachen.
☐ Ja, körperliche Behinderung(en)
- Sensorische Behinderungen beeinträchtigen die Sinne einer Person ganz oder teilweise, wie z.B. ihr Sehvermögen, ihr Gehör, ihre Sprachfähigkeit etc.
☐ Ja, sensorische Behinderung(en)
- Chronische Erkrankungen sind Erkrankungen, die nicht geheilt werden können, aber eine kontinuierliche Behandlung mittels verschiedener Therapieformen erfordern, z. B. Herzkrankheiten, Diabetes, chronisches Erschöpfungssyndrom, Asthma, Multiple Sklerose, Krebs, Arthritis etc.
☐ Ja, chronische Erkrankung(en)
- Psychische Erkrankungen beeinträchtigen das Denken, Fühlen oder Verhalten einer Person erheblich.
☐ Ja, psychische Erkrankung(en)
- Lernbehinderungen beeinträchtigen oder reduzieren die Fähigkeit einer Person, z. B. neue oder komplexe Informationen zu verstehen und neue Fähigkeiten zu erlernen. Lernbehinderung ist somit ein Oberbegriff, der eine Vielzahl an unterschiedlichen Merkmalen umfasst, zu welchen beispielsweise das Down-Syndrom gehört.
☐ Ja, Lernbehinderung

- Neurodiversität ist ein Begriff, der darauf abzielt, unterschiedliche Arten des Wahrnehmens innerhalb des Spektrums menschlicher kognitiver Funktionen zu berücksichtigen. Das Konzept der Neurodivergenz umfasst Menschen mit z. B. AD(H)S, Autismus und ASS, Dyslexie, Dyspraxie und Dyskalkulie, Tourette-Syndrom und Zwangsstörungen.

- ☐ Ja, neurodivergent
☐ Ja, andere

Bietet Ihr Arbeitsplatz Raum, über individuelle Anforderungen zu körperlichen oder geistigen Fähigkeiten sowie Barrieren zu sprechen?

- ☐ Ja
☐ Nein [↘]
☐ Möchte ich nicht angeben

Aus welchen Gründen fühlen Sie sich nicht wohl damit, offen zu sein?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Optionen aus:

- ☐ Fehlende Unterstützung aus dem Management
☐ Angst davor, anders gesehen oder behandelt zu werden
☐ Es ist mir zu privat
☐ Angst davor, dass es meinen Karriereweg beeinflussen könnte
☐ Keine Angabe
☐ Ich lerne derzeit noch, in welcher Form meine Behinderung/Herausforderungen mich konkret beeinflussen.
☐ Ich möchte keine zusätzliche Last für Verwaltungsprozesse sein.
☐ Andere [hier ggf. Freifeld einfügen]

Sind Sie sich bewusst, dass [XXX] Arbeitsplatzanpassungen bietet?

- ☐ Ja
☐ Nein [↘]

Haben Sie in der Vergangenheit bereits eine Anpassung beantragt?

- ☐ Ja
☐ Nein [↘]

Wurde Ihre Anfrage bezüglich einer Anpassung genehmigt/erfüllt?

- ☐ Ja
☐ Nein

↘
Ist die Antwort
"Nein" führt das
Formular
automatisch
zum nächsten
inhaltlichen
Abschnitt.

↘
Ist die Antwort
"Nein" führt das
Formular
automatisch
zum nächsten
inhaltlichen
Abschnitt.



→ Wenn vorherige Frage mit "Ja" beantwortet wurde erscheint diese Antwortoption im Formular.

Wenn Ihre Anfrage genehmigt wurde, welche Art der Anpassung wurde bereitgestellt, damit Sie Ihre Arbeit verrichten können?

[Mehrfachnennung möglich]:

- Erforderliche und angemessene Anpassungen der Arbeitsumgebung, wie z. B. Arbeitsplatz, ergonomischer Stuhl, spezieller Bildschirm usw.
☐ Ja, materielle Anpassungen
- Erforderliche und angemessene Anpassungen an das digitale Arbeitsumfeld, wie Anwendungen, Websysteme, digitale Ausstattung usw.
☐ Ja, digitale Anpassungen
- Erforderliche und angemessene Anpassungen an den sozialen Kontext, wie z. B. Arbeitszeiten, Urlaub bei Arbeitsunfähigkeit, Änderungen der Arbeitsweise, Dolmetscher usw.
☐ Ja, psychosoziale Anpassungen

Was sind die Gründe dafür, dass Sie die geforderten Anpassungen nicht erhalten haben?

- ☐ Das Management unterstützt grundsätzlich, aber es fehlt das Verständnis für den Prozess.
- ☐ Die Ressourcen oder das Budget waren für die erforderliche Anpassung nicht verfügbar.
- ☐ Die Anpassung war nicht nachhaltig.
- ☐ Mangelnde Unterstützung durch das Management
- ☐ Andere

RELIGIONEN ODER DIE ZUGEHÖRIGKEIT ZU EINER GLAUBENSGEMEINSCHAFT sowie ganz individuelle, persönliche und außerkonfessionelle Glaubenssätze und Lebenseinstellungen sind tiefgreifend mit der Identität einer Person verknüpft. Bei [→ XXX] möchten wir ein Umfeld schaffen, das unterschiedlichen Glaubens- und Lebensauffassungen mit Respekt und Rücksicht begegnet.

Bitte wählen Sie die folgende Auswahlmöglichkeit aus, die am meisten auf Sie zutrifft:

- ☐ Agnostisch/Spiritualität ohne feste Religionszugehörigkeit
- ☐ Atheistisch/Keine Religion
- ☐ Buddhismus
- ☐ Christentum
- ☐ Hinduismus
- ☐ Islam
- ☐ Judentum
- ☐ Andere Religion(en)
- ☐ Möchte ich nicht angeben

→ Wenn vorherige Frage mit "Nein" beantwortet wurde erscheint diese Antwortoption im Formular.

→ XXX Unternehmen, Institution, Organisation eintragen

DIE BEDÜRFNISSE UND ERFAHRUNGEN am Arbeitsplatz werden auch durch die jeweiligen individuellen Lebensumstände und -erfahrungen beeinflusst. Vielleicht haben wir zu Hause besondere Verpflichtungen oder kämpfen aufgrund unserer individuellen Lebensumstände mit Vorurteilen. Wir wollen die Bedürfnisse einer vielfältigen Belegschaft anerkennen und erfüllen, damit alle Menschen bei [→ XXX] erfolgreich sein können.

Sind Sie ein Elternteil oder eine Betreuungsperson?

- ☐ Ja, ich bin ein Elternteil von Kindern unter 18 Jahren.
- ☐ Ja, ich bin eine Betreuungsperson von Kindern unter 18 Jahren.
- ☐ Ja, ich bin ein Elternteil von erwachsenen Kindern.
- ☐ Ja, ich bin eine Betreuungsperson für Erwachsene.
- ☐ Ja, ich bin ein Elternteil/eine Betreuungsperson von queeren Kindern.
- ☐ Ja, ich bin ein Elternteil/eine Betreuungsperson von einem Familienmitglied mit einer Behinderung.
- ☐ Nein
- ☐ Nein, aber ich gehe davon aus, innerhalb der nächsten 3 Jahre Fürsorgeverantwortung als Elternteil oder Betreuungsperson zu tragen.
- ☐ Andere
- ☐ Möchte ich nicht angeben

Identifizieren Sie sich mit einer der folgenden Gruppen/sehen Sie sich selbst als Teil einer der folgenden Gruppen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Angaben aus:

- ☐ Menschen mit Behinderung oder anderen spezifischen Herausforderungen
- ☐ LGBTQIA+ Community
- ☐ Black, Indigenous, People of Color
- ☐ Eine andere unterrepräsentierte ethnische Gruppe
- ☐ Nein



Teil 2: Zufriedenheitsfragen zu DEIB in der Organisation

→ XXX
Unternehmen,
Institution,
Organisation
eintragen

Inclusion bedeutet, dass wir unser wahres Ich bei der Arbeit zeigen können und das Gefühl haben, dazuzugehören. Es bedeutet, dass wir unsere Ideen frei einbringen können und Chancengleichheit und faire Behandlung genießen. Inclusion ermöglicht es uns, in einem unterstützenden Umfeld zusammenzuarbeiten und zu gedeihen. Wir ermutigen alle unsere Mitarbeiter, sie selbst zu sein, denn wir glauben, dass die Einzigartigkeit jedes Einzelnen [→ XXX] besser macht.

Fühlen Sie sich wohl dabei, am Arbeitsplatz ganz Sie selbst zu sein?

- ☐ Stimme überhaupt nicht zu
- ☐ Stimme nicht zu
- ☐ Stimme weder nicht zu noch zu
- ☐ Stimme zu
- ☐ Stimme sehr zu
- ☐ Ich weiß es nicht
- ☐ Keine Angabe

Haben Sie das Gefühl, dass Sie bei der Arbeit irgendeinen Aspekt Ihrer Identität verbergen oder herunterspielen müssen?

- ☐ Stimme überhaupt nicht zu
- ☐ Stimme nicht zu
- ☐ Stimme weder nicht zu noch zu
- ☐ Stimme zu
- ☐ Stimme sehr zu
- ☐ Ich weiß es nicht
- ☐ Keine Angabe

Verspüren Sie ein Gefühl von Zugehörigkeit bei [→ XXX] ?

- ☐ Stimme überhaupt nicht zu
- ☐ Stimme nicht zu
- ☐ Stimme weder nicht zu noch zu
- ☐ Stimme zu
- ☐ Stimme sehr zu
- ☐ Ich weiß es nicht
- ☐ Keine Angabe

Haben Sie das Gefühl, dass es Barrieren gibt, die Sie daran hindern, Ihre Karriere voranzutreiben?

- ☐ Stimme überhaupt nicht zu
- ☐ Stimme nicht zu
- ☐ Stimme weder nicht zu noch zu
- ☐ Stimme zu
- ☐ Stimme sehr zu
- ☐ Ich weiß es nicht
- ☐ Keine Angabe

Chancen und Anerkennung sind in meinem Team gerecht verteilt.

- ☐ Stimme überhaupt nicht zu
- ☐ Stimme nicht zu
- ☐ Stimme weder nicht zu noch zu
- ☐ Stimme zu
- ☐ Stimme sehr zu
- ☐ Ich weiß es nicht
- ☐ Keine Angabe

Ist es transparent, wie Ihre Führungskraft Entscheidungen trifft, die Sie betreffen?

- ☐ Nein, es ist niemals transparent
- ☐ Nein, es ist in der Regel nicht transparent
- ☐ Es ist manchmal transparent
- ☐ Ja, es ist in der Regel transparent
- ☐ Ja, es ist immer transparent
- ☐ Keine Angabe



→ XXX
Unternehmen,
Institution,
Organisation
eintragen

Menschen mit unterschiedlichen Vielfaltsmerkmalen und unterschiedlichen Identitäten erhalten bei [→ XXX] den gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit.

- ☐ Stimme überhaupt nicht zu
- ☐ Stimme nicht zu
- ☐ Stimme weder nicht zu noch zu
- ☐ Stimme zu
- ☐ Stimme sehr zu
- ☐ Ich weiß es nicht
- ☐ Keine Angabe

Ich habe das Gefühl, dass Stereotype über meine Identität mein Empfinden von Inclusion am Arbeitsplatz beeinträchtigt?

- ☐ Stimme überhaupt nicht zu
- ☐ Stimme nicht zu
- ☐ Stimme weder nicht zu noch zu
- ☐ Stimme zu
- ☐ Stimme sehr zu
- ☐ Ich weiß es nicht
- ☐ Keine Angabe

Welche der folgenden Aussagen treffen auf Sie zu? Bitte wählen Sie alle zutreffenden:

- ☐ Ich habe eine_n Mentor_in
- ☐ Ich wurde ermutigt, die für Führungspositionen erforderlichen Fähigkeiten zu erwerben.
- ☐ Ich stehe auf einer Nachfolgeplanungsliste für leitende Positionen.
- ☐ Ich bin bei einer Beförderung übergangen worden.
- ☐ Ich habe mich entschieden, [→ XXX] zu verlassen.
- ☐ Keine der obigen Antworten [hier ggf. Freifeld einfügen]
- ☐ Keine Angabe

→ XXX
Unternehmen,
Institution,
Organisation
eintragen

Bitte wählen Sie alle Aussagen aus, denen Sie zustimmen:

- ☐ Wenn ich einen Fehler mache, wird dieser nicht gegen mich verwendet.
- ☐ Ich fühle mich in meinem Team sicher, risikofreudige Entscheidungen zu treffen.
- ☐ Es ist einfach, Teammitglieder um Hilfe zu bitten.
- ☐ Meine Einzigartigkeit wird in meinem Team geschätzt und ausgeschöpft.
- ☐ Die Menschen in meinem Team sind bereit, Probleme und schwierige Themen zu diskutieren.
- ☐ Mein Team ermutigt aktiv dazu, bei der Lösung von Problemen über den Tellerrand zu schauen und kreativ zu werden.
- ☐ Menschen in meinem Team oder im Unternehmen setzen sich für marginalisierte Gruppen ein.
- ☐ Menschen in meinem Team lehnen andere ab, weil sie anders sind.
- ☐ Die Menschen in meinem Team untergraben sich absichtlich gegenseitig.
- ☐ Keine der obigen Antworten
- ☐ Keine Angabe

Bitte wählen Sie alle Aussagen aus, denen Sie zustimmen:

- ☐ Unsere Unternehmensführung spiegelt die Vielfalt der Gesellschaft in meinem Land angemessen wider.
- ☐ Die Leitung unserer Einheit spiegelt die Vielfalt unserer Mitarbeitenden wider.
- ☐ Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und unterschiedlichen Identitäten können bei [→ XXX] erfolgreich sein.
- ☐ [→ XXX] hat eine Unternehmenskultur, in der unterschiedliche Perspektiven geschätzt werden.
- ☐ [→ XXX] setzt sich glaubwürdig für eine inklusive Unternehmenskultur ein.

→ XXX
Unternehmen,
Institution,
Organisation
eintragen



5

Auswertung und Rückmeldung

Die Auswertung einer Mitarbeitendenbefragung markiert den entscheidenden Moment, in dem aus Daten Erkenntnisse werden und diese wiederum als Grundlage für Veränderungen dienen können. Damit dieser Prozess wirksam ist, braucht es nicht nur eine saubere Datenauswertung – die im Sinne des Datenschutzes durch die beauftragte Drittfirma in aggregierter Form erfolgt –, sondern auch eine transparente Rückmeldung und konsequente Ableitung von Maßnahmen.

5.1 Rückmeldung der Ergebnisse an die Mitarbeitenden

Die Rückmeldung an die Mitarbeitenden ist ein zentraler Schritt, um Vertrauen zu schaffen und die Ernsthaftigkeit des Vorhabens zu unterstreichen. Wichtig ist dabei, die Ergebnisse nicht isoliert zu präsentieren, sondern sie in den Zusammenhang der zuvor festgelegten Ziele und Themenschwerpunkte der Befragung zu stellen. Nur so können die Mitarbeitenden nachvollziehen, warum bestimmte Fragen gestellt wurden, welche Erkenntnisse daraus gewonnen wurden und wie diese in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfließen.

Ein Beispiel: In der Befragung wurde erhoben, ob Beschäftigte das Gefühl haben, bei der Arbeit einen Aspekt ihrer Identität verbergen oder herunterspielen zu müssen. Die Auswertung ergab, dass insbesondere marginalisierte Personengruppen dieser Aussage in deutlich höherem Maße zustimmten als die Gesamtbelegschaft. Diese Rückmeldung sollte transparent und sensibel an die Mitarbeitenden kommuniziert werden – nicht nur in Form nackter Zahlen, sondern mit einer Einordnung, was das für die Unternehmenskultur bedeutet. So kann deutlich gemacht werden, dass die Befragung ein wichtiges Signal gesetzt hat: Sie hat bisher unsichtbare Erfahrungen sichtbar gemacht und zeigt auf, wo Veränderungsbedarf besteht. Gleichzeitig wird die Brücke zur Ausgangsstrategie geschlagen, etwa indem die Ergebnisse in Zusammenhang mit dem Ziel gestellt werden, ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem alle Beschäftigten authentisch sie selbst sein können.

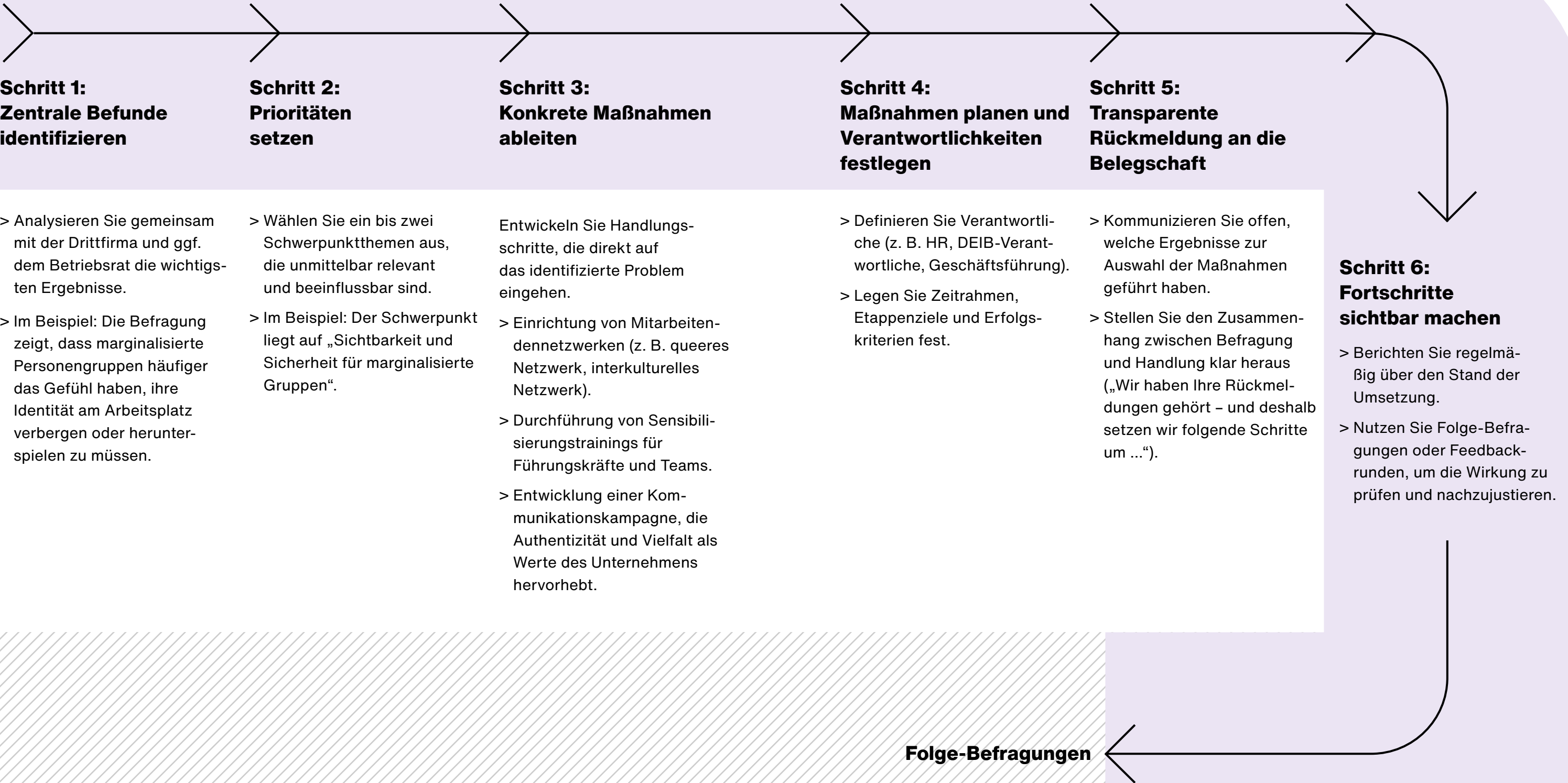
5.2 Ableitung und Kommunikation von Maßnahmen

Die reine Ergebnispräsentation reicht nicht aus – entscheidend ist, wie daraus konkrete Handlungen abgeleitet werden. Auf Grundlage der Auswertung gilt es, gezielt Maßnahmen zu entwickeln, die auf die identifizierten Bedürfnisse, Chancen oder Problemfelder eingehen. Hierbei sollte klar erkennbar sein, wie die Maßnahmen mit den übergeordneten Unternehmenszielen und der DEIB-Strategie (Diversity, Equity, Inclusion, Belonging) zusammenhängen.

Die Auswertung von Mitarbeitendenbefragungen ist nur dann wirksam, wenn aus den Ergebnissen auch konkrete Schritte folgen. Entscheidend ist dabei, dass diese Maßnahmen nachvollziehbar aus den Befunden abgeleitet werden und klar an die Belegschaft zurückgespielt werden. So wird deutlich, dass die Teilnahme an der Befragung nicht folgenlos bleibt, sondern dass die Rückmeldungen tatsächlich eine Wirkung entfalten.

Ein praxisnahes Vorgehen könnte folgendermaßen aussehen:

Nachbereitung in 6 Schritten



FINAL NOTE

Wir leben in einer Zeit, in der sich in der Arbeitswelt – wie auch in der Gesellschaft – ein konservativer Rollback abzuzeichnen scheint. Errungenschaften, die lange hart erkämpft wurden, geraten an mancher Stelle wieder unter Druck. Deshalb ist es jetzt umso wichtiger, Haltung zu zeigen und Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Inclusion nicht als Luxus oder „Trendthema“ zu behandeln, sondern als Grundpfeiler einer zukunftsfähigen und gerechten Arbeitswelt.

Wir sehen auch mit Zuversicht, zum Beispiel bei unseren Partner_innen, Unterzeichner_innen und Mitgliedern, dass es viele Unternehmen und Organisationen gibt, die sich gerade jetzt erst recht für Vielfalt stark machen. Sie stellen sich dem Gegenwind, weil sie wissen: gelebte Diversität ist kein „Nice-to-have“, sondern ein handfester Erfolgsfaktor – menschlich wie wirtschaftlich.

Mitarbeitendenbefragungen waren lange ein Thema, vor dem viele zurückschreckten – zu kompliziert, zu riskant, zu viel Datenschutz. Mit diesem Leitfaden möchten wir zeigen: Diese Angst ist unbegründet. Ja, die Anforderungen sind hoch – und genau das ist auch gut so. Aber es ist möglich, Befragungen datenschutzkonform, fair und wirkungsvoll durchzuführen. Und sie sind strategisch unverzichtbar: Sie geben marginalisierten Stimmen Raum, machen blinde Flecken sichtbar und schaffen die Grundlage für echte Veränderung.

Organisationen, die diesen Weg gehen, senden eine klare Botschaft:

**Wir hören zu. Wir handeln.
Wir stehen ein für eine Kultur,
in der niemand Teile seiner
Identität verstecken muss, um
dazuzugehören.**

Mit diesem Leitfaden wollen wir Mut machen und dazu einladen, sich nicht von Ängsten oder Unsicherheiten bremsen zu lassen. Mitarbeitendenbefragungen sind ein Werkzeug, um Versprechen in Taten zu übersetzen – und damit ein Schlüssel, um Vielfalt und Chancengerechtigkeit nicht nur zu fordern, sondern tatsächlich zu leben.



CAWA YOUNOSI
Geschäftsführer
Charta der Vielfalt e.V.



ALBERT KEHRER
Vorstandsvorsitzender
PROUT AT WORK-
Foundation

QUELLE

Powierski/Witteck, DB 2021, 1944–1951

IMPRESSUM

Herausgeberin

PROUT AT WORK-Foundation, Mainzer Straße 11, 80804 München,
www.proutatwork.de

V.i.S.d.P.: Albert Kehrer, Vorstandsvorsitzender (Adresse siehe oben)
PROUT AT WORK ist eine eingetragene Wort-/Bildmarke (Deutsches
Patent- und Markenamt Register-Nr. 30 2014 055 885)

Konzept und Redaktion:

PROUT AT WORK-Foundation

Autor_innen: Enea Cocco, Albert Kehrer, Muriel Ritter

Gestaltung: Liane Zimmermann // Komplizenwerk, München

Korrektur, Satz, Reinzeichnung: Markus Keller, Schongau

Bildnachweis: Seite 51: Cawa Younosi/privat, Albert Kehrer/PROUT AT WORK

Urheberrecht: Der Leitfaden einschließlich seiner Bestandteile wie Texte und
Bilder ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen
Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung unzulässig. Eine
entgeltliche Weitergabe der Inhalte an Dritte ist nicht gestattet.

Stand: Juli 2025

PROUT AT WORK-Foundation

+49 89 1434 780 0

info@proutatwork.de

proutatwork.de

[linkedin.com/company/proutatwork](https://www.linkedin.com/company/proutatwork)

[instagram.com/proutatwork](https://www.instagram.com/proutatwork)

[facebook.com/proutatwork](https://www.facebook.com/proutatwork)