



MAYER | BROWN

BRIEFING-REIHE

INTERNE UNTERSUCHUNGEN

TEIL III: BEST PRACTICE: MITARBEITERBEFRAGUNGEN

Von Pauline Stadler und Vanessa Klesy

Eine Reihe von Kundenbriefings
unter der Leitung unserer Abteilung
für Arbeitsrecht und Sozialleistungen

Effektive **Mitarbeiterbefragungen** sind ein Eckpfeiler glaubwürdiger interner Untersuchungen. Unternehmen benötigen eine rechtlich belastbare Methode, um Sachverhalte schnell, fair und in einer Weise zu ermitteln, die vor Gerichten, Aufsichtsbehörden, Betriebsräten und anderen rechtlichen Rahmenbedingungen Bestand hat. Es bestehen Grenzen, wo Befragungen das Risiko einer Selbstbelastung bergen, jedoch gelten strafprozessuale Schutzvorschriften nicht automatisch für arbeitgebergeführte Befragungen.

Die Befragungspraxis muss Unparteilichkeit wahren, Vertretungsrechte in definierten Situationen respektieren und die Vertraulichkeits- sowie Repressalienverbotspflichten nach dem Hinweisgeberschutzgesetz (*HinSchG*) einhalten.

Dieser **Teil III** unserer Briefing-Reihe erläutert, wann und wie Mitarbeiter kooperieren müssen, wie Befragungen geplant und durchgeführt werden, wer unter welchen Bedingungen teilnehmen darf und welche spezifischen Auswirkungen das *HinSchG* auf die Handhabung von Befragungen hat; siehe Teil IV für Datenscreening und Teil V für Datenverarbeitung. Die Kernpfeiler sind eine klare **Mitwirkungspflicht**, sorgfältige **Fairness** und strikte *HinSchG*-Compliance.

WHAT'S INSIDE

Mitwirkungspflicht und ihre Grenzen	3
Vorbereitung und Durchführung von Befragungen	4
Anwesenheit und Vertretung: Wer darf im Raum sein	5
Das Hinweisgeberschutzgesetz (<i>HinSchG</i>) und die Befragungspraxis	6
Internationale Perspektive: Angleichung der deutschen Praxis	6
Dos and Don'ts für Mitarbeiterbefragungen	7
Praktische Handlungsempfehlungen für Rechtsabteilung, HR und Compliance	8
Fazit	9

MITWIRKUNGSPFLICHT UND IHRE GRENZEN

Das Arbeitsrecht erkennt an, dass Arbeitnehmer aus dem Arbeitsverhältnis resultierende Loyalitäts- und Mitwirkungspflichten haben, und das Management kann im Rahmen billigen Ermessens Mitarbeiter anweisen, an Sachverhaltsaufklärungsbefragungen teilzunehmen und Fragen zu ihrem Arbeitsbereich, ihren Zuständigkeiten und Beobachtungen zu beantworten. Der Umfang dieser **Mitwirkung** hängt von Rolle und Funktion ab – Führungskräfte und Kontrollfunktionen unterliegen höheren Erwartungen, während Nicht-Führungskräfte im Rahmen ihres Verantwortungsbereichs antworten, und Arbeitgeber müssen Weisungen unter Wahrung der **Verhältnismäßigkeit** und Achtung der **Privatsphäre** erteilen.

Das Recht gegen Selbstbelastung ist ein strafprozessuales Konzept, und bei arbeitgebergeführten Befragungen wendet die Praxis eine privatrechtliche Perspektive an, sodass der Arbeitnehmer arbeitsbezogene Fragen weiterhin beantworten muss. Bei Hochrisiko-Konstellationen gelten vernünftige Schutzmaßnahmen. Fragen sollten sich auf Tatsachen konzentrieren, die für die interne Risikobewertung und Korrekturmaßnahmen erforderlich sind. Verweigert ein Arbeitnehmer die Teilnahme oder die Beantwortung einer relevanten, verhältnismäßigen Frage nach angemessener Weisung, sind arbeitsrechtliche Konsequenzen möglich; jedoch muss das Verfahren Zwang vermeiden und eine faire Gelegenheit zur Stellungnahme vor jeder Entscheidung gewährleisten. Die praktischen Leitlinien sind **nemo tenetur** (der Grundsatz gegen Selbstbelastung), maßvolle **Disziplin** und verfahrensrechtliche **Fairness**.



VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG VON BEFRAGUNGEN

Professionelle Befragungen beginnen mit einem schriftlichen Plan, der Ziel, Themen und Schlüsseldokumente definiert. Der Plan sollte die zu Befragenden identifizieren und eine Reihenfolge festlegen, die die Beweisintegrität schützt – typischerweise Beschwerdeführer und neutrale Zeugen zuerst, dann Betroffene. Prüfen Sie auf Interessenkonflikte und Unabhängigkeitsbedenken. Wenn leitende Angestellte oder zentrale Kontrollfunktionen betroffen sind, erwägen Sie alternative Teams oder externe Anwälte zur Wahrung der **Unabhängigkeit**, und koordinieren Sie mit dem Berichtsrahmen für potenzielle Vorstands-/ Aufsichtsratsberichte (siehe Teil II dieser Briefing-Reihe). **Vertraulichkeitsbedürfnisse** müssen antizipiert werden, wenn die Angelegenheit mit einer Hinweisgebermeldung nach dem *HinSchG* zusammenhängt.

Zu Beginn sollte eine kurze, verständliche **Unternehmensanwaltsbelehrung** erfolgen, die erklärt, dass der Anwalt das Unternehmen vertritt, dass etwaige Rechtsanwaltsgeheimnisse dem Unternehmen zustehen, dass das Unternehmen über die Offenlegung von Informationen entscheiden kann und dass es dem Arbeitnehmer freisteht,

unabhängige Rechtsberatung einzuholen. Befragungen sollten mit **neutraler Formulierung** durchgeführt werden, von offenen zu fokussierteren Fragen übergehend, wobei jede Frage an festgestellten Tatsachen verankert sein sollte. Vermeiden Sie rechtliche Bewertungen. Wo hilfreich, legen Sie zeitgenössische Dokumente vor, um Zeitabläufe oder Ereignisse zu klären. Gewähren Sie angemessene Pausen. Setzen Sie bei Bedarf qualifizierte Dolmetscher ein und gewährleisten Sie strikte Vertraulichkeit.

Audio- oder Videoaufzeichnungen sollten nur verwendet werden, wenn dies gesetzlich und durch Unternehmensrichtlinien ausdrücklich gestattet ist und erst nachdem der Befragte eindeutig informiert wurde und vor der Aufzeichnung ausdrücklich zugestimmt hat, was schriftlich dokumentiert werden sollte. Jede Praxis, die vernünftigerweise als zwanghaft wahrgenommen werden könnte, sollte vermieden werden. Die wesentlichen Elemente sind klare Unternehmensanwaltsbelehrungen, disziplinierte und sachbezogene Befragung sowie respektvolles, professionelles Verhalten durchgehend.

Führen Sie zeitnahe, neutrale Protokolle, die Teilnehmer, Belehrungen, wesentliche Fragen und Antworten sowie vorgelegte Materialien erfassen, und speichern Sie diese unter rechtlicher Aufbewahrungspflicht mit eingeschränktem Zugang und ordnungsgemäßer Aufbewahrungsfrist. Vermeiden Sie wertende Sprache in den Protokollen; falls Glaubwürdigkeitsnotizen erforderlich sind, bewahren Sie diese in den Ermittler-Arbeitspapieren auf. Bieten Sie dem Befragten ein kurzes Zeitfenster zur Prüfung auf Richtigkeit an, gleichen Sie dann Aussagen zeitnah mit Dokumenten und anderen Berichten ab und erwägen Sie gezielte Nachbefragungen, wenn wesentliche neue Tatsachen auftauchen. Vor Abschluss stellen Sie sicher, dass betroffene Mitarbeiter Gelegenheit zur Stellungnahme hatten, und wahren Sie eine saubere Kette von Feststellungen zu Korrekturmaßnahmen. Die Eckpfeiler sind **neutrale Protokolle**, gezielte **Verifizierung** und verhältnismäßige **Korrekturmaßnahmen**.

ANWESENHEIT UND VERTRETUNG: WER DARF IM RAUM SEIN

Begrenzen Sie die Unternehmensanwesenden auf diejenigen, die für eine faire und effiziente Befragung erforderlich sind, typischerweise ein Hauptbefragter und ein Protokollant; fügen Sie einen Fachexperten nur bei Bedarf und für einen definierten Zeitraum hinzu, stellen Sie alle Anwesenden und ihre Rollen vor und lassen Sie nicht zu, dass betroffene Vorgesetzte an der Befragung eines Mitarbeiters über ihr eigenes Verhalten teilnehmen. Gestatten Sie eine angemessene Begleitung durch einen privaten Rechtsanwalt, um Fairness und Deeskalation bei Hochrisiko- oder Befragungen leitender Angestellter zu fördern; stellen Sie klar, dass der Anwalt beraten, aber nicht obstruieren darf; gestatten Sie auf Anfrage kurze private Beratungspausen und beachten Sie, dass keine allgemeine Pflicht des Arbeitgebers zur Finanzierung eines privaten Rechtsanwalts besteht, sofern nicht vereinbart. Die praktischen Ankerpunkte sind **Rollenklarheit**, respektvolle **Vertretung** und **Belastbarkeit** der Befragung.

Das Betriebsverfassungsgesetz (*BetrVG*) gewährt kein pauschales Recht für Betriebsratsmitglieder, an Ermittlungsbefragungen teilzunehmen; ein eingeschränktes Recht besteht für beurteilungsähnliche Gespräche gemäß § 82 Abs. 2 *BetrVG*, was typischerweise keine Sachverhaltsaufklärung umfasst, und eine Mitbestimmung auf Verfahrensebene kann für Instrumente und Fragebögen gelten, die bei Untersuchungen verwendet werden (siehe **Teil VI** dieser Briefing-Reihe zur Betriebsratsbeteiligung). Wenn Übersetzer oder Mitglieder der internen Meldestelle teilnehmen, stellen Sie Kompetenz, **Vertraulichkeit** und präzise **Rollendefinition** im Protokoll sicher.



DAS HINWEISGEBERSCHUTZGESETZ (HINSCHG) UND DIE BEFRAGUNGSPRAXIS

Das *HinSchG* schreibt strikte Vertraulichkeit hinsichtlich der Identität der meldenden Person, der genannten Personen und des Meldegegenstands vor. Die Befragungsplanung in von Hinweisgebern ausgelösten Fällen muss diese Vertraulichkeit wahren. Konkret: Begrenzen Sie das Wissen über die Identität auf die interne Meldestelle und diejenigen mit berechtigtem Interesse für Folgemaßnahmen und strukturieren Sie Fragen nach Möglichkeit um Tatsachen statt um Identitäten. Ist eine Befragung Teil der Folgemaßnahmen zu einer internen Meldung, muss das Unternehmen den Eingang innerhalb von sieben Tagen bestätigen und innerhalb von drei Monaten ergebnisorientierte Rückmeldung geben. Planen Sie Kadenz und Dokumentation so, dass eine konforme Rückmeldung möglich ist, ohne die Vertraulichkeit zu verletzen oder die Untersuchung zu beeinträchtigen, und dokumentieren Sie die Begründung für Folgemaßnahmen. Die entscheidenden Hebel sind **Vertraulichkeit**, gesetzliche **Fristen** und sorgfältige **Folgemaßnahmen**.

Das *HinSchG* verbietet Repressalien und kehrt die Beweislast um, wenn nach einer geschützten Meldung ein Nachteil behauptet wird. Daher trennen Sie Ermittler von Entscheidungsträgern und schirmen Sie Entscheidungsträger nach Möglichkeit von der Hinweisgeberidentität ab. Unabhängige Gründe für jede arbeitsrechtliche Maßnahme sollten mit datierten Nachweisen dokumentiert werden. Ein konzern- oder drittbetriebener Betrieb der internen Meldestelle ist zulässig, sofern unparteiische Bearbeitung, Zugang in Landessprache und Zugangskontrolle durch Service-Level-Vereinbarungen gewährleistet sind. Bewahren Sie Protokolle und Fallakten mit eingeschränktem Zugang für autorisiertes Personal auf und halten Sie gesetzliche

INTERNATIONALE PERSPEKTIVE: ANGLEICHUNG DER DEUTSCHEN PRAXIS

Aufbewahrungsfristen und Richtlinien ein. Die täglichen Disziplinen sind **Repressalienverbot**, strenge **Zugangskontrolle** und dokumentierte **Service-Level**.

Globale Richtlinien sollten ein gemeinsames Grundgerüst setzen – risikobasierte Eingrenzung, Unabhängigkeit, Anwaltsbelehrungen, neutrale Befragung und belastbare Protokolle – und lokale Leitfäden sollten Vertretungs- und gesetzliche Besonderheiten mit klarer Eskalation an lokale Anwälte erfassen. Für grenzüberschreitende Befragungen, die von Deutschland aus geführt werden, bewerten Sie den schützendsten vernünftigen Standard unter den beteiligten Rechtsordnungen, damit das Ergebnis über alle Gerichtsstände hinweg belastbar und mit dem Compliance-Rahmenwerk des Unternehmens konsistent ist. Die Integrationsziele sind ein robustes **globales Grundgerüst**, pragmatische **lokale Anpassungen** und übergreifende **Belastbarkeit**.



DOS AND DON'TS FÜR MITARBEITERBEFRAGUNGEN

Dos and Don'ts für Befragungen

Dos

Erteilen Sie zu Beginn eine klare Unternehmensanwaltsbelehrung und erläutern Sie Rollen und Vertraulichkeitsgrenzen.

Weisen Sie die Teilnahme angemessen an und erläutern Sie den arbeitsbezogenen Umfang der Fragen.

Verwenden Sie neutrale, verhältnismäßige Fragen, die an den Verantwortungsbereich des Mitarbeiters anknüpfen; zeigen Sie gegebenenfalls Dokumente.

Führen Sie genaue, neutrale Protokolle, bieten Sie Überprüfung auf Richtigkeit an, speichern Sie unter rechtlicher Aufbewahrungspflicht mit eingeschränktem Zugang.

Beachten Sie die *HinSchG*-Vertraulichkeit, beschränken Sie Identitätsoffenlegungen, koordinieren Sie mit der Meldestelle.

Gestatten Sie angemessene Begleitung durch einen privaten Rechtsanwalt und, wo angemessen, ein Betriebsratsmitglied.

Unterbrechen Sie Befragungen für kurze private Beratungspausen; managen Sie Pausen und Dolmetscher professionell.

Trennen Sie Sachverhaltsaufklärung von Disziplinarentscheidungen; dokumentieren Sie unabhängige Gründe für jede Maßnahme.

Don'ts

Implizieren, dass der Unternehmensanwalt den Mitarbeiter vertritt, oder absolute Geheimhaltung versprechen.

Vage oder pauschale Aufforderungen erteilen, „uns alles zu erzählen“, ohne Umfang oder Relevanz.

Suggestivfragen stellen, zusammengesetzte Fragen stellen oder auf rechtliche Bewertungen oder Geständnisse drängen.

Heimlich aufzeichnen oder subjektive Glaubwürdigkeitsbeurteilungen in die Befragungsprotokolle aufnehmen.

Die Identität eines Hinweisgebers preisgeben oder identifizierbare Details unnötig an Linienvorgesetzte weitergeben.

Jegliche Vertretung kategorisch verbieten oder betroffene Vorgesetzte an Befragungen teilnehmen lassen.

Alle Pausen verweigern, Anzeichen von Belastung ignorieren oder fortfahren, wenn das Verfahren unfair oder zwanghaft erscheint.

Fallbearbeitern Disziplinarentscheidungen überlassen oder während Befragungen Ergebnisse andeuten.

PRAKTISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR RECHTSABTEILUNG, HR UND COMPLIANCE

Erstellen Sie ein belastbares Befragungs-Playbook, das auf das Compliance-Rahmenwerk des Unternehmens abgestimmt ist (siehe **Teil II** dieser Briefing-Reihe), mit schlanken Vorlagen für Einladungen, Anwaltsbelehrungen, Checklisten und Protokolle. Schulen Sie Ermittler in Neutralität, Protokollführung und Umgang mit Vertretung und koordinieren Sie mit der internen Meldestelle für *HinSchG*-Workflows und Rückmeldefristen. Der unmittelbare Fokus liegt auf einem anwendbaren **Playbook**, gezielter **Schulung** und solider *HinSchG*-Abstimmung.

Strukturieren Sie die Vertretung durchdacht. Gestatten Sie angemessene Begleitung durch einen privaten Rechtsanwalt und, wo angemessen, ein Betriebsratsmitglied gemäß den anwendbaren Regeln. Stellen Sie sicher, dass Mitarbeiter wissen, wie sie Begleitung beantragen können, und managen Sie die Terminplanung ohne unangemessene Verzögerung. Die Leitideen sind klare **Protokolle** und zeitnahe **Terminplanung**.

Schützen Sie Vertraulichkeit und Beweise mit einem strikten Need-to-know-Modell, wenden Sie rechtliche Aufbewahrungspflichten an,

stimmen Sie die Aufbewahrung mit der Richtlinie ab, kennzeichnen und beschränken Sie den Zugang zu Befragungsprotokollen, isolieren und schützen Sie Hinweisgeberidentitäten strikt innerhalb der Meldestelle und planen Sie sichere Rückmeldungen, die die *HinSchG*-Fristen einhalten. Die Umsetzungshebel sind **Need-to-know**, konforme **Aufbewahrung** und sorgfältige **Rückmeldung**.

Bewahren Sie Fairness und Trennung, weisen Sie nach Möglichkeit verschiedene Verantwortliche für Untersuchung und Disziplinarentscheidungen zu, vermeiden Sie es, in Befragungen Ergebnisse vorwegzunehmen, geben Sie betroffenen Mitarbeitern eine fokussierte Gelegenheit zur Stellungnahme und dokumentieren Sie den Weg von Tatsachen zu Feststellungen und Maßnahmen. Die Grundlage ist praktische **Fairness**, betriebliche **Trennung** und maßvolle **Verhältnismäßigkeit**.

Kalibrieren Sie Fragen nach Risiko und Rolle, verwenden Sie bei Hochrisiko-Angelegenheiten einen zweistufigen Ansatz, indem Sie zunächst Verfahrensfakten mit neutralen Zeugen bestätigen und dann gezielte Befragungen der

Betroffenen mit Dokumenten durchführen; vermeiden Sie Ausforschungsbefragungen, und wenn neue Themen auftauchen, grenzen Sie bewusst neu ein und dokumentieren Sie die Begründung. Die operativen Leitlinien sind **risikobasierte** Eingrenzung, **gezielte** Befragung und strikte **Verhältnismäßigkeit**.



FAZIT

Mitarbeiterbefragungen sind das sichtbarste und oft folgenreichste Instrument in einer internen Untersuchung. Die rechtliche Ausgangslage ist, dass Mitarbeiter bei angemessenen, arbeitsbezogenen Fragen kooperieren müssen und das Management die Teilnahme anweisen kann; diese Ausgangslage unterliegt Fairness, Verhältnismäßigkeit und sich entwickelnder Best Practice. Ermittler sollten eine klare Unternehmensanwaltsbelehrung erteilen, Neutralität wahren, akkurat dokumentieren, Vertretung in definierten Umständen respektieren und *HinSchG*-Vertraulichkeits- und Repressalienverbotsanforderungen wahren, wo Meldungen involviert sind. Durch den Aufbau und die Schulung eines robusten Befragungs-Playbooks, die Trennung von Sachverhaltsaufklärung und Disziplinarentscheidungen sowie die Integration von Hinweisgeberschutz- und Datenschutzdisziplinen können Organisationen schnelle, faire und belastbare Befragungen durchführen, die der Prüfung durch Gerichte, Aufsichtsbehörden und Stakeholder standhalten. Die abschließenden Imperative sind **Neutralität**, disziplinierte **Vertraulichkeit** und dauerhafte **Belastbarkeit**.

SPRECHEN SIE MIT UNS



COUNSEL

VANESSA KLESY

EMPLOYMENT & BENEFITS

FRANKFURT +49 69 7941 1283

VKLESY@MAYERBROWN.COM

ASSOCIATE

PAULINE STADLER

EMPLOYMENT & BENEFITS

FRANKFURT +49 69 7941 2234

PSTADLER@MAYERBROWN.COM

MAYER | BROWN

MAYERBROWN.COM

AMERICAS | ASIA | EMEA

Mayer Brown is a leading international law firm positioned to represent the world's major corporations, funds, and financial institutions in their most important and complex transactions and disputes.

Please visit mayerbrown.com for comprehensive contact information for all our offices.

Mayer Brown is a global legal services provider comprising associated legal practices that are separate entities, including Mayer Brown LLP (Illinois, USA), Mayer Brown International LLP (England & Wales), Mayer Brown Hong Kong LLP (a Hong Kong limited liability partnership) and Tauil & Chequer Advogados (a Brazilian law partnership) (collectively, the "Mayer Brown Practices"). The Mayer Brown Practices are established in various jurisdictions and may be a legal person or a partnership. PK Wong LLC ("PKW") is the constituent Singapore law practice of our licensed joint law venture in Singapore, Mayer Brown PK Wong Pte. Ltd. More information about the individual Mayer Brown Practices and PKW can be found in the Legal Notices section of our website. "Mayer Brown" and the Mayer Brown logo are the trademarks of Mayer Brown. © 2026 Mayer Brown. All rights reserved.

Attorney Advertising. Prior results do not guarantee a similar outcome.