



**Tipps & Tools:  
Mitarbeitenden-  
Befragungen zu Vielfalt &  
Inklusion (im Fußball)**

**↑  
STEIL  
PASS**

[www.steilpass-fussballjobs.de](http://www.steilpass-fussballjobs.de)





# Inhalt

Über dieses Dokument.....	1
Einführung: Warum Mitarbeitendenbefragungen zu Vielfalt und Inklusion? .....	1
<b>1 Vorbereitung .....</b>	<b>2</b>
Strategische Planung: Wisst ihr, was ihr wissen wollt? .....	2
Terminierung: nach der Pause ist vor der Befragung! .....	3
Fragendesign: je kompakter, desto besser! .....	4
Rechtliche & ethische Grundlagen: Abfrage und Schutz personenbezogener Daten .....	5
<b>2 Durchführung .....</b>	<b>7</b>
Kommunikation & Erwartungsmanagement: Vertrauen ist der Schlüssel!.....	7
Der Befragungszeitraum – was tun bei Widerständen und geringer Teilnahme? .....	8
<b>3 Auswertung.....</b>	<b>10</b>
Datenauswertung und Interpretation: Bias minimieren - Anonymität sichern! .....	10
Ergebnis-Kommunikation: alle abholen, konkrete Maßnahmen transparent machen .....	10
<b>4 Maßnahmen und Umsetzung.....</b>	<b>12</b>
Von Ergebnissen zu Maßnahmen: SMART bleiben und Impact der Mitarbeitenden herausstellen.....	12
Verstetigung & Follow-up: Vergleiche zeigen Entwicklung! .....	12
<b>5 Fazit &amp; Ressourcen .....</b>	<b>13</b>
Links & weiterführende Literatur.....	13
<b>6 Impressum .....</b>	<b>14</b>



## Über dieses Dokument

Ihr plant eine Mitarbeitendenbefragung zu Diversität & Inklusion (D&I)? Ihr wollt dabei eine möglichst hohe Teilnahmequote erreichen und aus den Ergebnissen konkrete, wirksame Maßnahmen ableiten? Aber ihr fragt euch auch wie ihr die Befragung rechtssicher gestalten könnt? Dieser Leitfaden ist eine praktische Arbeits- und Orientierungshilfe für Vereine und Verbände aus dem Fußball – und Organisationen darüber hinaus.

Er unterstützt euch dabei, Befragungen wirksam, rechtssicher und inklusiv umzusetzen. Die Empfehlungen basieren unter anderem auf den Erfahrungen aus dem Modellprojekt Steilpass – Fußballjobs für Alle und sind konkret an der Praxis ausgerichtet. Von der Planung und Kommunikation zum Fragedesign bis hin zur Auswertung findet ihr hier Tipps, Hinweise und Checklisten für ein gelungenes Vorgehen.

## Einführung: Warum Mitarbeitendenbefragungen zu Vielfalt und Inklusion?

### Was wir unter Inklusion verstehen

**Inklusion beschreibt ein Konzept menschlichen Zusammenlebens, in der jede\*r ganz selbstverständlich dazugehört.** In einer inklusiven Gesellschaft und auch in Organisationen werden die unterschiedlichen Begabungen der Menschen, unabhängig von **körperlichen & geistigen Fähigkeiten, Alter, Geschlecht & geschlechtlicher Identität, sexueller Orientierung, Migrationsgeschichte & Nationalität, Religion & Weltanschauung und sozialer Herkunft**, als Stärke gesehen. Anders gesagt: **Diversität, also soziale Vielfalt ist das Ziel – und Inklusion ist der Weg dahin.**

Studien zeigen seit vielen Jahren, dass Maßnahmen und Strukturen, die das Arbeitsumfeld inklusiv gestalten und auf die Vielfalt der Bedürfnisse von Mitarbeiter\*innen eingehen, deren Wohlbefinden, Motivation, Bindung und Leistungsbereitschaft signifikant erhöhen können [EY (2024), International Journal for Novel Research in Economics, Finance and Management (2024) & Business Punk (2024)].

D&I-Mitarbeitendenbefragungen können zu diesen Prozessen einen entscheidenden Beitrag leisten: Sie bieten die Möglichkeit, die Belegschaft in der Breite direkt und systematisch am Veränderungsprozess zu beteiligen und eine gezielte Maßnahmenplanung zu fördern. Sie schaffen Transparenz darüber, wie inklusiv eine Organisation von ihren Mitarbeitenden wahrgenommen wird, wo strukturelle Teilhabe-Barrieren bestehen und wie zugehörig sich unterschiedliche Mitarbeitendengruppen fühlen. D&I-Mitarbeitendenbefragungen erfassen mögliche Benachteiligungen und machen Unterschiede sichtbar, die sonst verborgen bleiben. Gleichzeitig helfen sie Organisationen, ihren Reifegrad im Bereich Diversität und Inklusion realistisch einzuordnen.



Eine gut geplante D&I-Mitarbeitendenbefragung ist damit ein wichtiger Baustein für ein ganzheitliches D&I-Monitoring und eine fundierte Organisationsentwicklung im Themenfeld.

Allgemeine Mitarbeitendenbefragungen zu z. B. der Wahrnehmung von Arbeitsbedingungen oder Führungsverhalten können Einblicke in die Arbeitsplatz-Zufriedenheit der Beschäftigten ermöglichen und lassen sich auch mit D&I-Befragungen kombinieren.

# 1 Vorbereitung

## **Strategische Planung: Wisst ihr, was ihr wissen wollt?**

Bevor ihr startet, solltet ihr die Ziele der Befragung für eure Organisation klar definieren. Geht es um eine erste Bestandsaufnahme? Soll ein kontinuierliches Monitoring aufgebaut werden? Oder steht ein größerer Kulturwandel an, für den ihr fundiertere Daten und Einblicke braucht? Eine schriftliche Zieldefinition schafft Orientierung und erleichtert die interne Kommunikation.

Bindet dazu frühzeitig alle relevanten Stakeholder\*innen ein: Geschäftsführung, Personalabteilung, Betriebsrat, Rechtsstelle/Datenschutz sowie Abteilungen wie Nachhaltigkeit, Fanbeauftragte etc. Je breiter die Unterstützung im Vorfeld, desto höher die spätere Akzeptanz der Befragung in der Belegschaft.

Klärt auch, wie viel Budget ihr für die Befragung zur Verfügung habt. Ihr solltet idealerweise Budget und zeitliche Ressourcen einplanen

- für Lizenzen und Nutzung eines digital barrierefrei nutzbaren Befragungstools
- für die Übersetzung von Fragebögen in Mitarbeitenden-(Fremd-)Sprachen und in Leichte bzw. Einfache Sprache,
- ebenso wie für die Auswertung der erhobenen Daten durch eine externe Organisation.

Eine gute Zeit-Planung sollte sich außerdem am Saisonkalender eures Vereins orientieren. Stellt daher zunächst einen Jahresplan mit allen vereinsrelevanten Terminen und Phasen auf (Spieltage, Saisonpause, Mitgliederversammlungen, Ferienzeiten etc.).



## Mini-Check Strategische Planung

- Ziel der Befragung definiert
- Führungsebene unterstützt die Befragung aktiv
- Weitere relevante Stakeholder\*innen identifiziert und in Vorbereitung eingebunden
- Budget, Personal und zeitliche Ressourcen gesichert
- sofern möglich eine externe Auswertung organisiert

## Terminierung: nach der Pause ist vor der Befragung!

Eine geschickte Planung des Befragungszeitraum ist grundlegend für die erfolgreiche Teilnahme vieler Mitarbeitende insbesondere im Vereinskontext. Hierbei spielt der Saisonkalender eine wesentliche Rolle. Aber auch kulturelle und religiöse Feiertage oder Schulferien sollten berücksichtigt werden.

Grundsätzlich ist das Ziel einen Zeitraum zu wählen, in dem so viele Mitarbeitende wie möglich die Möglichkeit haben, an der Befragung teilzunehmen.

Was solltet Ihr bei der Terminierung beachten?

- **Saisonkalender berücksichtigen:** Besonders arbeitsintensive Hochphasen (z.B. Saisonfinale) bestenfalls genauso vermeiden wie die Saisonpausen
- **Ferienzeiten bzw. Haupturlaubszeiten beachten**
- **ggfs. themenspezifische Anlässe / Zeiträume nutzen:** wie Mitarbeitenden-Versammlungen, interne Diversity- und Gesundheitstage oder offizielle / überregionale Anlässe und Kampagnen bieten hilfreiche Gelegenheiten zum Launch und zur Mobilisierung der Belegschaft zur Teilnahme an der Befragung (bundesweite Aktionen gegen Diskriminierung im Fußball, Diversity Tage oder offizielle Feiertage aus dem Vielfaltskalender der Charta der Vielfalt)
- **Frühzeitige Kommunikation:** Veröffentlicht Infos zu der bevorstehenden Befragung mindestens 4 Wochen vor dem Start, um Aufmerksamkeit zu generieren, Vertrauen aufzubauen und die Mitarbeitenden auf den Befragungszeitraum vorzubereiten.

## Mini-Check Terminierung:

- Keine Überschneidung mit saisonalen Hochphasen
- Ferien/Feiertage und Urlaubszeiten berücksichtigt
- Themenspezifische Anlässe für Launch-Kommunikation oder Mobilisierung eingeplant
- Befragung rechtzeitig angekündigt (mehrere Wochen vorher)



## Fragendesign: je kompakter, desto besser!

Ein guter Fragebogen ist kurz, verständlich, methodisch durchdacht und einer der zentralen Faktoren für eine erfolgreiche D&I-Mitarbeitendenbefragung. Die Einleitung sollte kompakt sein und klar erklären, worum es geht. Wie ihr die Fragen formuliert, beeinflusst ob Mitarbeitende ehrlich antworten oder zu sozial erwünschtem Antwortverhalten tendieren - also Antworten wählen, von denen sie glauben, dass sie „richtig“ sind oder erwartet werden. Gerade bei sensiblen D&I-Themen können Mitarbeitende aus Unsicherheit oder Sorge vor negativen Konsequenzen Antworten und Probleme abschwächen.

Ein sensibel gestalteter Fragebogen sollte daher

- **In verschiedene inhaltliche Abschnitte unterteilt sein und einen Fortschrittsbalken aufweisen:** Dies verbessert die Übersicht für Befragungsteilnehmende.
- **nach den Erfahrungen und konkreten Wahrnehmungen, statt nach einer allgemeinen Einschätzung oder Bewertung fragen:** Statt „Ist unsere Vereinsführung inklusiv?“, lieber eine konkrete Abfrage anhand einer Skala „Oberste Führungskräfte (Präsidium, Vorstand oder Geschäftsführung) fördern Vielfalt und Inklusion in der Belegschaft, z.B. durch klares Commitment und die Bereitstellung von Ressourcen“
- **Individuelle Wissens- und Sicherheitsfragen zum Thema einbauen:** z.B. „Ich weiß an wen ich mich in der Organisation wenden könnte, wenn ich Diskriminierung erlebe oder beobachte“, „Der Verein bietet mir ein Arbeitsumfeld, in dem ich immer ich selbst sein kann“ oder/und „Ich fühle mich in meinem Verein sicher und ermutigt, meine Meinung äußern zu können, selbst wenn sie von der anderer abweicht“
- **eindeutige Begriffe verwenden oder mit Beispielen konkretisieren:** „Diskriminierende Äußerungen oder Handlungen (z.B. aufgrund von Herkunft oder geschlechtlicher Identität) werden von Kolleg\*innen in unserem Verein nicht toleriert.“
- **Antwortoptionen ermöglichen:** Skalen mit der Option „weiß ich nicht / möchte ich nicht angeben“ entlasten Befragte und erhöhen die Antwortqualität.
- **Freiwilligkeit sichtbar machen:** Insbesondere bei sensiblen oder demografischen Datenabfragen sollte es möglich sein, einzelne Fragen zu überspringen.

Ziel ist es, möglichst viele Mitarbeitende anzusprechen und ihnen eine bedenkenlose Teilnahme zu ermöglichen. Berücksichtigt in der Fragengestaltung daher auch alle Beschäftigungsformen — von Festangestellten über Minijobber\*innen und Spieltagsdienste bis hin zu Praktikant\*innen oder Mitarbeitenden im Greenkeeping / Facility.



Stimmt das Fragedesign unbedingt im Vorfeld mit verschiedenen Personengruppen ab. Lasst den Frageboten ebenfalls von einer Bandbreite an Personen aus möglichst vielfältigen Funktionsgruppen vorab testen, um Verständnisprobleme oder unnötige Länge frühzeitig zu erkennen.

Wählt darüber hinaus ein Befragungstool, das auch auf Mobiltelefonen niedrigschwellig funktioniert und barrierefreie Zugänge ermöglicht. Nicht alle Arbeitsbereiche haben jederzeit Zugang zu Laptops oder Desktop-PCs.

Achtet darauf, dass die Befragung Screenreader-tauglich und nach Möglichkeit in mehreren Sprachen zugänglich (mind. Englisch und Leichte Sprache) und auch diskriminierungssensibel formuliert ist. Ergänzt ggfs. digitale Befragungen um Papierbögen für Mitarbeitende ohne digitalen Zugang. So kombiniert ihr digitale und analoge Zugänge und ermöglicht mehr Mitarbeitenden die Teilnahme. Angepasste Formate erhöhen die Teilnahmequote und sichern repräsentative Ergebnisse.

### **Mini-Check Fragedesign**

- Dauer max. 10-15 Minuten
- Sprachlich verständlich & diskriminierungssensibel
- Mehrsprachigkeit / Leichte Sprache geprüft
- Alle Beschäftigtengruppen in Ansprache und Fragedesign berücksichtigt
- Mobile und analoge Teilnahme ist gewährleistet
- Digitales Tool nach Barrierefreiheits-Aspekten gewählt

## **Rechtliche & ethische Grundlagen: Abfrage und Schutz personenbezogener Daten**

Bei D&I-Mitarbeitendenbefragungen werden ggf. personenbezogene Daten zu Identitätsmerkmalen, sogenannte besondere Kategorien personenbezogener Daten, erhoben. Daher müssen hierbei besondere arbeits- und datenschutzrechtliche Vorgaben eingehalten werden. Besonders relevant sind hier die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sowie die DSGVO (hier insb. Art. 9) und das AGG.

Die Verarbeitung dieser besonderen Kategorie personenbezogener Daten wird in der DSGVO Art. 9 geregelt.

„Die Verarbeitung personenbezogener Daten, aus denen **die rassische und ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen oder die Gewerkschaftszugehörigkeit** hervorgehen, sowie die Verarbeitung von **genetischen Daten, biometrischen Daten** zur eindeutigen Identifizierung einer natürlichen Person, **Gesundheitsdaten oder Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung** einer natürlichen Person ist untersagt.“

Für eine zulässige Erhebung und Verarbeitung der Daten muss daher die **ausdrückliche Einwilligung in die Erhebung und Verarbeitung sensibler Daten**



**vorliegen. Eine Anonymisierung ist in diesem Zusammenhang zwingende Voraussetzung zur Verarbeitung der Daten.** In einer Auswertung hat daher der Schutz vor Identifikation der antwortenden Personen besondere Priorität. Für eine geschützte, anonymisierte Auswertung sollten Cluster (z.B. von Antwortenden auf Basis von Angaben zu Vielfaltsmerkmalen wie deren Geschlecht, Behinderung, Herkunft oder sex. Orientierung) immer eine Mindestgröße von 10 Personen haben. Jedoch ist auch immer im Einzelfall zu prüfen, ob dadurch Rückschlüsse auf die Personen tatsächlich ausgeschlossen werden können. Grundsätzlich ist entscheidend: Der Schutz von Personen und die Wahrung ihrer Anonymität sollte eindeutig und uneingeschränkt über dem Auswertungsinteresse stehen, schon um die Akzeptanz der Befragung und deren Ergebnisverwertung nicht zu gefährden.

Es sollte für potenzielle Teilnehmende daher stets klar kommuniziert werden, wie Daten anonymisiert, verarbeitet und ausgewertet werden. Die Erhebung und Verarbeitung sollten zur Vertrauensbildung zudem möglichst durch eine externe Organisation geschehen. So kann ein unabhängigerer, anonymerer, geschützterer Umgang mit den Daten erfolgen.

Dies wiederum kann das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Befragung signifikant stärken.

#### **Mini-Check rechtliche & ethische Grundlagen – werden personenbezogene Daten erhoben?**

- Rechts- & Datenschutzprüfung erfolgt
- Einwilligungserklärung in Befragung eingebaut
- Anonymität in jeder Auswertung gewährleistet



## 2 Durchführung

### **Kommunikation & Erwartungsmanagement: Vertrauen ist der Schlüssel!**

Die interne Kommunikation spielt rund um D&I-Mitarbeitendenbefragungen eine zentrale Rolle: Sie baut Vertrauen auf, erklärt Zweck und Nutzen und nimmt mögliche Sorgen vor negativen Konsequenzen. Besonders wichtig ist der Hinweis auf Anonymität und Freiwilligkeit.

Im Arbeitsumfeld Fußball besteht die Herausforderung, sehr heterogene Beschäftigungsgruppen zu erreichen und über die Befragung zu informieren. Viele Personen im Greenkeeping, in der Gastronomie oder im Ordnungsdienst haben keinen regelmäßigen Zugang zur digitalen Arbeitsinfrastruktur. Nutzt daher neben den internen digitalen Kommunikationstools wie Mail oder Teams weitere Kanäle z. B. Aushänge, Newsletter, mobile Zugänge, Teamrunden oder Trainer\*innen-Meetings.

Erfahrungsgemäß kann es zusätzlich hilfreich sein, eine Vertrauensperson aus dem Verein zu benennen, die sich bereit erklärt als Ausfüllhilfe mit Befragungsteilnehmenden zusammen den Fragebogen durchzugehen, Verständnisfragen ad hoc zu klären und bei der Beantwortung zu unterstützen. Diese Unterstützung kann aufgrund einer Vielzahl unterschiedlicher, oft verborgener Zugangsbedürfnisse (z. B. Analphabetismus, Legasthenie etc.) die Teilnahme an der Befragung in verschiedenen Zielgruppen erhöhen oder überhaupt erst herstellen.

Erstellt idealerweise im Vorhinein eine Kommunikations- und Kanalstrategie und überlegt euch wen ihr wo am besten erreicht. Bindet hierzu eure Kommunikationsverantwortlichen oder -abteilungen ein und erarbeitet gemeinsam eine passende Vorgehensweise, damit eine Koordination abgestimmt werden kann. Je nach Größe eures Vereins kann auch die persönliche Ansprache durch beispielsweise euch oder Rollen und Funktionsträger\*innen wie Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung, aber auch einzelne Führungskräfte wirkungsvoll sein und zur Teilnahme motivieren. Direkte, individuelle Ansprache kann in Personengruppen besonders wertvoll sein, die sich nicht als klassische Zielgruppen einer solchen Befragung sehen – beispielsweise weiße, männliche, heterosexuelle Mitarbeitende oder Personen ohne Kinder.

Kommuniziert ebenfalls zu den geplanten nächsten Schritten nach der Befragung. Mitarbeitende sind sehr interessiert daran, wann sie mit ersten Ergebnissen rechnen können und wie bzw. wo diese kommuniziert werden. So könnt ihr den unterschiedlichsten Erwartungen in der Belegschaft an eine anschließende Übersetzung der Ergebnisse in Maßnahmen transparent und sensibel begegnen.



## Mini-Check Kommunikation & Erwartungsmanagement:

### Vor Befragungsstart:

- Klare Kanalstrategie für alle Mitarbeitendengruppen erstellt
- Infos (Zweck, Ablauf etc.) vor Befragungsstart kommuniziert
- Daten- & Anonymitätsschutzhinweise gut sichtbar in der Kommunikation platziert
- Mehrsprachige Kommunikation erstellt

### Während des Befragungszeitraums:

- Zum Start der Befragung intensivere Mobilisierungs-Kommunikation umsetzen
- Up-Date Kommunikation mit Info zur Teilnahmequote und Motivation in der Mitte des Befragungszeitraums
- Endspurt-Kommunikation mit Info zur Teilnahmequote und Hinweis auf letzte Teilnahmechance

### Nach dem Befragungszeitraum:

- Danksagungs-Kommunikation mit wertschätzenden Worten zur Teilnahme und einem zeitlichen Ausblick auf die Verwertung und Präsentation der Ergebnisse

## Der Befragungszeitraum – was tun bei Widerständen und geringer Teilnahme?

Ihr habt die Durchführung eurer D&I-Mitarbeitendenbefragung bis zum ersten Tag des Befragungszeitraums akribisch geplant und umgesetzt. Jetzt startet die Befragung und ihr wartet gespannt auf den Eingang der ersten Fragebögen. Was ist in dieser Zeit zu tun, welche vorbereitenden Maßnahmen könnt ihr bereits treffen und welche potenziellen Herausforderungen können in dieser Phase auf euch zukommen? Es ist hilfreich den Befragungszeitraum als aktive Steuerungsphase zu nutzen und auf mögliche Widerstände oder geringe Teilnahmequoten angemessen zu reagieren.

- **Feedback von den Führungskräften**, um Stimmungslage in der Belegschaft zu prüfen: gibt es wiederholte Aussagen / Feedback zur übermäßigen Länge der Befragung oder einzelnen Texten, dann könnt ihr solche Rückmeldungen ggf. in der Kommunikation dazu aufgreifen und nochmal Sinn und Zweck erklären und Verständnis/Wertschätzung und Dankbarkeit formulieren.
- **Falls datenschutzrechtlich möglich:** während der Befragungsphase solltet ihr mit den Bereichen im Austausch stehen und ggf. den Rücklauf der Fragebögen nach Bereichen beobachten, ohne dabei einzelne Personen identifizierbar zu machen. Sind die Teilnahmequote aus bestimmten Bereichen auffällig gering, kann dies ein Hinweis auf fehlende Zugänge oder ungeeignete Kommunikationskanäle sein. Ein niedriger Rücklauf kann z. B. darauf



hindeuten, dass digitale Zugänge nicht gut funktionieren oder sich die Funktionsgruppen nicht angesprochen fühlen.

- **Prüfen: Wo brechen die meisten Teilnehmenden den Fragebogen ab?** – Die Abbruchquoten im Fragebogen geben einen Hinweis an welcher Stelle Texte zu lang sind, Einwilligungserklärungen zu komplex oder einzelne Fragen missverständlich formuliert sind. Wenn technisch möglich, können kleinere Anpassungen – z. B. gekürzte Einführungstexte – auch noch während der Befragung durchgeführt werden.
- **Vorbereitung auf die Auswertung (ggf. in enger Absprache mit der extern auswertenden Organisation):** es können bereits erste Auswertungslogiken, Ergebnisformate und Zielgruppen für die Ergebnisaufbereitung definiert werden

Wichtig ist: Widerstände oder eine zunächst geringe Teilnahmequote bedeuten nicht gleich den Misserfolg der Befragung, sondern normaler Bestandteil. Entscheidend ist ein transparenter und dialogorientierter Umgang mit klarer Kommunikation, wofür sich die Teilnahme lohnt.

#### **Mini-Check Durchführung:**

- Feedback von Führungskräften einholen
- Widerstände in Up-Date Kommunikation aufgegriffen
- ggfs. Rücklauf nach Vereinsbereichen prüfen
- ggf. Kommunikation in bestimmten Vereinsbereichen oder Funktionsgruppen verstärken
- Vorbereitung der Auswertungsdokumente begonnen



## 3 Auswertung

### Datenauswertung und Interpretation: Bias minimieren - Anonymität sichern!

Die Datenauswertung erfolgt anonymisiert und in Gruppen mit ausreichend großen Fallzahlen (mind. 10 Personen), um Rückschlüsse auf Einzelpersonen auszuschließen. Im Fokus stehen Zugehörigkeit, Diskriminierungserfahrungen und Sicherheit im Arbeitsumfeld.

Die Auswertung macht ggfs. Unterschiede zwischen auswertbaren Antwort-Gruppen (nach Geschlecht, Betriebszugehörigkeit, Lebensalter etc.) sichtbar, ohne Personen identifizierbar zu machen. Im Zweifel steht bei der Auswertung der Schutz der Personen vor dem Auswertungsinteresse.

#### Mini-Check Auswertung & Interpretation:

- Gruppen groß genug für Anonymität
- Zentrale Themen analysiert (Zugehörigkeit, Barrieren, Diskriminierungserfahrung)
- bias-sensible Interpretation der Ergebnisse
- Antwortverhalten nach Mitarbeitendengruppen berücksichtigt
- bei wiederholter Durchführung: Vergleichsauswertung zu vergangenen Ergebnissen integriert

### Ergebnis-Kommunikation: alle abholen, konkrete Maßnahmen transparent machen

Bereitet Ergebnisse verständlich und zielgruppengerecht auf. Verwendet eine klare Storyline: Warum wurde gefragt? Was zeigen die Daten? Was bedeutet das für uns?

Die Ergebnisse sollten im Idealfall sowohl auf der Management-Ebene präsentiert werden, ebenso wie – im Nachgang - in der Belegschaft vorgestellt werden.

Es empfiehlt sich **bereits in der Kommunikation zur Befragung einen Hinweis darauf zu geben wann und in welcher Form die Mitarbeitenden mit einer Ergebnis-Präsentation rechnen können**. Dabei gibt es unterschiedliche Formate und Herangehensweisen wie beispielsweise eine Ergebnispräsentation durch euch, gemeinsam mit Management und der externen Organisation, in einer Art „Roadshow“ in der ihr die verschiedenen Abteilungen oder Standorte eures Vereins besucht.

Eine breite Ergebniskommunikation in alle Abteilungen zeigt hohe Verbindlichkeit durch die Führungsebene, kann je nach Anzahl der Standorte jedoch auch zeit- und ressourcenaufwändig sein. Alternativ kann ein Online-Termin Abteilungs- bzw. Standortübergreifend veranstaltet werden. Auch schwierige Befunde sollten konstruktiv eingeordnet werden.



**Wichtig ist: Ergebnisse müssen nachvollziehbar in Maßnahmen überführt werden.**

**Mini-Check Ergebnis-Kommunikation:**

- Ausblick bzw. Ablauf der Ergebnis-Präsentation intern kommuniziert
- Führungskräfte separat und zeitlich vor der Gesamtbelegschaft zu Ergebnissen gebrieft
- Ergebnisse zielgruppengerecht aufbereitet



## 4 Maßnahmen und Umsetzung

### Von Ergebnissen zu Maßnahmen: SMART bleiben und Impact der Mitarbeitenden herausstellen

Identifiziert eure vereinspezifischen Handlungsfelder und leitet aus den Befunden konkrete, sowie messbare Ziele und Maßnahmen ab, z. B.

- Ausbau barrierefreier Arbeitsplätze: Lärmschutzmaßnahmen in allen Büros installieren
- Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben: Einführen flexibler Arbeitsmodelle
- Diversitätssensible Organisationskultur: Einführen von Schulungen zu Führen auf Distanz / im Homeoffice, Wertschätzung, Diversitätskompetenzen für Führungskräfte und Mitarbeitende,
- Diversitätssensible Prozesse: Etablieren diskriminierungsbewusster Einstellungs-, Bewertungs-, und Beförderungsverfahren,
- Diversitätssensible Strukturen: Schaffen von Stellen für AGG-Beauftragte, Gesundheitsmanager\*innen oder Schwerbehindertenvertretung.

Priorisiert die wichtigsten Themen und definiert Verantwortlichkeiten, Zeitpläne und Erfolgskriterien. Kommuniziert Erfolge und abgeschlossene Maßnahmen regelmäßig intern. Dies trägt signifikant zur Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden bei und erhöht Motivation zur Teilnahme an künftigen Befragungen.

#### Mini-Check von Ergebnissen zu Maßnahmen:

- Wichtigste Handlungsfelder identifiziert
- Konkrete Ziele und darauf aufbauende Maßnahmen nach SMART Prinzipien abgeleitet
- Maßnahmen mit Zeitplänen, Erfolgskriterien und Verantwortlichkeiten hinterlegt
- Regelmäßige Kommunikation nach innen sichergestellt

#### Verstetigung & Follow-up: Vergleiche zeigen Entwicklung!

D&I-Mitarbeitendenbefragungen entfalten ihre Wirkung insbesondere dann, wenn sie Teil eines kontinuierlichen Monitorings werden. Definiert deshalb einen festen Rhythmus (z. B. jährlich oder alle zwei Jahre) für eine D&I-Befragung und nutzt die Ergebnisse zur Weiterentwicklung eurer Organisationskultur, -Praxis und -Strukturen.

Regelmäßige Feedbackrunden, zum Beispiel mit Führungskräften und formalisierten D&I-Mitarbeitendennetzwerken (sog. ERGs – Employee Resource Groups) und D&I Steuerungsgruppen stärken Beteiligung und Rückhalt in D&I-Strategieprozessen.

#### Mini-Check Verstetigung & Follow-Up:

- Wiederholungsrhythmus definiert
- Monitoring-Prozess angelegt
- Feedbackformate etabliert



## 5 Fazit & Ressourcen

Eine D&I-Mitarbeitendenbefragung ist ein wirksames Instrument, um Vielfalt und Inklusion im Verein sichtbar zu machen und gezielt weiterzuentwickeln. Eine D&I-Mitarbeitendenbefragung ist weit mehr als eine Datenerhebung.

Sie ist ein Instrument, um Mitarbeitenden eine Stimme zu geben, tatsächliche Organisationskultur und -Praxis sichtbar zu machen und den Kulturwandel zugunsten von mehr Teilhabe aller Mitarbeitenden in der Organisation nachhaltig voranzubringen. Mut, Offenheit, Fehlerkultur und klare Kommunikation sind dabei die wichtigsten Begleiter\*innen.

Checklisten, Mustertexte und Tool-Empfehlungen unterstützen euch bei der operativen Umsetzung jeder Phase. Sie erleichtern es eurem Verein, rechtssicher und methodisch fundiert zu arbeiten und die Befragung an euren eigenen Kontext anzupassen. Daher listen wir hier einige hilfreiche Ressourcen auf.

Als deutschlandweit einmalige Beratungsstelle für Vielfalt und Inklusion im deutschen Profifußball, führt KickIn! als externe Organisation D&I-Bedarfsermittlungen durch. Kontaktiert uns gerne, wenn ihr professionelle Unterstützung bei der Planung, Umsetzung und Auswertung eurer D&I-Mitarbeitendenbefragung benötigt.

### **BBAG e.V. - KickIn!**

Meisenstr. 96

33607 Bielefeld

Telefon: +49 521 2997 240

E-Mail: [info@inklusion-fussball.de](mailto:info@inklusion-fussball.de)

### **Links & weiterführende Literatur**

**Artikel** „Diversity & Inclusion in Mitarbeiterbefragungen“  
(Zeitschrift Human Resources Manager, 2020)

**Artikel** „So gelingt es, Diversity mithilfe einer Mitarbeiterbefragung zu messen“  
(Zeitschrift Personalwirtschaft, 2023)

**Handlungsempfehlung** „How To Mitarbeitendenbefragungen“  
(PROUT AT WORK-Foundation in Kooperation & Charta der Vielfalt e. V., 2025)

**Handlungsempfehlung** „Einführung von Befragungen zu Diversitätsthemen“  
(FairFuture, 2026)

**Handlungsempfehlung** „Mitarbeiterbefragungen durchführen“  
(Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung - ein Projekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, 2023)



**Buch Inclusalytics : how diversity, equity, and inclusion leaders use data to drive their work**

(Victoria Mattingly, Sertrice Grice, Allison Goldstein, 2022)

**Befragungstools**, die Mindeststandards digital barrierefreier Nutzbarkeit erfüllen  
(Stand: 2026)

Umfrage-Tool SosciSurvey

Umfrage-Tool LamaPoll

Umfrage-Tool LimeSurvey

Umfrage-Tool SurveyMonkey

## 6 Impressum

### **BBAG e.V. - KickIn!**

Meisenstr. 96

33607 Bielefeld

Telefon: +49 521 2997 240

Telefax: +49 521 2997 241

E-Mail: [info@inklusion-fussball.de](mailto:info@inklusion-fussball.de)

### **Autor\*innen**

Johanna Hesselbarth, KickIn!

### **Redakteur\*innen**

Martin Klimpel, SC Freiburg

Marcos Presedo Prada, VfL Wolfsburg

Daniela Wurbs, KickIn!