

## **Prozessmanagement unter Berücksichtigung der Datenschutz- Grundverordnung**

Welche datenschutzrechtlichen Bestimmungen müssen bei der Digitalisierung von Prozessen in einer Personalabteilung berücksichtigt werden?



### **Masterarbeit**

Zur Erlangung des Grades eines Master of Science  
im Studiengang Informationsmanagement

vorgelegt von  
Philipp Brittner  
Matrikel-Nr. 212200636

Erstgutachter: Prof. Dr. Harald von Korflesch, Institut für Management  
Zweitgutachter: André Schneider, M.Sc., Institut für Management  
Betreuung: André Schneider, M.Sc., Institut für Management

Koblenz, im Juni 2019

## Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit bestätige ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig verfasst wurde und ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt habe und die Arbeit von mir vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht wurde. Die eingereichte schriftliche Fassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium (CD-Rom).“

Ja                  Nein

Mit der Einstellung der Arbeit in die Bibliothek bin ich einverstanden.

Der Veröffentlichung dieser Arbeit im Internet stimme ich zu.

\_\_\_\_\_  
Ort, Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

## **Danksagung**

Im Verlauf meines Informationsmanagement-Studiums wurde mir schnell klar, dass ich mich für die Konzeption und Entwicklung von IT-Systemlösungen sowie die Beurteilung der Potenziale modernster Informationstechnologie interessiere. Dieses Interesse wurde während der intensiven Auseinandersetzung mit der Thematik meiner Masterarbeit bestärkt.

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung meiner Masterarbeit unterstützt und mir die Möglichkeit gegeben haben, mich sowohl fachlich als auch persönlich weiterzuentwickeln.

Ich bedanke mich bei Herrn Prof. Dr. Harald von Korflesch, dem Leiter der Arbeitsgruppe für Management von Information, Innovation Entrepreneurship und Organisation, für die Gelegenheit, meine Arbeit in Verbindung mit einem Praxispartner anzufertigen.

Darüber hinaus bedanke ich mich bei Herrn André Schneider für die professionelle und umfangreiche Betreuung. Durch konstruktive Kritik, kritisches Hinterfragen und zeitnahes Feedback wurde mir das Arbeiten extrem erleichtert. Ich habe mich über den gesamten Zeitraum der Betreuung immer ausreichend unterstützt gefühlt. Vielen Dank dafür!

Ein besonderer Dank gilt der Handwerkskammer Koblenz. Mir ist bewusst, dass die Mitarbeiter innerhalb einer Organisation zeitlich gebunden und mit ihren eigenen Aufgaben beschäftigt sind. Dementsprechend empfinde ich es keinesfalls als selbstverständlich eine solch umfangreiche Unterstützung erfahren zu haben.

In diesem Zusammenhang möchte ich die Personalabteilung der Handwerkskammer Koblenz und vor allem Frau Barbara Koch, meine Betreuerin vor Ort, besonders hervorheben. Über das Anfertigen meiner Masterarbeit hinaus, konnte ich innerhalb der Personalabteilung Einblicke in verschiedene personalwirtschaftliche Tätigkeiten erlangen und mir wurden zahlreiche Arbeitsschritte nähergebracht. Durch den intensiven Austausch und die zahlreichen Sitzungen war eine detaillierte Aufnahme der Aktivitäten innerhalb des Personaleinstellungsprozesses möglich. Das ich darüber hinaus die Möglichkeit bekommen habe, meine Teilergebnisse vor unterschiedlichen Entscheidungsträgern vorzutragen und diesbezüglich zusätzliches Feedback bekommen konnte, empfinde ich ebenfalls nicht als selbstverständlich.

Für die hilfreichen Anregungen, die konstruktive Kritik und die investierte Zeit möchte ich mich herzlichst bedanken.

Vielen Dank

## **Abstract**

As a result of the technical progress, processes have to be adjusted. On the one hand, the digital transformation is absolutely necessary for every organization to operate efficient and sustainable, on the other hand whose accomplishment is a tremendous challenge. The huge amount of personal data, which accrue in this context, is an additional difficulty.

Against the background of the General Data Protection Regulation (GDPR), this thesis focuses on process management and ways of optimizing processes in a Human Resources Department. Beside the analysis of already existing structures and workflows, data management and especially the handling of personal data in an application process are examined. Both topics, the process management and the data protection are vitally important by itself, but it is necessary to implement the requirements of data protection within the appropriate position of a corresponding process. Relating to this, the thesis deals with the research question of what barriers may occur by a sustainable process integration and to which extend the GDPR prevent an unobstructed workflow within the Human Resources Department of the Handwerkskammer Koblenz. Additionally, answering the question of which sub-processes are convenient for a process automation is highly significant.

In scope of these questions Business Process Management is the solution. By means of the graphical representation standard, Business Process Model and Notation, a process model with the relevant activities, documents and responsibilities of the recruitment process is designed. Based on a target-actual comparison it becomes apparent, that standardized process steps with less exceptions and a large amount of information are basically convenient for automation respectively partial automation. After the different phases of the recruitment process are documented in detail, a Workflow-Management-System can export the transformed models, so the involved employees just have to carry out a task list with assigned exercises. Against the background of the data protection regulations, access rights and maturities can be determined. Subsequently only authorized employees have admission to the personal data of applicants. Because of impending sanctions by violation against the GDPR, the implementation of the relevant legal foundations within the recruitment process is necessary and appropriate. Relating to the defined research questions, it appears that in principle not every activity is appropriate for a process automation. Especially unpredictable and on a wide range of factors depending sub-processes are unsuitable. Additionally, media discontinuities and redundant data input are obstacles to an enduring process integration. Nevertheless, a coherent consideration of the topics of business process management and the data protection regulations is required.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Motivation.....	1
1.2 Forschungsfragen/Forschungsziele.....	3
1.3 Methodisches Vorgehen.....	5
1.4 Struktureller Aufbau .....	6
<b>2 Einführung in das Geschäftsprozessmanagement</b> .....	<b>10</b>
2.1 Begriffsdefinition.....	10
2.2 Eingrenzung von Geschäftsprozessen.....	12
2.2.1 Managementprozesse.....	15
2.2.2 Kernprozesse .....	15
2.2.3 Unterstützungsprozesse .....	16
2.2.4 Funktions- vs. Prozessorientierte Organisation.....	17
2.3 Prozessdigitalisierung .....	22
2.3.1 BPM-Kreislauf.....	24
2.3.2 Prozessmodellierung mit BPMN.....	26
2.3.3 Prozessautomatisierung mit BPMS .....	31
2.3.4 Workflow-Management.....	34
2.4 Abgrenzung von Geschäftsprozess und Workflow.....	35
2.5 Zusammenfassung.....	38
<b>3 Datenschutzrechtliche Grundlagen</b> .....	<b>40</b>
3.1 Altes Bundesdatenschutzgesetz auf Basis der Datenschutzrichtlinie 95/46/EG.....	41
3.2 Neues Bundesdatenschutzgesetz auf Basis der Datenschutz-Grundverordnung .....	43
3.2.1 Datenverarbeitung im Kontext des Beschäftigungsverhältnisses.....	45
3.2.2 Einwilligung .....	46
3.2.3 Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten .....	47
3.2.4 Informationspflichten und Auskunftsrecht.....	48
3.2.5 Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten.....	48
3.2.6 Löschung von Bewerberdaten .....	49
3.3 Unterschiede bezüglich der Handhabung personenbezogener Daten.....	52
3.4 Zusammenfassung.....	54
<b>4 Digitale Transformation einer Handwerkskammer</b> .....	<b>56</b>
4.1 Organisatorischer Aufbau der Handwerkskammer Koblenz .....	57
4.2 Ausgangssituation und Problemidentifikation.....	62
4.3 Lösungsansatz auf Basis der Problemidentifikation .....	65
4.4 Zusammenfassung des Kapitels.....	69

---

<b>5 Praktische Umsetzung .....</b>	<b>71</b>
5.1 Fachliches Prozessmodell (Ist-Modell).....	72
5.1.1 Personalbedarfsplanung.....	73
5.1.2 Personalsuche .....	76
5.1.3 Selektion von Bewerbungen.....	78
5.1.4 Aufnahme Pool.....	81
5.1.5 Personalauswahl .....	83
5.1.6 Personaleinstellung.....	86
5.2 Fachliches Prozessmodell (Soll-Modell).....	88
5.2.1 Personalbedarfsplanung.....	90
5.2.2 Personalsuche .....	92
5.2.3 Selektion von Bewerbungen.....	94
5.2.4 Aufnahme Pool.....	97
5.2.5 Personalauswahl .....	99
5.2.6 Personaleinstellung.....	102
5.2.7 (Teil-)Automatisierung des Prozesses.....	104
5.2.8 Integration datenschutzrechtlicher Anforderungen .....	110
5.3 Zusammenfassung.....	117
<b>6 Fazit.....</b>	<b>118</b>
6.1 Zusammenfassung der gesammelten Erkenntnisse.....	118
6.2 Ausblick .....	122
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>124</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Funktionsorientierte- vs. Prozessorientierte Organisation (eigene Darstellung in Anlehnung an Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 208) .....	20
Abbildung 2: BPM-Kreislauf (eigene Darstellung in Anlehnung an Freund & Rücker 2012, S. 4) .....	24
Abbildung 3: Kreislauf von Geschäftsprozess und Workflow (eigene Darstellung in Anlehnung an Müller 2005, S. 29) .....	37
Abbildung 4: Beschäftigungsanteil des Handwerks im Jahr 2017 (eigene Darstellung in Anlehnung an ZDH - Daten und Fakten zum Handwerk, 2017) .....	57
Abbildung 5: Ausbildungsleistung des Handwerks im Jahr 2017 (eigene Darstellung in Anlehnung an ZDH - Daten und Fakten zum Handwerk, 2017) .....	58
Abbildung 6: Phase der Personalbedarfsplanung – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	73
Abbildung 7: Phase der Personalsuche – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	76
Abbildung 8: Phase der Selektion von Bewerbungen – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	78
Abbildung 9: Phase der Aufnahme in den Pool – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	81
Abbildung 10: Phase der Personalauswahl – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	83
Abbildung 11: Phase der Personaleinstellung – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	86
Abbildung 12: Phase der Personalbedarfsplanung – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	90
Abbildung 13: Phase der Personalsuche – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	92
Abbildung 14: Phase der Selektion von Bewerbungen – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	94

---

Abbildung 15: Phase der Aufnahme in den Poll – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz.....	97
Abbildung 16: Phase der Personalauswahl – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz .....	99
Abbildung 17: Phase der Personaleinstellung – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz.....	102
Abbildung 18: Abzuarbeitende Aufgabenliste innerhalb des Personaleinstellungsprozesses .....	105
Abbildung 19: Anforderungsprofil innerhalb des Personaleinstellungsprozesses erstellen .....	106
Abbildung 20: Bedarf innerhalb des Personaleinstellungsprozesses prüfen .....	108
Abbildung 21: Bereitstellung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen im Rahmen der Prozessmodellierung.....	111
Abbildung 22: Bereitstellung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen im Rahmen der Prozessautomatisierung.....	112
Abbildung 23: Bereitstellung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen bei der Prozessautomatisierung.....	113
Abbildung 24: Bereitstellung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen im Rahmen der Prozessmodellierung.....	115



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktions- vs. Prozessorientierte Organisation (eigene Darstellung in Anlehnung an Binner 2008, S. 25) .....	21
Tabelle 2: Basisnotationselemente der BPMN (eigene Darstellung in Anlehnung an Freund & Rücker 2012, S. 21) .....	30
Tabelle 3: Abgrenzung von Geschäftsprozess und Workflow (eigene Darstellung in Anlehnung an Gadatsch 2008, S. 13).....	38
Tabelle 4: Gegenüberstellung alter und neuer Regelungen hinsichtlich der Handhabung personenbezogener Daten (eigene Darstellung in Anlehnung an die DSGVO und das BDSG a.F.) .....	53
Tabelle 5: Organisatorischer Aufbau der Handwerkskammer Koblenz (eigene Darstellung in Anlehnung an Geschäftsverteilung der Handwerkskammer Koblenz, 2018).....	61

## Abkürzungsverzeichnis

AGG.....	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ArbGG.....	Arbeitsgerichtsgesetz
BPM.....	Business Process Management
BPMI.....	Business Process Management Initiative
BPMN.....	Business Process Modell and Notation
BPMS.....	Business Process Management System
BPR.....	Business Process Reengineering
CSCW.....	Computer Supported Cooperated Work
DSGVO.....	Datenschutz-Grundverordnung
EPK.....	Ereignisgesteuerten Prozesskette
HwK.....	Handwerkskammer
HwO.....	Handwerksordnung
IKS.....	Internes Kontrollsystem
IKT.....	Informations- und Kommunikationstechnologie
KDH.....	Kompetenzzentrum Digitales Handwerk
OMG.....	Object Management Group
WfM.....	Workflow-Management
WFMS.....	Workflow-Management-System
ZDH.....	Zentralverband des Deutschen Handwerks

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Motivation

Im Zeitalter der Globalisierung ist der rasante wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Wandel allgegenwertiger als jemals zuvor. Waren und Dienstleistungen werden innerhalb von Sekunden ausgetauscht, die Märkte sind nicht nur regional, sondern global vernetzt und Determinanten wie Qualität, Zeit und Know-how werden noch wichtiger als sie es in der Vergangenheit ohnehin schon waren (vgl.: Koch 2016, S. 4). Zusätzlich führt eine ständige Dynamik der Wettbewerbs- und Nachfragestrukturen zu deutlich kürzeren Produktlebenszyklen und sich immer schneller verändernden Rahmenbedingungen (vgl.: Bergmann & Crespo 2009, S. 5). Immer wieder muss von Unternehmen neues Wissen und Fortschritt generiert werden, da konkurrenzfähige Anbieter vermehrt in derselben Produktparte tätig sind. Infolgedessen entstehen Reaktionsgeschwindigkeiten am Markt, welche umfassende Organisationsstrukturen und systematische Arbeitsabläufe innerhalb eines Unternehmens fordern (vgl.: Christ 2015, S. 1).

Den zentralen Ansatzpunkt, um diesen Forderungen und den damit verbundenen Problemstellungen entgegenzuwirken, liefert das Geschäftsprozessmanagement. Geschäftsprozessmanagement umfasst Methoden, Konzepte und Technologien für das Design, die Implementierung, die Analyse und die Steuerung der im Unternehmen ablaufenden Prozesse (vgl.: Gaitanides, Scholz, Vrohling 1994, S. 3). Ziel des Geschäftsprozessmanagements ist es, alle vorhandenen Ressourcen innerhalb eines Unternehmens derart zu nutzen, dass die übergeordneten Unternehmensziele erreicht werden (vgl.: Allweyer 2012, S. 44). Die Interaktion bzw. die Auseinandersetzung von Menschen mit den ihnen zur Verfügung stehenden Informationen ist dabei von zentraler Bedeutung (vgl.: Krcmar 2015, S. 193). Einer der Pioniere des Qualitätsmanagements, William Edwards Deming, äußerte bereits Mitte der 40er Jahre: „If you can't describe what you are doing as a process, you don't know what you are doing.“ Das Verständnis für eine prozessorientierte Sicht auf die Tätigkeiten eines Unternehmens ist dementsprechend nicht neu, muss vor dem Hintergrund der beschriebenen Ausgangssituation allerdings aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden. In der heutigen Zeit, die durch eine Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) geprägt ist, schafft Geschäftsprozessmanagement die Grundlage für eine Prozessdigitalisierung und eine darauf aufbauende Prozessautomatisierung (vgl.: Fleischmann et al. 2018, S. 10). Neben der zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität,

Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit (vgl.: Gaitanides, Scholz, Vrohling 1994, S. 3), wird ein effizienterer Umgang mit einer weiteren wesentlichen Problematik ermöglicht. Ein einmal aufgebautes Geschäftsprozessmanagement liefert die Basis zur Erfüllung aller externen Anforderungen einer Organisation (vgl.: Christ 2015, S. 2).

Im Zuge der angesprochenen Digitalisierung, welche sich durch die informationstechnische Verarbeitung von Daten auszeichnet (vgl.: Kremer 2015, S. 85), ist eine externe Anforderung an Organisationen stetig gewachsen und gipfelte Anfang des Jahres 2018 in medialer Aufmerksamkeit. Seit dem 25. Mai 2018 ist die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) rechtlich bindend und fordert von Organisationen die Erfüllung einer Vielzahl an Datenschutzpflichten. Eine so umfassende externe Anforderung wie die neue DSGVO setzt Organisationen oftmals stark unter Druck, sodass vereinzelte, kurzfristige Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, um diese zu erfüllen (vgl.: Christ 2015, S. 20). Weitaus nachhaltiger und effizienter wäre es, eine ganzheitliche Betrachtung unter Berücksichtigung aller notwendigen Einflussfaktoren durchzuführen und eine Vorgehensweise auszuarbeiten, die sich an klar definierten Abläufen und Prozessen orientiert (vgl.: Christ 2015, S. 21). Entsprechend sollten die Anforderungen des Datenschutzes nicht zügig und oberflächlich behandelt, sondern innerhalb der zugehörigen Prozesse integriert und implementiert werden. Im Zuge dessen, ist vor allem die Anpassung der bereits bestehenden Geschäfts- und Datenverarbeitungsprozesse notwendig. Da dies ohne eine zeitintensive Planung und die dazugehörige Orientierung nur bedingt möglich ist, besitzen die meisten Organisationen noch kein umfassendes, in den entsprechenden Prozessen verankertes Datenschutzmanagementkonzept. Erschwerend kommt hinzu, dass Daten sich mithilfe fortschrittlichster Informationstechnik aus unterschiedlichsten Quellen und in immer größeren Mengen erheben lassen (vgl.: Friedwald, Hansen, Roßnagel 2018, S. 3). In Form von Informationen gelten sie längst als natürliche Ressource von Unternehmen (vgl.: Kremer 2015, S. 16), um in den Anwendungsbereich der neuen Verordnung zu fallen, müssen die Daten allerdings personenbezogen sein (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 13). Ein Personenbezug kann hergestellt werden, sobald die Identifikation einer Person aufgrund der vorhandenen Daten möglich ist und eine Person direkt oder indirekt mittels Zuordnung zu einem Erkennungsmerkmal identifiziert werden kann (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 13).

Zahlreiche Anforderungen der neuen DSGVO betreffen in diesem Zusammenhang den Personalbereich einer Organisation und dort vor allem den Umgang mit Mitarbeiter- bzw.

potenziellen Mitarbeiterdaten. Sowohl vor diesem Hintergrund als auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass administrative Prozesse mintunter das größte Potenzial zur Effizienzsteigerung bieten, wird der Fokus innerhalb der Personalabteilung auf einen bereits bestehenden Geschäftsprozess, konkret den Personaleinstellungsprozess der Handwerkskammer (HwK) Koblenz gelegt. Neben der Verarbeitung einer großen Menge an personenbezogenen Daten ist der Prozess der Personaleinstellung vor allem dadurch gekennzeichnet, dass mehrere Entscheidungsträger daran beteiligt sind, eine Vielzahl an Dokumenten zu berücksichtigen ist und über Abteilungsgrenzen hinweg kommuniziert werden muss. Um sämtliche Arbeitsschritte innerhalb dieses Prozesses in Zukunft effizienter und datenschutzkonform ausführen zu können, ist die Unterstützung durch eine Prozessdigitalisierung sowie eine (Teil-)Automatisierung zielführend. Darüber hinaus werden im Rahmen der neuen Verordnung hohe Bußgelder festgesetzt, sofern personenbezogene Daten nicht angemessen und innerhalb der DSGVO-Richtlinien verarbeitet werden (vgl.: Art 83 DSGVO), was eine Optimierung an dieser Stelle zusätzlich erforderlich macht.

Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung ist die Debatte über Datenschutz und IT-Sicherheit von ausreichend Brisanz geprägt. Nahezu jedes Mitglied der Gesellschaft wird mit dem Thema des Datenschutzes konfrontiert. Individuen treten nicht nur als Konsument, sondern auch als Produzent der Daten in Erscheinung, sodass eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik zweckmäßig und angesichts der neuen DSGVO hochgradig aktuell ist.

## **1.2 Forschungsfragen/Forschungsziele**

Geschäftsprozessmanagement hat sich als wichtiger Teilbereich der Wirtschaftsinformatik etabliert und wird als Managementdisziplin verstanden, die Unternehmen befähigen soll, Prozesse regelmäßig und systematisch an strategische Rahmenbedingungen anzupassen (vgl.: Rosemann & vom Brocke 2010, S. 109). Die vorliegende Arbeit behandelt Geschäftsprozessmanagement unter Berücksichtigung der Datenschutz-Grundverordnung und konzentriert sich vor diesem Hintergrund auf die Digitalisierung des Personaleinstellungsprozesses der Handwerkskammer Koblenz. Aus dieser Thematik ergeben sich zunächst einmal zwei voneinander unabhängige Herausforderungen. Zum einen die Digitalisierung des Prozesses und zum anderen die zusätzliche Implementation, der für den Einstellungsprozess relevanten datenschutzrechtlichen Regelungen.

Digitalisierung eines Geschäftsprozesses bedeutet, dass zuvor analoge Informationen und Arbeitsschritte anschließend digital verfügbar sind und in der Folge die Möglichkeit einer automatisierten Ausführung besteht (vgl.: Bitkom 2016, S. 8). Prozessdigitalisierung muss in diesem Zusammenhang allerdings nicht notwendigerweise Vollautomatisierung ohne jeglichen menschlichen Eingriff bedeuten, sondern sollte sich auf ein sinnvolles Zusammenwirken konzentrieren (vgl.: Fleischmann et al. 2018, S. 10). Da eine höhere Effizienz, eine Senkung der Kosten und eine damit einhergehende Verbesserung der Leistungsfähigkeit im Vordergrund steht (vgl.: Binner 2018, S. 54), sollte es im Interesse jedes Unternehmens sein, die eigenen Prozesse unter Verwendung von IKT zu digitalisieren (vgl.: Krcmar 2015, S. 188). Im Zuge dieser Digitalisierung ist eine unmittelbare Verknüpfung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen zweckmäßig, da den betroffenen Personen deutlich mehr Rechte eingeräumt wurden und Unternehmen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten erheblich mehr Pflichten nachkommen müssen, als dies zuvor der Fall war. Darüber hinaus wurden die zu zahlenden Bußgelder und Sanktionen, bei Verstößen gegen die Datenschutzregelungen, zusätzlich erhöht (vgl.: Art 83 DSGVO).

Unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation, ist es übergeordnetes Ziel der Arbeit, eine Hilfestellung im Umgang mit personenbezogenen Daten zu leisten und eine effiziente Handhabung zu begünstigen. Zusätzlich wird eine Automatisierung der entsprechenden Arbeitsschritte angestrebt. Dazu werden die für den Personaleinstellungsprozess relevanten Anforderungen des Datenschutzes herausgearbeitet und im Kontext der Prozessdigitalisierung eingebunden, sodass der Einstellungsprozess diesbezüglich als Musterbeispiel für weitere Prozesse herangezogen werden kann. Aus diesem übergeordneten Ziel lassen sich drei bedeutende Forschungsfragen ableiten, die im Verlauf der Arbeit beantwortet werden.

1. Welche Hindernisse können bei einer nachhaltigen Prozessintegration und der damit verbundenen (Teil-)Automatisierung von Abläufen entstehen und inwieweit erschwert die Vielzahl an Datenschutzpflichten einen reibungslosen Ablauf von Prozessen innerhalb der Personalabteilung der HwK Koblenz?
2. Bei welchen Arbeitsschritten/Teilprozessen innerhalb der Personaleinstellung ist eine Automatisierung zweckmäßig bzw. nicht zweckmäßig?

3. Warum ist die Disziplin des Geschäftsprozessmanagements in der Gegenwart noch wichtiger, als zu Zeiten der Etablierung innerhalb der Organisationsgestaltung Mitte der 90er Jahre?

Im Kontext der einleitenden Problemstellung ist die Beantwortung der Forschungsfragen von zentraler Bedeutung, da sie die Teilbereiche des Geschäftsprozessmanagements und des Datenschutzes zusammenbringt. Darüber hinaus setzen die definierten Forschungsfragen das Forschungsziel ins Verhältnis zum gegenwärtigen Wissenschaftsstand.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Eine Implementation der datenschutzrechtlichen Anforderungen an den entsprechenden Stellen des Personaleinstellungsprozesses ist von zentraler Bedeutung und grundlegender Bestandteil der vorliegenden Arbeit. Um die diesbezüglich definierten Forschungsfragen, im Verlauf der Auseinandersetzung, angemessen beantworten zu können, wird nach einer gewissen Methodik vorgegangen. Die Signifikanz und die Tragweite der Thematik lässt sich wesentlich besser nachvollziehen, wenn entsprechende Optimierungen an einem tatsächlichen Vorgang und innerhalb eines professionellen Arbeitsumfeldes umgesetzt werden. Diese beiden Faktoren werden durch die Zusammenarbeit und die damit einhergehende Unterstützung der Handwerkskammer Koblenz sichergestellt.

Im Rahmen der Einführung in das Geschäftsprozessmanagement werden primär die Erkenntnisse von Andreas Gadatsch und Thomas Allweyer ausgearbeitet. Die Ausführungen beider Wirtschaftswissenschaftler ergänzen sich und sorgen in ihrer Gesamtheit für ein grundlegendes Verständnis. Ergänzungen basieren in diesem Zusammenhang auf einer durchgeführten Literaturrecherche. Für die datenschutzrechtliche Grundlage wird maßgeblich die Auseinandersetzung mit dem alten Bundesdatenschutzgesetz auf Basis der Datenschutzrichtlinie 95/46/EG und dem neuen Bundesdatenschutzgesetz auf Basis der Datenschutz-Grundverordnung zugrunde gelegt. Das vierte Kapitel, welches u. a. eine Beschreibung der Ausgangssituation und der organisatorischen Strukturen der HwK Koblenz beinhaltet, basiert auf der Methodik von Interviews. Vor allem im Austausch mit der Geschäftsführung sind diesbezügliche Abläufe sowie Arbeitsschritte deutlich geworden. Auf Basis der durchgeführten Interviews ist im weiteren Verlauf eine Ausarbeitung der Prozessmodelle möglich. Neben einer nachhaltigen Prozessintegration und der beabsichtigten (Teil-)Automatisierung von Abläufen, besteht ein Ziel in der Identifizierung und der Dokumentation von Hindernissen. Mittels der standardisierten Notation, Business

Process Model and Notation (BPMN), werden Arbeitsabläufe, Zuständigkeitsbereiche und Datenflüsse veranschaulicht, sodass sich Regelungen und entsprechende datenschutzrechtliche Verfahrensweisen leichter nachvollziehen lassen. Sowohl für die Prozessmodellierung als auch für die anschließende Prozessautomatisierung, wird die Softwarelösung von Signavio verwendet. Diese ermöglicht eine ganzheitliche Unterstützung des Business Process Management und stellt sowohl Module zur Dokumentation als auch zur Ausführung von Prozessen bereit. Mithilfe der Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs wird ein wesentlicher Zweck der Prozessmodellierung deutlich, welcher die Basis für das weitere Vorgehen bildet. Im Verlauf der Modellierung wird veranschaulicht, welche Arbeitsschritte zukünftig überflüssig sind, welche Arbeitsschritte noch fehlen und bei welchen Aktivitäten Optimierungspotenzial besteht. Der Vergleich bzw. die Abweichungsanalyse, ist im Sinne des BPM-Kreislaufs, wesentlicher Bestandteil einer Überwachung bzw. einer Kontrolle und kann auf das gesamte Unternehmen oder auf einzelne Bereiche bezogen werden.

Das Aufarbeiten der grundlegenden Literatur, das Filtern der für den Personaleinstellungsprozess relevanten datenschutzrechtlichen Bestimmungen sowie die Prozessmodellierung mit anschließendem Soll-Ist-Vergleich zielen in Summe auf eine angemessene und effiziente Beantwortung der Forschungsfragen ab. Das übergeordnete Ziel der Arbeit, eine Hilfestellung im Umgang mit personenbezogenen Daten zu leisten, und eine effiziente Handhabung zu begünstigen, wird dabei berücksichtigt.

#### **1.4 Struktureller Aufbau**

Die Arbeit präzisiert sämtliche für den Personaleinstellungsprozess relevanten datenschutzrechtlichen Anforderungen und leistet im Kontext des Geschäftsprozessmanagements eine Hilfestellung zum effizienten Umgang mit personenbezogenen Daten. Um diese Hilfestellung leisten und die sich daraus ergebenden Forschungsfragen beantworten zu können, ist die Arbeit nach einem bestimmten Strukturmuster aufgebaut. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Disziplin des Geschäftsprozessmanagements. Es wird herausgearbeitet, was unter dem Begriff zu verstehen ist und wie dieser sich definieren lässt. Ergänzend zur Definition wird eine Abgrenzung vorgenommen, um zu verdeutlichen was Geschäftsprozessmanagement leisten kann und für welche Aufgabenbereiche andere organisatorische Handlungsweisen in Frage kommen. Darüber hinaus ist es sinnvoll zu identifizieren, auf welchen unterschiedlichen Ebenen ein Prozess stattfinden kann und in



einem nächsten Schritt zu kategorisieren, welche Arten von Prozessen es gibt. Demzufolge werden eine Unterteilung und die entsprechende Beschreibung von Management-, Kern- und Unterstützungsprozessen vorgenommen. Darauf aufbauend werden die Prozesse innerhalb einer Organisationsstruktur im Ganzen betrachtet und es wird zwischen der Funktions- und der Prozessorientierten Organisation unterschieden. Nachdem ein grundlegendes Verständnis für Geschäftsprozesse und Geschäftsprozessmanagement geschaffen wurde, werden in einem weiteren Schritt die einzelnen Voraussetzungen für eine effiziente Prozessdigitalisierung erläutert. Der BPM-Kreislauf wird in diesem Zusammenhang beschrieben und dient im weiteren Verlauf als Orientierungshilfe bzw. als Vorgehensmodell. Er organisiert Prozesse unabhängig voneinander in sechs strukturierten Phasen. Innerhalb dieser Phasen ist das Zusammenspiel der Prozessmodellierung mit BPMN und der anschließenden Prozessautomatisierung mittels BPMS (BPMS) von zentraler Bedeutung. Die unterschiedliche Verwendung eines fachlichen- gegenüber einem technischen Prozessmodell wird in diesem Zusammenhang verdeutlicht. In Anbetracht einer zukünftigen (Teil-)Automatisierung des Personaleinstellungsprozesses, wird das Workflow-Management in seiner Gesamtheit beschrieben und darauf aufbauend der Unterschied zwischen Workflow und Geschäftsprozess herausgearbeitet. Generell liefert das zweite Kapitel erste Erkenntnisse darüber, warum Geschäftsprozessmanagement in der Gegenwart noch wichtiger ist, als zu Zeiten der Etablierung innerhalb der Organisationsgestaltung Mitte der 90er Jahre. Diese Erkenntnisse werden im weiteren Verlauf der Arbeit und vor allem im Zuge der praktischen Umsetzung zunehmend untermauert.

Nachdem sowohl die Bedeutsamkeit, als auch die grundlegenden Elemente für den Weg hin zum digitalisierten bzw. automatisierten Prozess herausgearbeitet wurden, liefert das dritte Kapitel den rechtlichen Hintergrund der eingangs beschriebenen externen Anforderung an Unternehmen. Die datenschutzrechtlichen Grundlagen, vor allem bezüglich der Handhabung personenbezogener Daten, werden sukzessive erläutert. In einem ersten Schritt wird in diesem Zusammenhang das alte Bundesdatenschutzgesetz auf Basis der Datenschutzrichtlinie 95/46/EG skizziert, um in einem weiteren Schritt die entsprechenden Neuerungen innerhalb der Datenschutz-Grundverordnung besser erschließen zu können. Ein Überblick bezüglich der veränderten Datenschutzbestimmungen ist von immenser Bedeutung, um nachfolgend verstehen zu können, warum eine Integration der neuen Anforderungen innerhalb der Prozesse substanziell ist. Die Auseinandersetzung mit der Datenverarbeitung im Kontext des Beschäftigungsverhältnisses liefert erste Erkenntnisse darüber, inwieweit die Vielzahl an Datenschutzpflichten einen reibungslosen Ablauf von

Prozessen erschwert. Basierend auf diesen Erkenntnissen kann in der Folge bestimmt werden, an welcher Stelle und in welchem Umfang eine Verankerung der datenschutzrechtlichen Anforderungen innerhalb des Einstellungsprozesses der Handwerkskammer Koblenz zielführend ist.

Aufbauend auf den ersten beiden Kapiteln, welche die theoretische Grundlage der Masterarbeit bilden, wird in den nächsten zwei Kapiteln die praktische Umsetzung vorbereitet bzw. dokumentiert. Sämtliche Analysen und Optimierungsansätze beziehen sich in der Folge auf die HwK Koblenz. Um die unterschiedlichen Abläufe entsprechend besser nachvollziehen zu können, wird zuerst einmal der organisatorische Aufbau einer Handwerkskammer beschrieben. Die verschiedenen Aufgaben und Tätigkeitsbereiche sowie die aktuelle Situation in, derer sich die HwK befindet sollen verstanden werden. Kapitel 4.2 skizziert in einem nächsten Schritt die Ausgangssituation bzw. die Problematik innerhalb der Personalabteilung und konzentriert sich in diesem Zusammenhang vor allem auf den Personaleinstellungsprozess, da dieser aufgrund seiner administrativen Struktur mitunter das größte Potenzial zur Effizienzsteigerung bietet. Vor dem Hintergrund der in Kapitel drei herausgearbeiteten datenschutzrechtlichen Veränderungen, wird auf Basis der Problemidentifikation ein Lösungsansatz mit entsprechenden Optimierungsmaßnahmen konzipiert. Die Problemidentifikation sowie die darauf aufbauende Gestaltung eines Lösungsansatzes geben in Kombination Auskunft darüber, warum und in welcher Form eine digitale Transformation des Einstellungsprozesses und folglich der HwK Koblenz zweckmäßig ist.

Das letzte Kapitel beschäftigt sich mit der praktischen Umsetzung der Prozessdigitalisierung und einer anschließenden (Teil-)Automatisierung des Personaleinstellungsprozesses. Sämtliche relevanten datenschutzrechtlichen Bestimmungen werden in diesem Zusammenhang sowohl bei der Modellierung als auch bei der daran anschließenden Ausführung des Prozesses berücksichtigt. Die in Kapitel 2.3.2 herausgearbeiteten theoretischen Grundsätze der Prozessmodellierung finden in Kapitel 5.1, im Rahmen des fachlichen Prozessmodells, praktische Anwendung. Folglich werden die zuvor bestimmten Phasen des Personaleinstellungsprozesses jeweils in einem eigenen Prozessmodell dargestellt und ergeben zusammen mit den entsprechenden Prozessbeschreibungen das Ist-Modell. Daran anschließend zeigt die Modellierung der Soll-Prozesse das grundsätzliche Optimierungspotenzial auf. Im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs wird somit deutlich, welcher Arbeitsschritt zukünftig automatisiert bzw. teilautomatisiert ablaufen kann und an welcher Stelle eine Optimierung unzweckmäßig ist. Diese Erkenntnis steht in direktem

Bezug zur zweiten Forschungsfrage. Wenn Prozessmodelle nicht ausschließlich der Dokumentation dienen, sondern auch automatisiert werden sollen, ist der Transfer in ein technisches Modell notwendig (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 193). Dieser Transfer geschieht in einem nächsten Schritt und berücksichtigt zusätzlich die Implementation der datenschutzrechtlichen Anforderungen. Die Ausführung der automatisierten Aktivitäten des Personaleinstellungsprozesses wird in der Folge von einem Workflow-Management-System (WFMS) koordiniert, sodass einzelne Optimierungen an ausgewählten Arbeitsschritten beispielhaft vorgestellt werden. Zusammen mit der Identifizierung von Hindernissen bildet die Bestimmung der Zweckmäßigkeit einer (Teil-)Automatisierung den Kern der vorliegenden Thesis.

Den Schluss der Arbeit bildet ein Fazit, innerhalb dessen die gesammelten Erkenntnisse abschließend zusammengefasst werden. Die Interpretation der Ergebnisse, in Bezug zu den definierten Forschungsfragen, ist dabei von zentraler Bedeutung. Neben der abschließenden Beantwortung wird zusätzlich thematisiert, welche Erkenntnisse in Auseinandersetzung mit dem gegenwärtigen Wissenschaftsstand essenziell sind. Des Weiteren wird ein kurzer Ausblick darüber gegeben, wie eine zukünftige Entwicklung im Zuge der Datenschutzdebatte aussehen könnte und welche Trends sich zum jetzigen Zeitpunkt bereits andeuten.

## 2 Einführung in das Geschäftsprozessmanagement

Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes fordern von Unternehmen eine ständige Überprüfung ihrer Strukturen und machen eine prozessorientierte Organisationsgestaltung unabdingbar (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 3). Um innerhalb dieses einführenden Kapitels ein grundlegendes Verständnis für das Konzept des Geschäftsprozessmanagements zu schaffen, werden einige zentrale Aspekte erläutert. Durch die Auseinandersetzung mit der historischen Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements wird zu Beginn eine für diese Thesis gültige Definition herausgearbeitet. Darauf aufbauend wird zwischen den verschiedenen Arten von Geschäftsprozessen unterschieden. Eine Kategorisierung findet im Rahmen dieser Arbeit in Abhängigkeit von der Nähe zum Kerngeschäft statt (vgl.: Seidlmeier 2002, S. 2 ff.), sodass sich Geschäftsprozesse in Managementprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse gliedern lassen. Ausgehend von der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre werden die Begriffe der prozess- sowie der funktionsorientierten Organisation in einem nächsten Abschnitt erläutert. Im Zuge eines Paradigmenwechsels (vgl.: Binner 2008, S. 26) ist die prozessorientierte Ablauforganisation aus dem klassischen funktionsorientierten Ansatz abzuleiten, da sie nicht nur innerhalb der Funktionen, sondern auch entlang der Wertschöpfungskette und unternehmensübergreifend geschieht (vgl.: Gaitanides 2007, S. 32). Anschließend werden die Kernelemente der Prozessdigitalisierung beschrieben. Unter Berücksichtigung des BPM-Kreislaufs stehen die Prozessmodellierung nach dem Industriestandard der Business Process Model and Notation sowie die Prozessautomatisierung mithilfe eines Business Process Management Systems (BPMS) dabei im Vordergrund. In Anbetracht einer zukünftigen (Teil-)Automatisierung von Personalprozessen wird das Workflow-Management in seiner Gesamtheit beschrieben und darauf aufbauend der Unterschied zwischen Workflow und Geschäftsprozess herausgearbeitet. Da das Geschäftsprozessmanagement ein wesentlicher Bestandteil des täglichen Unternehmensalltags und demzufolge Betrachtungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist, sollen sowohl organisatorische als auch technische Sichtweisen präzisiert werden.

### 2.1 Begriffsdefinition

Die Tatsache, dass bis heute keine Einigkeit über eine allgemeingültige Definition des (Geschäfts-)Prozessmanagements herrscht, zeigt, wie vielseitig der Begriff verwendet wird. Zahlreiche Autoren erachten unterschiedliche Aspekte und Merkmale für besonders

prägend und erwähnenswert, sodass sich über die Jahre eine Vielzahl an Begriffsdefinitionen entwickelt hat (vgl.: Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 55). Eine Diskrepanz zwischen der Verwendung von Prozess- und Geschäftsprozessmanagement besteht in diesem Zusammenhang nicht, da die Autoren beide Begriffe synonym verwenden (vgl.: Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 5). Außerdem muss darauf verwiesen werden, dass Geschäftsprozessmanagement bzw. Prozessmanagement weltweit als Business Process Management (BPM) bezeichnet wird (vgl.: Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 5) und beide Termini in der vorliegenden Arbeit bedeutungsgleich gebraucht werden.

Der Kerngedanke des Geschäftsprozessmanagements ist nicht neu. Im Rahmen seines Werkes „Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation“ wies der Akademiedozent Fritz Nordsieck bereits 1932 auf die Notwendigkeit einer an Prozessen ausgerichteten Unternehmensgestaltung hin und führte seine Gedanken 1972 weiter aus. Er beschreibt einen Betrieb als fortwährenden Prozess, welcher vor dem Hintergrund sich wenig verändernder Aufgaben immer wieder neue Produkte und Dienstleistungen schafft (vgl.: Nordsieck 1972, S. 9). Auf dieser gedanklichen Grundlage prägte vor allem der deutsche Ökonom Michael Gaitanides den Begriff des Geschäftsprozessmanagements. Nach Gaitanides umfasst Prozessmanagement planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und vor allem Kundenzufriedenheit (vgl.: Gaitanides, Scholz, Vrohling 1994, S. 3). Die Erkenntnis Nordsiecks, Aufgaben eines Unternehmens in Prozessabschnitte einzuteilen, wurde durch Gaitanides entsprechend um eine Fokussierung auf die Wettbewerbsfähigkeit erweitert. Darüber hinaus fand die Prozessorientierung durch das Paradigma von Michael Hammer und James Champy endgültigen Einzug in die Unternehmenspraxis. In ihrem Werk „Business Reengineering“ beschreiben sie einen Ansatz, mit dessen Hilfe eine „radikale“ Reorganisation eines Unternehmens herbeigeführt werden kann, um es in der Folge prozessorientiert umzugestalten (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 5). Im Gegensatz zur Prozessoptimierung, in deren Rahmen oftmals nur einzelne Prozesse optimiert werden, findet beim Business Process Reengineering (BPR) ein grundlegendes Umdenken des Unternehmens und seiner Geschäftsprozesse statt (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 6). Das Resultat einer prozessorientierten Umgestaltung sind Verbesserungen in den messbaren Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit (vgl.: Hammer & Champy 1994, S. 48). Durch ihre Definition haben die beiden US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler einen zusätzlichen Gedanken in den Aufgabenbereich des Prozessmanagements hineingebracht, zeigen

jedoch keinen Bezug zur Strategie auf (vgl.: Christ 2015, S. 31). Gegenwartsnähere Definitionen beziehen Strategien mit ein und thematisieren verschiedene Aufgaben des Geschäftsprozessmanagements. Nach Allweyer bezweckt Geschäftsprozessmanagement die systematische Gestaltung, Steuerung, Überwachung sowie Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens und umfasst das strategische Prozessmanagement, den Prozessentwurf, die Prozessimplementierung sowie den Aufgabenbereich des Prozesscontrollings (vgl.: Allweyer 2012, S. 12). Der Wirtschaftswissenschaftler Andreas Gadatsch ergänzt Allweyer, indem er Geschäftsprozessmanagement als zentralen Bestandteil eines integrierten Konzeptes beschreibt. Es dient dem Abgleich mit der Unternehmensstrategie, der organisatorischen Gestaltung von Prozessen sowie deren technischer Umsetzung mit geeigneten Informations- und Kommunikationssystemen (vgl.: Gadatsch 2017, S. 19-20). Diese Definition verfolgt einen ganzheitlichen und zeitgemäßen Ansatz, was vor allem durch den Einbezug modernster IKT deutlich wird. Außerdem berücksichtigt Gadatsch innerhalb seiner Definition eine Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie. Die Steuerung von Prozessen erfolgt durch einen Prozessverantwortlichen, welcher die Ziele sowie die Kennzahlen, angesichts der Unternehmensstrategie vorgibt (vgl.: Gadatsch 2017, S. 15).

Vor dem Hintergrund des zeitlichen Kontexts haben alle Ansätze ihre Daseinsberechtigung. Den Begriff des Geschäftsprozessmanagements im Rahmen seiner gesamten historischen Entwicklung zu betrachten, ermöglicht eine neue Zusammenfassung der wesentlichsten Aspekte. Als Grundlage dieser Arbeit wird Geschäftsprozessmanagement als Konzept zur Analyse, Dokumentation und Ausführung von Geschäftsprozessen verstanden, welches aus der Geschäftsstrategie abgeleitet wird und in dessen Vordergrund die Erreichung der Geschäftsziele auf Basis von IT-technischer Unterstützung steht.

## **2.2 Eingrenzung von Geschäftsprozessen**

Der Prozess-Begriff wird sowohl in der Literatur als auch in der Praxis je nach Fachgebiet unterschiedlich verwendet (vgl.: Allweyer 2012, S. 51). Neben der betriebswirtschaftlich orientierten Verwendung des Begriffs wird er im Rahmen von Workflow Management-Systemen ebenfalls häufig automatisierungsbezogen genutzt (vgl.: Allweyer 2012, S. 51). Darüber hinaus findet innerhalb der Literatur nicht immer eine klare Eingrenzung statt. Die Begriffe Prozess, Geschäftsprozess, organisatorischer Ablauf sowie betrieblicher

Prozess werden häufig synonym verwendet. Unabhängig vom Anwendungsbereich haben alle Definitionen gemein, dass ein Prozess aus mehreren Aufgaben und Aktivitäten bzw. Funktionen besteht (vgl.: Allweyer 2012, S. 44).

Im Mittelpunkt der prozessorientierten Unternehmensgestaltung steht die Ablauforganisation einer Unternehmung. Während die Aufbauorganisation die Gliederung einer Unternehmung in Teilsysteme mit den entsprechenden Aufgaben vornimmt, befasst sich die Ablauforganisation mit der Durchführung dieser Aufgaben sowie deren zeitlicher und räumlicher Koordination (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 6). Im Rahmen dieser Aufgabendurchführung sind Aktivitäten in Form von Arbeitsschritten notwendig, um eine bestimmte Leistung zu erbringen. Entsprechend ist ein Prozess die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Abfolge von Aktivitäten (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 6), die eine Eingabe bzw. einen Input in ein Ergebnis bzw. einen Output verwandelt (vgl.: Christ 2015, S. 40). Zusätzlich muss für jeden Prozess sowohl ein Start- als auch ein Endereignis existieren. Startereignisse definieren, wann die im Prozess enthaltene Abfolge von Funktionen angestoßen wird und Endereignisse geben an, wann der Ablauf beendet ist (vgl.: Allweyer 2012, S. 57). Sofern nicht jeweils mindestens ein Start- und mindestens ein Endereignis vorhanden sind, handelt es sich bei der vorliegenden Tätigkeit nicht um einen Prozess. Darüber hinaus unterscheidet sich ein Prozess von einem einmalig durchgeführten Projekt dadurch, dass er mehrfach wiederholt wird und regelmäßig stattfindet (vgl.: Gadatsch 2017, S. 6).

Im Unternehmenskontext spricht man von einem Geschäftsprozess, wenn er der Erfüllung der obersten Ziele einer Unternehmung dient (vgl.: Allweyer 2012, S. 44). Darüber hinaus ist ein Geschäftsprozess auf betriebliche Aufgaben ausgerichtet und besitzt Schnittstellen zu den Marktpartnern eines Unternehmens (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 7). Die bedeutendsten Marktpartner, welche nach Schmelzer und Sesselmann am Anfang einer Prozesskette stehen, sind Kunden. Insofern sind Kunden der Ausgangspunkt für die Identifikation der in einem Unternehmen durchgeführten Geschäftsprozesse (vgl.: Allweyer 2012, S. 58). Die Kundenanforderungen werden im Verlauf eines Geschäftsprozesses mithilfe von Aktivitäten erfüllt. Demnach besteht ein Geschäftsprozess „aus der funktions- und organisationsübergreifenden Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen“ (vgl.: Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 52). Wenn ein Geschäftsprozess mit der Anforderung eines Kunden beginnt und diese Anforderung im Verlauf eines Prozesses erfüllt wird, der Kunde also sowohl am Anfang

als auch am Ende einer Prozesskette steht, handelt es sich um einen End-to-End-Geschäftsprozess (vgl.: Gadatsch 2017, S. 15).

Anhand der herausgearbeiteten Eigenschaften von Geschäftsprozessen lassen sich diese in der Folge identifizieren und sinnvoll strukturieren. Im Rahmen einer funktionsorientierten Organisation sind Geschäftsprozesse häufig nur innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten und nicht darüber hinaus bekannt, sodass keine vollumfängliche Veränderung mehrerer Abteilungen durchlaufender Prozesse möglich ist (vgl.: Allweyer 2012, S. 60). An dieser Stelle schließt sich der Kreis zum Geschäftsprozessmanagement, da entsprechend der zuvor angesprochenen Strukturierung eines Unternehmens Geschäftsprozesse mithilfe von Geschäftsprozessmanagement effizienter gestaltet, dokumentiert und gesteuert werden können (vgl.: Christ 2015, S. 42).

Um die Transparenz zu erhöhen und einen differenzierten Umgang zu ermöglichen, können Geschäftsprozesse auf unterschiedlichen Abstraktions- und Detaillierungsebenen betrachtet werden (vgl.: Gadatsch 2017, S. 8). Im Rahmen des 1980 von Michael Porter konzipierten Modells der Wertschöpfung wird bei Unternehmensaktivitäten zwischen primären und sekundären Aktivitäten differenziert. Anhand dieser Differenzierung können Aktivitäten schließlich daraufhin untersucht werden, welchen Mehrwert sie für den Kunden schaffen und wo mögliches Verbesserungspotenzial besteht (vgl.: Allweyer 2012, S. 73). Primäre Aktivitäten werden synonym auch als wertschöpfende Tätigkeiten bezeichnet und weisen einen direkten Bezug zum wirtschaftlichen Ergebnis eines Unternehmens auf (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 7). Sekundäre bzw. unterstützende Aktivitäten weisen hingegen keinen direkten Bezug zu den hergestellten Produkten und Dienstleistungen auf, ohne sie ließen sich die wertschöpfenden Tätigkeiten jedoch nicht durchführen (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 7). Die von Porter herausgearbeiteten Aktivitäten stellen nicht direkt die Geschäftsprozesse eines Unternehmens dar, dennoch dient dieser „klassische“ Ansatz als ein Hilfsmittel zur Strukturierung der in einem Unternehmen vorhandenen Prozesse (vgl.: Allweyer 2012, S. 73). Fischermanns unterscheidet auf der Grundlage von Prozesskriterien beispielsweise zwischen Routineprozessen, Regelprozessen und Ad-hoc-Prozessen (vgl.: Fischermanns 2013, S. 26). Nach Allweyer werden Prozesstypen anhand des Strukturierungsgrads, der Datenintensität, der Wiederholungsfrequenz, der Dauer eines Prozesses und anhand der Unterteilung in Routine- und Ausnahmeprozesse differenziert (vgl.: Allweyer 2012, S. 65).

Verschiedene Prozesstypen stellen in der Folge unterschiedliche Anforderungen an das Geschäftsprozessmanagement. Beispielsweise lassen sich Prozesse mit einem hohen



Strukturierungsgrad sehr genau beschreiben und anschließend auch leicht automatisieren. Schwach strukturierte Prozesse können hingegen nur grob definiert werden und müssen von Mitarbeitern situationsabhängig durchgeführt werden (vgl.: Allweyer 2012, S. 69). Eine umfangreichere Auseinandersetzung bezüglich des Strukturierungsgrades von Prozessen folgt in Kapitel 2.3.3. Im Bewusstsein über weitere Klassifizierungsmöglichkeiten ist eine Kategorisierung der Geschäftsprozesse in Abhängigkeit von ihrer Nähe zum Kerngeschäft (vgl.: Seidlmeier 2002, S. 2 ff.) grundlegend für die vorliegende Arbeit. Entsprechend lassen sich Geschäftsprozesse in Managementprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse gliedern.

### **2.2.1 Managementprozesse**

Managementprozesse stellen Geschäftsprozesse auf höchster Führungsebene dar und werden alternativ häufig als Steuerungs- bzw. Führungsprozesse bezeichnet. Darüber hinaus werden Managementprozesse von Van der Aalst und Van Hee in Anlehnung an Porter als Tertiärprozesse definiert (vgl.: Van der Aalst & Van Hee 2000, S. 16). Sie regeln aktiv eingreifend das Zusammenspiel aller Geschäftsprozesse und sorgen somit für eine zielorientierte Struktur (vgl.: Gadatsch 2017, S. 8). Der konzeptionelle Rahmen leistet indirekt einen Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung, indem alle Abläufe hinsichtlich der strategischen Ausrichtung koordiniert werden (vgl.: Van der Aalst & Van Hee 2000, S. 17). Zu den Managementprozessen zählen beispielsweise die Strategieentwicklung, die Unternehmensplanung und das Erstellen von Zielvorgaben.

### **2.2.2 Kernprozesse**

Kernprozesse sind Prozesse, deren Aktivitäten direkten Bezug zum Produkt oder zur Dienstleistung aufweisen und somit einen hohen Beitrag zur Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens leisten. Sie stellen die eigentliche Tätigkeit des Unternehmens dar und orientieren sich an den Vorgaben der Steuerungsprozesse (vgl.: Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 73). Osterloh und Frost ergänzen die Verknüpfung von zusammenhängenden Aktivitäten noch durch Informations- und Materialflüsse, welche gemeinsam für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens verantwortlich sind (vgl.: Osterloh & Frost 2006, S. 36). Ausgehend vom hohen Wertschöpfungsanteil lassen sich verschiedene Merkmale von Kerngeschäftsprozessen ableiten. Vom Kundenwunsch bis hin zur Leistungserbringung stiften sie einen erkennbaren Kundennutzen (vgl.: Gadatsch 2017, S. 10). Darüber hinaus dienen sie dem Unternehmen zur Erlangung, Erweiterung und Sicherung der Marktposition und enthalten das gesamte Wissen eines Unternehmens (vgl.:

Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 74). Osterloh und Frost weisen weiter darauf hin, dass die Anzahl der Kernprozesse innerhalb eines Unternehmens nicht zu hoch sein sollte und bestenfalls zwischen fünf und acht liegt. Außerdem sollten Kerngeschäftsprozesse nicht ausgelagert werden, sondern im eigenen Unternehmen bleiben (vgl.: Osterloh & Frost 2006, S. 36). Typische Beispiele für Kerngeschäftsprozesse sind neben der Herstellung der Produkte bzw. der Dienstleistungen auch die Auftragsabwicklung, die Kundenbetreuung und die Distribution (vgl.: Gadatsch 2017, S. 10).

### **2.2.3 Unterstützungsprozesse**

Unterstützungsprozesse werden alternativ auch als Support- bzw. als Querschnittsprozess bezeichnet (vgl.: Gadatsch 2017, S. 10). Im Gegensatz zu den Kernprozessen weisen Unterstützungsprozesse keinen oder nur einen sehr geringen Wertschöpfungsanteil auf. Sie liefern Supportleistungen für Kerngeschäftsprozesse, ohne die eine Wertschöpfung innerhalb eines Unternehmens nicht möglich wäre (vgl.: Gadatsch 2017, S. 10). Unterstützungsprozesse stellen sicher, dass die für den jeweiligen Kernprozess benötigten Ressourcen vorhanden sind, damit diese effektiv ablaufen. Ergänzend dazu eignen sie sich, anders als Primärprozesse, für eine Auslagerung und stellen somit zusätzlich Ressourcen frei, welche wiederum von den Kerngeschäftsprozessen genutzt werden können (vgl.: Osterloh & Frost 2006, S. 37). Auch hier lassen sich aus der Definition Merkmale für Unterstützungsprozesse ableiten. Unterstützungsprozessen wird keine strategische Bedeutung zugeordnet und sie sind in der Regel nicht wettbewerbskritisch (vgl.: Gadatsch 2017, S. 10). Darüber hinaus tauchen sie im direkten Wahrnehmungsbereich des Kunden meist nicht auf, sodass die primären Prozesse für sie als interne Kunden betrachtet werden können (vgl.: Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 74). Generell ist die Trennung zwischen Kern- und Supportprozessen fließend, da in unterschiedlichen Zusammenhängen und für unterschiedliche Unternehmen derselbe Prozess ein Kern- oder ein Supportprozess sein kann (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 7). Supportprozesse können entsprechend in Kernprozesse übergehen. Der Begriff des Supportprozesses ist dabei keineswegs als Abwertung zu verstehen, da die unterstützende Funktion, wie bereits erwähnt, notwendig für das Ausführen der Kernprozesse ist (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 7). Typische Beispiele für Unterstützungsprozesse sind die Finanzbuchhaltung, die Kostenrechnung und das Berichtswesen. Vor dem Hintergrund, dass in dieser Arbeit sowohl die datenschutzrechtlichen Bestimmungen als auch zahlreiche Optimierungsansätze im Kon-

text des Einstellungsprozesses untersucht werden, bleibt an dieser Stelle besonders festzuhalten, dass ebenfalls der betriebswirtschaftliche Bereich des Personalwesens zu den Unterstützungsprozessen zählt (vgl.: Gadatsch 2017, S. 10).

#### **2.2.4 Funktions- vs. Prozessorientierte Organisation**

Wenn viele Menschen zusammenarbeiten, muss organisiert werden, wer welche Aufgaben durchführt und wie diese optimal zusammenwirken, um gemeinsam Ziele zu erreichen (vgl.: Allweyer 2012, S. 77). Ausgehend von der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre ist eine Organisation als dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen gekennzeichnet, in deren Zentrum die Trennung in eine Aufbau- und eine Ablauforganisation steht (vgl.: Kosiol 1962, S. 32). Wie in Abschnitt 2.2 bereits erwähnt, bildet die Aufbauorganisation das hierarchische Gerüst einer Organisation und umfasst die Aufteilung in unterschiedliche Organisationseinheiten sowie die Zuordnung von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen (vgl.: Allweyer 2012, S. 79). Im Rahmen der Aufbauorganisation wird eine statisch organisatorische Infrastruktur geschaffen, welche das Ordnungsprinzip der Organisation darstellt (vgl.: Frese 2005, S. 7). Im Gegensatz zum statischen Rahmen einer Organisation beschreibt die Ablauforganisation den Ablauf des betrieblichen Geschehens, also einen Bewegungsvorgang. Durch die Nutzung von in der Aufbauorganisation geschaffenen Potenzialen gibt die Ablauforganisation Auskunft über die Art und Weise, wie Aufgaben innerhalb eines Unternehmens erfüllt werden (vgl.: Allweyer 2012, S. 79). Aufbau- und Ablauforganisation betrachten also die gleichen Objekte, allerdings unter verschiedenen Aspekten. Da der Prozessgedanke immer wichtiger wird und eng mit einer erfolgreichen Einführung des Geschäftsprozessmanagements verbunden ist (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 4), liegt der Fokus in der Folge vor allem auf der Ablauforganisation.

Bei einer Auseinandersetzung mit der Ablauforganisation kann zwischen dem funktionsorientierten und dem prozessorientierten Ansatz unterschieden werden. Die prozessorientierte Ablauforganisation lässt sich aus dem klassischen funktionsorientierten Ansatz ableiten, da sie nicht nur innerhalb der Funktionen, sondern auch entlang der Wertschöpfungskette und unternehmensübergreifend geschieht (vgl.: Gaitanides 2007, S. 32). Die Entwicklung von der funktionsorientierten hin zur prozessorientierten Betrachtung wird in der Historie des Geschäftsprozessmanagements als Paradigmenwechsel beschrieben (vgl.: Binner 2008, S. 26).

Der **funktionsorientierte Ansatz** zielt darauf ab, möglichst gleichartige Organisationseinheiten zusammenzufassen (vgl.: Allweyer 2012, S. 12). Organisationen, die einem solchen Ansatz folgen, sind vertikal nach Funktionen aufgebaut, wobei jede dieser Funktionen auf bestimmte Verrichtungen spezialisiert ist und definierte Bestandteile der Kundenleistung bearbeitet (vgl.: Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 205). Die Bereiche sind also nach betrieblichen Funktionen gegliedert. Eine Gesamtaufgabe wird in mehrere Teilaufgaben aufgegliedert, die innerhalb der Funktionen ausgeführt werden, um in der Folge Zeit sowie Kosten einzusparen. Im Rahmen dieser Funktionsorientierung werden einzelne Funktionsbereiche kontinuierlich optimiert bzw. perfektioniert, sodass eine signifikante Steigerung sowohl der Produktivität als auch der Qualität innerhalb der Einzelfunktionen wahrzunehmen ist (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 4). Eiff und Ziegenbein verweisen in diesem Zusammenhang auf die Vorteile der „Entwicklung einer funktionalen Loyalität“, der „Entwicklung einer funktionalen Expertise“ sowie einer „Orientierung und Verhaltensstabilität für die Mitarbeiter“ (vgl.: Eiff & Ziegenbein 2003, S. 25). Darüber hinaus ist eine hohe Spezialisierung innerhalb der einzelnen Organisationseinheit möglich (vgl.: Allweyer 2012, S. 13). Im Zuge gleichartiger Produktpaletten, langer Produktlebenszyklen und stabiler Märkte war die Ausrichtung nach einem funktionsorientierten Ansatz lange Zeit weit verbreitet und Erfolg versprechend (vgl.: Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 207). Zusätzlich manifestiert wurde diese Haltung durch den Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechnologien (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 4). Die Aufgabenbewältigung ist demzufolge effizient, allerdings nur innerhalb der einzelnen Funktionsbereiche.

Durch die „lokale Optimierung“ (Becker & Kahn 2012, S. 4) der einzelnen Funktionen geht der betriebliche Gesamtzusammenhang verloren. In Organisationen, die nach Funktionen gegliedert sind, lassen sich Prozesse häufig nur schwer erkennen bzw. identifizieren, da jeder Funktionsbereich oftmals nur einzelne Ausschnitte einer längeren Prozesskette sieht (vgl.: Christ 2015, S. 41). Prozesse existieren also faktisch, sind allerdings kein formal definierter Gegenstand einer Funktionalorganisation (vgl.: Gadatsch 2017, S. 29). Je unabhängiger die einzelnen Funktionsbereiche sind, desto undurchsichtiger wird der Ablauf von Arbeitsschritten für das Gesamtgefüge. Die Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Unternehmensbereichen bedarf in der Folge einer zunehmenden Koordination, welche mit Kosten und einem erhöhten Zeitaufwand verbunden ist (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 4). Neben dem zusätzlichen Abstimmungsaufwand und den erhöhten Durchlaufzeiten sind mangelnde Transparenz aufgrund einer Vielzahl an Schnittstellen

sowie ein fehlender Kundenbezug ebenfalls Nachteile der Funktionsorientierung (vgl.: Allweyer 2012, S. 9). Darüber hinaus fehlt durch die Trennung in Teilaufgaben die Gesamtverantwortung über alle eingebundenen Abteilungen hinweg (vgl.: Gadatsch 2017, S. 16). Vor allem die Vielzahl an Schnittstellen behindert den Informationsfluss und verlangsamt die Entscheidungsfindung innerhalb einer Organisation. Um diese Schnittstellen angesichts der sich mittlerweile rasant ändernden Märkte, Kundenbedürfnisse und Technologien (vgl.: Allweyer 2012, S. 81) abzubauen, ist eine Fokussierung auf die Prozesse sowie eine ganzheitliche Betrachtung einer Organisation notwendig (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 5).

Grundlage einer **prozessorientierten Unternehmensgestaltung** sind „Geschäftsprozesse, die möglichst vollständig innerhalb einer einzelnen Organisationseinheit abgewickelt werden können“ (Allweyer 2012, S. 14). Im Rahmen einer Organisationseinheit werden somit sämtliche Aufgaben, von der Entwicklung bis hin zum Vertrieb durchgeführt. Daraus folgt, dass jegliche für die Auftragsabwicklung hemmenden Organisationsgrenzen entfallen und somit eine reibungslose, effiziente Abwicklung ermöglicht wird (vgl.: Allweyer 2012, S. 15). Für unterschiedliche Abteilungen, die an dem gleichen Wertschöpfungsprozess für einen Kunden beteiligt sind, muss ein abteilungsübergreifender Ablauf definiert sein, welcher die Bedürfnisse aller am Prozess beteiligten Personen gleichermaßen berücksichtigt (vgl.: Christ 2015, S. 41). Entsprechend werden die im Sinne der Funktionsorientierung unabhängigen Bereiche miteinander verbunden und somit Schnittstellen beseitigt (vgl.: Allweyer 2012, S. 80). Im Gegensatz zum funktionalen Ansatz ist der prozessorientierte Ansatz also gerade dadurch gekennzeichnet, dass alle Aufgaben innerhalb der Geschäftsprozesse über die abgegrenzten funktionalen Einheiten hinaus ausgerichtet sind, um letztendlich den Kundennutzen zu optimieren. Eine entsprechend übergreifende Ausrichtung ist beispielsweise auch bei dem Einstellungsprozess festzustellen. Im Sinne eines End-to-End Prozesses, dessen Charakter bereits in Kapitel 2.2 skizziert wurde, werden die Tätigkeiten so angeordnet, dass die Schrittfolge reibungslos und kundenorientiert abläuft (vgl.: Gadatsch 2017, S. 48). Die Prozessorientierung findet also vor allem anhand der Erwartungen und Anforderungen der Kunden statt. Ein weiteres wesentliches Merkmal der prozessorientierten Organisation ist, dass die sinnvoll gekoppelten Funktionen der einheitlichen Führung mehrerer Prozessverantwortlichen unterliegt (vgl.: Gadatsch 2017, S. 49). Sie übernehmen die unternehmerische Verantwortung für ihren Prozess.

An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass eine Funktionsorientierung bei der Bildung von Organisationseinheiten möglichst gleichartige Funktionen zusammenfasst und vor allem das Ziel der Kosteneffizienz fokussiert. Unter Prozessorientierung versteht man die Ausrichtung und insbesondere die Gliederung nach den im Unternehmen durchgeführten Geschäftsprozessen (vgl.: Allweyer 2012, S. 17) mit dem obersten Ziel der Kundenzufriedenheit. Beide Orientierungsansätze sind zur besseren Veranschaulichung in der nachfolgenden Abbildung gegenübergestellt.

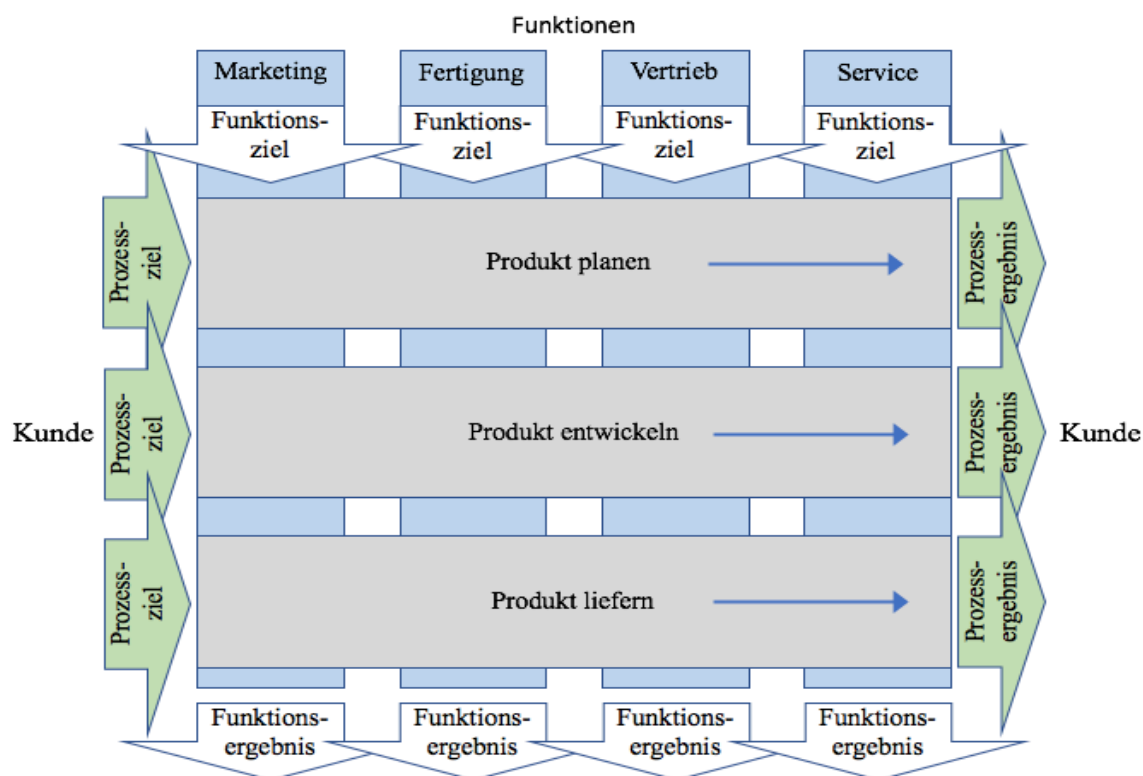


Abbildung 1: Funktionsorientierte- vs. Prozessorientierte Organisation (eigene Darstellung in Anlehnung an Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 208)

Zunächst einmal ist beim funktionsorientierten Ansatz eine vertikale Ausrichtung und beim prozessorientierten Ansatz eine horizontale Ausrichtung festzustellen. Darüber hinaus lässt sich anhand der Abbildung erkennen, dass die Mitarbeiter innerhalb einer funktionsorientierten Organisation immer nur einen Teilausschnitt des Gesamtprozesses sehen. Außerdem lassen sich die zahlreichen Schnittstellen bzw. Abteilungsgrenzen erkennen, die eine nach Funktionsbereichen gegliederte Organisation mit sich bringt und die von den Geschäftsprozessen überwunden werden müssen. Aufgrund dieser Ineffizienz bietet der prozessorientierte Ansatz eine Alternative. Im Rahmen der prozessorientierten

Organisation steht der Kunde sowohl am Anfang als auch am Ende der Wertschöpfungskette. Dass die Aktivitäten innerhalb der Prozessorientierung auf die Kundenzufriedenheit ausgerichtet sind, lässt sich ebenfalls aus der Abbildung entnehmen.

Sowohl aus der Abbildung als auch aus den zuvor beschriebenen Vor- und Nachteilen der Funktions- und der Prozessorientierung ergeben sich Unterschiede, wovon die wichtigsten noch einmal in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst sind.

	<b>Funktionsorientierte Organisation</b>	<b>Prozessorientierte Organisation</b>
Ausrichtung	vertikale Ausrichtung	horizontale Ausrichtung
Organisation	tiefe Hierarchie	flache Hierarchie
Ziele	Abteilungsziele	Unternehmensziele
Orientierung	Verrichtungsorientierung	Kunden- und Teamorientierung
Arbeitsausführung	arbeitsteilig	ganzheitlich
Aufgabenbewältigung	Spezialisierung	Optimierung
Schnittstellen	große Schnittstellenanzahl	geringe Schnittstellenanzahl
Koordinationsaufwand	hoher Koordinationsaufwand	geringer Koordinationsaufwand
Transparenz	innerhalb der Abteilungen	ganzheitliche Transparenz

Tabelle 1: Funktions- vs. Prozessorientierte Organisation (eigene Darstellung in Anlehnung an Binner 2008, S. 25)

Im Vergleich zur funktionsorientierten Organisation bringt die prozessorientierte Organisation einige Aspekte mit sich, die notwendig sind, um auf die Veränderungen bezüglich immer flexiblerer Märkte sowie sich rasant ändernder Kundenbedürfnisse und Technologien reagieren zu können (vgl.: Allweyer 2012, S. 81). Vor diesem Hintergrund ist eine prozessorientierte Gliederung der Organisation wünschenswert und sinnvoll. Abschließend sollte allerdings noch berücksichtigt werden, dass die reine Prozessorganisation als Idealform gilt, welche in der Praxis nur schwer realisierbar ist (vgl.: Gadtasch 2017, S. 50).

Aufgrund von Konflikten und Verständnisproblemen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sowie einem Mangel an der konsequenten Umsetzung von Konzepten (vgl.: Gadtasch 2017, S. 50) wird entsprechend häufig eine **Matrixorganisation** gewählt, welche die Prozess- und Funktionsorientierung miteinander vereint. Eine Matrixorganisation ist beispielsweise dadurch gekennzeichnet, dass Prozesse und Funktionen gleichberechtigter

Teil der Gliederungsstruktur sind und eine ausgewogene Prozess- und Ressourceneffizienz herrscht (vgl.: Gadatsch 2017, S. 51). Allweyer unterstützt diesen Ansatz und hält eine Kombination sowohl aus prozessorientierten als auch aus funktionsorientierten Elementen ebenfalls für sinnvoll. Er bezeichnet diese Zusammenstellung als „hybride Organisationsstruktur“, die man häufig bei großen, global agierenden Unternehmen vorfindet (vgl.: Allweyer 2012, S. 16). Die Beibehaltung einiger funktionsorientierter Abteilungen kann beispielsweise dann gewinnbringend sein, wenn ein hohes Maß an Spezialisierung erforderlich ist (vgl.: Gadatsch 2017, S. 29).

Grundsätzlich ist eine klare Definition der Organisationsstruktur von großer Bedeutung, da sie die organisatorischen Regeln für einzelne Prozesse festlegt und somit Teil des ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagement-Konzepts ist. In Bezug auf die Prozessdigitalisierung, deren verschiedene Schritte im folgenden Abschnitt thematisiert werden, gelingt eine erfolgreiche Umsetzung allerdings nur, wenn das Abteilungsdenken und die damit verbundene mangelhafte Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen überwunden wird (vgl.: Binner 2018, 47). Die Forderung nach einer Durchgängigkeit der Wertschöpfungsprozesse wird durch die eingangs beschriebene Hinwendung zur prozessorientierten Betrachtung erfüllt und liefert somit die Grundlage für eine erfolgreiche Prozessdigitalisierung. Im Rahmen dieser Prozessorientierung kann die Prozessdigitalisierung für mehr Transparenz sorgen und durch die damit einhergehende Komplexitätsreduzierung den Abbau von Unsicherheiten hervorrufen (vgl.: Binner 2018, S. 73).

### **2.3 Prozessdigitalisierung**

Die Geschäftsprozesse eines Unternehmens stellen innerhalb ihrer Organisationsstruktur einen grundlegenden Erfolgsfaktor hinsichtlich der Optimierung wesentlicher Zielgrößen dar. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, transformieren sie einen bestimmten Input durch den Einsatz materieller und immaterieller Güter sowie unternehmensinterner und unternehmensexterner Faktoren zu einem Output. Das Ergebnis dieser produktiven Tätigkeit ist eine Wertschöpfung mit Kundennutzen (vgl.: Allweyer 2012, S. 77). Durch das zunehmende Auftreten von Informations- und Kommunikationstechnologien hat sich diesbezüglich allerdings ein Wandel vollzogen (vgl.: Barton, Müller, Seel 2017, S. 2). Unter dem Einfluss der Digitalisierung findet Wertschöpfung nicht mehr länger nur sequenziell und zeitversetzt statt, sondern auf Basis flexibel aufeinander abgestimmter Prozesse. Der traditionelle lineare Wertschöpfungsprozess verändert sich auf Grundlage der Digitalisierung, sodass sich von einer „Transformation der Wertschöpfung“ (Fleischmann, Oppl,



Schmidt, Stary 2018, S. 10) sprechen lässt. In diesem Zusammenhang wird sich in der Folge auf die Prozessdigitalisierung konzentriert, auch wenn zu berücksichtigen ist, dass sich eine Digitalisierung im Unternehmenskontext zusätzlich auf Produkte und Services sowie auf gesamte Geschäftsmodelle beziehen kann (vgl.: Fleischmann et al. 2018, S. 10).

Digitalisierung von Geschäftsprozessen bedeutet, dass zuvor analoge Informationen und Arbeitsschritte anschließend digital verfügbar sind und ausgeführt werden können (vgl.: Bitkom 2016, S. 8). Die Perspektive der Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist vor allem auf eine höhere Effizienz, eine Senkung der Kosten und eine damit einhergehende Verbesserung der Leistungsfähigkeit gerichtet. Binner beschreibt Prozessdigitalisierung als „informativische Vernetzung der Kernprozesse innerhalb der Wertschöpfungskette“ und bezieht die Prozessgestaltungsdimensionen der Mitarbeiter, der Kunden, der Prozesse, der Technik sowie des Managements mit ein (vgl.: Binner 2018, S. 54). Das Zusammenwirken dieser Dimensionen zielt darauf ab, die in Kapitel 2.2.4 beschriebenen funktionalen Barrieren zu überwinden bzw. zu vermeiden. Der hohe Stellenwert der Wirtschaftlichkeit und der Kundenzufriedenheit als Ziel des Prozessmanagements bedingt kürzere Bearbeitungs- und Reaktionszeiten, sodass durchgängige Prozesse ohne Medienbrüche angestrebt werden (vgl.: Brucker-Kley, Kykalova, Nöpflin 2018, S. 27). Die traditionelle Organisationsform ist nicht auf agile Veränderungsprozesse ausgerichtet, sondern unterstützt eher langfristig planbare Prozesse (vgl.: Gadatsch & Mangiapane 2017, S. 4). Mithilfe der Prozessdigitalisierung und der damit einhergehenden Prozessoptimierung sollen Ineffizienzen eliminiert und neue Anforderungen bewältigt werden. Prozessdigitalisierung muss in diesem Zusammenhang allerdings nicht notwendigerweise Vollautomatisierung ohne jeglichen menschlichen Eingriff bedeuten, sondern sollte sich entsprechend der Prozessgestaltungsdimensionen nach Binner auf ein sinnvolles Zusammenwirken konzentrieren (vgl.: Fleischmann et al. 2018, S. 10). Prozesse, die vorhersehbar sind und innerhalb derer Aufgaben immer nach demselben Muster ablaufen, sind grundsätzlich für eine Vollautomatisierung geeignet, wohingegen Prozesse, die schnellen Veränderungen unterliegen, teilautomatisiert oder weiterhin manuell ausgeführt werden sollten (vgl.: Gadatsch & Mangiapane 2017, S. 9). Inwiefern sich diese allgemeine Aussage auch in Zusammenhang mit den unterschiedlichen Phasen innerhalb des Einstellungsprozesses der HwK Koblenz bestätigen lässt, wird in Kapitel 5 abschließend geklärt. Vor dem Hintergrund des Automatisierungsgrades kommt es bei der Digitalisierung von Prozessen auf eine sinnvolle Vorbereitung und Vorgehensweise an. Die Granularität, also

der Detailgrad der Prozessbeschreibung, gibt letztendlich Auskunft über die Anforderungen an eine (Teil-)Automatisierung (vgl.: Fleischmann et al. 2018, S. 11). Demzufolge ist die Automatisierung nicht die einzige Komponente der Prozessdigitalisierung, sondern vielmehr der letzte Schritt einer grundlegenden Überarbeitung. Die Prozessmodellierung ist ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Prozessdigitalisierung (vgl.: Brucker-Kley, Keller, Kykalova 2018, S. 14). Um beide Komponenten in der Folge besser einzuordnen und sich innerhalb des Geschäftsprozessmanagements leichter orientieren zu können, wird zunächst einmal der BPM-Kreislauf vorgestellt. Dieser Kreislauf liefert außerdem die Grundlage für die in Kapitel 5 vorgenommene Ist-/Soll-Modellierung.

### 2.3.1 BPM-Kreislauf

Der BPM-Kreislauf dient als Orientierungshilfe bzw. als Leitfaden und versucht, ein Gleichgewicht zwischen Unzulänglichkeit und Komplexität in der Erklärung zu schaffen. Das Vorgehensmodell orientiert sich an den Ausführungen von Jakob Freund und Bernd Rücker und organisiert separate Prozesse in sechs strukturierten Phasen.

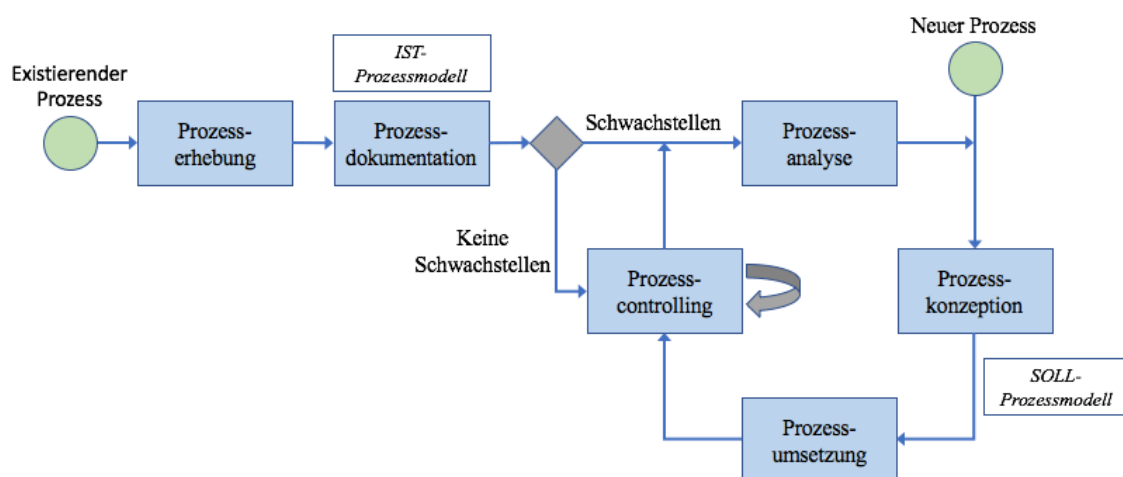


Abbildung 2: BPM-Kreislauf (eigene Darstellung in Anlehnung an Freund & Rücker 2012, S. 4)

Die Phasen umfassen die Prozesserhebung, die Prozessdokumentation, die Prozessanalyse, die Prozesskonzeption, das Prozesscontrolling und letztendlich die Prozessumsetzung. Angestoßen wird der Kreislauf jeweils entweder dadurch, dass ein bereits existierender Prozess dokumentiert und optimiert werden soll oder ein gänzlich neuer Prozess eingeführt wird. Ausgehend von der Konzentration auf einen bereits existierenden Pro-

zess, muss dieser innerhalb der ersten Phase zunächst einmal erhoben werden. Eine Abgrenzung von vor- bzw. nachgelagerten Prozessen sowie eine prioritätsorientierte Einordnung innerhalb des Unternehmens ist an dieser Stelle notwendig (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 4). Sämtliche Erkenntnisse der Prozesserhebung werden im Rahmen der Prozessdokumentation in einem Ist-Prozessmodell zusammengefasst, welches aus unterschiedlichen Diagrammen und Beschreibungen zusammengesetzt sein kann (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 4). Angesichts der Konzentration auf den Einstellungsprozess der HwK Koblenz fließen in die Prozessdokumentation sowohl die Prozesslandkarte als auch verschiedene Prozesssteckbriefe mit ein. Die Prozessmodellierung, welche in Kapitel 2.3.2 noch intensiver beschrieben wird, ist ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil der Prozessdokumentation. Abhängig davon, ob im Rahmen der Prozessdokumentation Schwachstellen eines bereits existierenden Prozesses festgestellt wurden, werden diese in der Phase der Prozessanalyse eindeutig identifiziert und spezifiziert (vgl.: ebd., S. 4). Aufbauend auf den Phasen der Erhebung, der Dokumentation und der Analyse, ergeben sich Ausgangspunkte für eine erneute Prozesskonzeption. Innerhalb dieser Phase ist die Prozessmodellierung erneut von großer Bedeutung und dient zusammen mit der Abschätzung verschiedener Alternativen als Grundlage für ein Soll-Prozessmodell (vgl.: ebd., S. 5). An dieser Stelle muss ebenfalls erwähnt werden, dass eine Prozesskonzeption ebenfalls stattfindet, wenn ein Prozess neu eingeführt wird. Diese Einführung eines neuen Prozesses liefert die eingangs bereits erwähnte zweite Möglichkeit der Auslösung des BPM-Kreislaufs. Die vorerst letzte Phase des Vorgehensmodells umfasst die Prozessumsetzung des zuvor konzipierten Soll-Modells. Diese Umsetzung findet sowohl organisatorisch als auch im Rahmen eines IT-Projektes statt und zielt auf eine (Teil-)Automatisierung oder die klassische Entwicklung bzw. Beschaffung einer Software ab (vgl.: ebd., S. 5). Das Ergebnis der Prozessumsetzung und letztendlich des gesamten BPM-Kreislaufs ist ein Ist-Prozess, der dem Soll-Prozessmodell entspricht und entsprechend vollständig dokumentiert ist (vgl.: ebd., S. 5). Während die Arbeitsschritte von der Prozesserhebung bis hin zu Prozessumsetzung in der Regel in sequenziell aufeinander aufbauenden Phasen ablaufen, findet das Prozesscontrolling kontinuierlich statt. Im Rahmen des Prozesscontrollings werden die einzelnen Aufgaben und Abläufe anhand von Kennzahlen ständig überwacht und kontrolliert (vgl.: ebd., S. 5). Entsprechend ist das Prozesscontrolling im Zentrum des gesamten Kreislaufs einzuordnen und als eine Art Steuerungsmechanismus zu verstehen.

Der beschriebene BPM-Kreislauf stellt ein mögliches, wenn auch vereinfachtes, Vorgehen zur kontinuierlichen Verbesserung ausgewählter Prozesse dar und wird grundlegend für die Einordnung weiterer Erkenntnisse dieser Arbeit vorausgesetzt. In Zusammenhang mit den verschiedenen Phasen des Einstellungsprozesses der HwK Koblenz erfährt das Vorgehensmodell in den Kapiteln 4 und 5 konkrete Anwendung. Vor dem Hintergrund der Prozessdigitalisierung wird im Folgenden noch einmal explizit auf die Prozessmodellierung eingegangen, da diese von zentraler Bedeutung in Bezug auf die einzelnen Phasen des BPM-Kreislaufs ist.

### **2.3.2 Prozessmodellierung mit BPMN**

Die bisherigen Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen, dass Geschäftsprozessmanagement mittlerweile ein fester Bestandteil der Organisationsgestaltung zahlreicher Unternehmen ist (vgl.: Gadatsch 2017, S. 48). Grundlegend für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement ist die Geschäftsprozessmodellierung, welche als Unterstützungsinstrument dient und sowohl die Konstruktion als auch die Wartung sowie die Anwendung konzeptioneller Modelle umfasst (vgl.: Becker & Schütte 2004, S. 67). Entsprechend lässt sich folgern, dass Geschäftsprozessmodelle der systematischen Darstellung von Geschäftsprozessen dienen und sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Verwendungszweck unterscheiden (vgl.: Geiser 2013, S. 142). Sie vereinfachen reale Sachverhalte, abstrahieren überflüssige Informationen und stellen den beteiligten Personen ein Werkzeug für die Dokumentation, Analyse und Optimierung von Prozessen zur Verfügung (vgl.: Gadatsch 2017, S. 79).

Bevor in der Folge auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der Prozessmodellierung und in diesem Zusammenhang vor allem auf die Verwendung der Business Process Modeling and Notation eingegangen wird, sollte erwähnt werden, dass nach Delfmann, Rosemann und Schwegmann die Notwendigkeit einer Vorbereitung der Prozessmodellierung besteht (vgl.: Delfmann, Rosemann, Schwegmann 2012, S. 47 ff.). Diese Vorbereitung umfasst u. a. die Identifikation relevanter Perspektiven, die Festlegung der Kommunikationswege sowie die Spezifikation der Modellierungstechniken. Je besser bzw. je zweckgebundener die einzelnen Vorbereitungen bezüglich der jeweiligen Anforderungen getroffen werden, desto höher ist die Qualität eines Prozessmodells (vgl.: Delfmann, Rosemann, Schwegmann 2012, S. 49). Jene Qualität ist von zentraler Bedeutung, denn nur wenn ein Geschäftsprozessmodell korrekt und verständlich ist, kann es die Kommunikation zwischen Prozessbeteiligten unterstützen und die Grundlage für eine automatisierte Ausführung



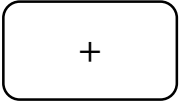
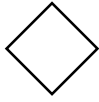
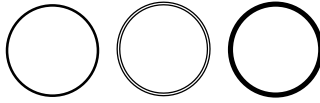
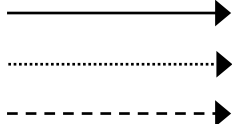
von Workflows bilden (vgl.: Delfmann, Koop, Laue 2017, S. 8). Da ein angemessenes Qualitätsverständnis allerdings von mehreren Kriterien als ausschließlich der Korrektheit abhängig ist, werden weitere Anforderungen miteinbezogen. Entsprechend wurden von Becker, Rosemann und Schütte (1995) sechs verschiedene Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung definiert, welche die Qualität von Geschäftsprozessmodellen sicherstellen sollen. Die Grundsätze wurden in der Folge von verschiedenen Autoren aufgegriffen und umfassen die Richtigkeit, die Relevanz, die Wirtschaftlichkeit, die Klarheit, die Vergleichbarkeit sowie den systematischen Aufbau von Prozessmodellen. Nach dem Grundsatz der Richtigkeit ist sowohl die beschriebene Struktur als auch das jeweilige Vorgehen korrekt darzustellen (vgl.: Delfmann, Rosemann, Schwegmann 2012, S. 49). Nur wenn ein Sachverhalt aus Sicht der verantwortlichen Personen richtig dargestellt ist, lässt sich in der Folge damit arbeiten. Der Grundsatz der Relevanz zielt darauf ab, ausschließlich die relevanten Sachverhalte abzubilden und überflüssige Informationen wegzulassen (vgl.: ebd., S. 49). Dieser Grundsatz ist eng angelehnt an die Intension der Wirtschaftlichkeit. Nach ihr ist ein angemessenes Verhältnis zwischen dem Nutzen und den entstehenden Kosten im Rahmen der Modellierungsaktivitäten zu beachten (vgl.: ebd., S. 50). Der Grundsatz der Klarheit ist ähnlich wie der Grundsatz der Richtigkeit auf das Verständnis eines Prozessmodells ausgelegt. Da ein Modell nur von Nutzen ist, wenn es von den jeweiligen Adressaten nachvollzogen werden kann, sollte es einen adäquaten Grad an intuitiver Lesbarkeit aufweisen und keine besonderen methodischen Fachkenntnisse voraussetzen (vgl.: ebd., S. 50). Der Grundsatz der Vergleichbarkeit wird als Ziel formuliert, da in Anwendungssituationen mehrere Modelle nebeneinander existieren und diese im Idealfall einem einheitlichen Abstraktionsgrad entsprechen (vgl.: ebd., S. 50). Vor dem Hintergrund, dass zu einem späteren Zeitpunkt Ist- und Soll-Modell bezüglich des Einstellungsprozesses miteinander verglichen werden, wird eine einheitliche Anwendung von Modellierungstechniken zugrunde gelegt. Der letzte Grundsatz bezieht sich auf den systematischen Aufbau von Geschäftsprozessmodellen und erhebt Anspruch an eine komplexitätsreduzierende Gestaltung. Da Modelle oftmals nur einen Teilausschnitt bestimmter Konstrukte wiedergeben, sollten Schnittstellen zu korrespondierenden Modellen geschaffen werden, um übergreifende Aspekte miteinzubeziehen. Ein Modell ist dann systematisch aufgebaut, wenn unterschiedliche Sichten in einer Gesamtsicht integrierbar sind und konsistent modelliert werden (vgl.: ebd., S. 50).

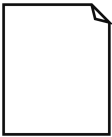
Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zwecke für die Verwendung haben sich in den vergangenen Jahren einige Modellierungsmethoden zur systematischen Darstellung

von Prozessen entwickelt (vgl.: Gadatsch 2017, S. 79). Die Beschreibung als Text, die tabellarische Darstellung sowie die grafische Darstellung sowohl ohne als auch mit der Verwendung einer definierten Notation werden in der Praxis angewendet (vgl.: Allweyer 2012, S. 130 ff.). Auch wenn jede der genannten Möglichkeiten ihre Vor- und Nachteile hat, haben sich in der Praxis die grafischen Ansätze durchgesetzt, da sie angesichts der herausgearbeiteten Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung die meisten Anforderungen erfüllen (vgl.: Gadatsch 2017, S. 127 ff.). Im Rahmen einer grafischen Darstellung werden Geschäftsprozesse häufig in Form von Ablaufdiagrammen mithilfe von Pfeilen und weiteren grafischen Elementen beschrieben, um einen Kontrollfluss zu veranschaulichen (vgl.: Allweyer 2012, S. 132). Damit in der Folge keine Unübersichtlichkeit dadurch entsteht, dass die vielfältigen von Grafikprogrammen angebotenen Möglichkeiten unreflektiert eingesetzt werden, bedarf es eines einheitlichen Standards (vgl.: Allweyer 2012, S. 132). Wie eingangs bereits erwähnt, hängt die Auswahl der geeigneten Darstellungsmethode vom jeweiligen Verwendungszweck ab. Um Zusammenhänge schnell zu visualisieren und für einmalige Präsentationen einer groben Prozessübersicht zu nutzen, kann eine nichtstandardisierte Methode durchaus sinnvoll sein. Für ein professionelles Prozessmanagement, innerhalb dessen umfangreiche Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt werden müssen, ist eine Prozessmodellierung gemäß einer definierten Notation erfolgsversprechend (vgl.: Gadatsch 2017, S. 127). Unternehmen, die ein systematisches Geschäftsprozessmanagement betreiben, sind entsprechend dazu übergegangen, ihre Prozesse mithilfe grafisch orientierter Modelle auf Basis einer geeigneten Notation darzustellen (vgl.: Allweyer 2012, S. 135).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die grafische Spezifikationsprache der „Business Process Model and Notation“ sowohl theoretisch zugrunde gelegt als auch praktisch selber verwendet. Bei der BPMN handelt es sich um eine standardisierte, grafische Prozessnotation, die auch für eine Prozessautomatisierung verwendet werden kann (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 8). Die erste Fassung wurde von IBM entwickelt und 2004 von der „Business Process Management Initiative“ (BPMI) veröffentlicht, ehe sie 2005 von der „Object Management Group“ (OMG) übernommen und weiterentwickelt wurde. Die Syntax der BPMN ist grundsätzlich an die Syntax der „Ereignisgesteuerten Prozesskette“ (EPK) angelehnt, weist in ihrer Basisnotation allerdings einige Unterschiede auf (vgl.: Delfmann, Rosemann, Schwegmann 2012, S. 71). Im Vergleich zur EPK offenbart die BPMN eine bessere Anschaulichkeit, da beispielsweise eine Verwendung von Pools und Lanes den Prozess ebenfalls für Laien nachvollziehbar macht. Des Weiteren stellt die

BPMN eine sehr umfangreiche Notation bereit, mit der sowohl fachliche als auch technische Aspekte abgebildet werden können (vgl.: Gadatsch 2017, S. 126). Eine Verwendung der BPMN ist darüber hinaus zusätzlich sinnvoll, da die Anwendung in der Handwerkskammer Koblenz eine gewisse Kompatibilität zu anderen Tools voraussetzt. Diese Kompatibilität ist durch den Industriestandard gegeben und ermöglicht einen Austausch zwischen Programmen, sodass die Bindung an einzelne Hersteller bzw. die Nutzung mehrerer Notationen vermieden werden kann (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 121). Da sich die vorliegende Arbeit bei der Darstellung des Einstellungsprozesses auf die Verwendung der wesentlichen Elemente beschränkt, sind in der folgenden Abbildung die wichtigsten Basisprinzipien der Notation beschrieben.

Symbol	Benennung	Bedeutung
	Pool und Swimlane	Eine organisatorische Durchführungsverantwortung der jeweiligen Aktivität wird in einer Swimlane dargestellt. Swimlanes können weiterhin zu einem Pool zusammengefasst werden.
	Aktivität (Activity)	Eine Aktivität beschreibt einen Vorgang, der durch einen Verantwortlichen ausgeführt wird.
	Aktivität mit Unterprozess (Subprocess)	Eine Aktivität kann atomar oder zusammengesetzt, also in einem Unterprozess enthalten sein.
	Entscheidung (Gateway)	Entscheidungen sind Synchronisationspunkte im Prozessverlauf, die über den weiteren Verlauf entscheiden. Es gibt mehrere verschiedene Gateway-Typen: XOR, OR, AND und eventbasierte Entscheidungen.
	Startereignis Zwischenereignis Endereignis (Events)	Ereignisse sind Geschehnisse, die während eines Prozesses auftreten. Sie können auslösend oder das Ergebnis einer Aktivität sein.
	Kontrollfluss (Sequence flow) Nachrichtenfluss (Message flow) Verbindung (Association)	Der Kontrollfluss beschreibt den zeitlichen Ablauf der Aktivitäten im Prozess. Der Nachrichtenfluss beschreibt den Austausch von Nachrichten zwischen zwei Objekten. Eine Verbindung zeigt an, dass Objekte mit dem Kontrollfluss verbunden sind.

	Datenobjekt (Data Object)	Ein Datenobjekt zeigt an, welche Informationen als Input benötigt bzw. Output einer Aktivität sind.
---	---------------------------	---

*Tabelle 2: Basisnotationselemente der BPMN (eigene Darstellung in Anlehnung an Freund & Rücker 2012, S. 21)*

Unter Verwendung der in der Tabelle abgebildeten Basissymbole lassen sich alle Prozessdiagramme darstellen. Grundsätzlich werden im Rahmen eines Prozesses Arbeitsschritte (Aktivitäten) ausgeführt, die oftmals abhängig von verschiedenen Bedingungen (Gateways) sind und im Prozessverlauf Ereignisse (Events) hervorrufen können. Diese drei Flussobjekte werden innerhalb von Pools und Lanes über Sequenzflüsse miteinander verbunden. Wenn eine Verbindung über die Pool-Grenzen hinweg dargestellt werden soll, verwendet man Nachrichtenflüsse. Darüber hinaus können weitere Artefakte verwendet werden, um zusätzliche Informationen bereitzustellen und den Prozess detaillierter zu gestalten. Um die durch die Verwendung grafischer Notationen bezweckte Anschaulichkeit der Modelle zu erreichen, muss festgelegt werden, welche Informationen sinnvoll grafisch dargestellt werden sollen. Die durchgeführten Aktivitäten, der Kontrollfluss sowie die zu durchlaufenden Organisationseinheiten sind dabei von zentraler Bedeutung (vgl.: Allweyer 2012, S. 136 ff.). Was allerdings im konkreten Fall in der Praxis modelliert wird, hängt vom Zweck des Modells ab. Wenn der Fokus ausschließlich auf dem Verständnis des grundlegenden Ablaufs liegt, reicht eine grafische Darstellung des Kontrollflusses aus. In diesem Zusammenhang haben sich Prozesslandkarten, deren Zweck in der groben Information über die wichtigsten Arbeitsabläufe innerhalb einer Organisation liegt, etabliert (vgl.: Gadatsch 2017, S. 84). Soll ein Modell hingegen beispielsweise als Arbeitsanweisung für Mitarbeiter dienen, müssen einzelne Funktionen durch zusätzliche Beschreibungen ergänzt werden. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Verwendungszwecke ist eine entsprechende Definition der mit der Prozessmodellierung verfolgten Ziele notwendig (vgl.: Allweyer 2012, S. 139). Im Sinne eines konsistenten Geschäftsprozessmanagements sollte berücksichtigt werden, dass Geschäftsmodelle mehrere Ziele verfolgen können und entsprechend so zu gestalten sind, dass sie leicht weiterentwickelt und ergänzt werden können (vgl.: Allweyer 2012, S. 140).

Aufbauend auf der Prozessmodellierung kann eine Prozessautomatisierung häufig als wesentliches Ziel ausgemacht werden. Wenn neben der Dokumentation von Prozessen auch die Ausführung von Workflows angestrebt wird, liefert die vorgestellte BPMN eine ge-



eignete Grundlage, da sie von zahlreichen „Business Process Management Systems“ unterstützt wird (vgl.: Gadatsch 2017, S. 113). Wie eine Prozessautomatisierung mithilfe eines BPMS genau funktioniert, wird im nächsten Abschnitt thematisiert. An dieser Stelle ist noch einmal festzuhalten, dass es sich bei der BPMN um eine grafische Spezifikationsprache für die Geschäftsmodellierung handelt (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 8). Durch ihre standardisierten Symbole liefert die BPMN eine wesentliche Voraussetzung auf dem Weg zur (Teil-)Automatisierung von Geschäftsprozessen.

### **2.3.3 Prozessautomatisierung mit BPMS**

Seit dem, in Kapitel 2.2.4 angesprochenen Paradigmenwechsel (vgl.: Binner 2008, S. 26) von der funktionsorientierten, hin zur prozessorientierten Organisation, sind ebenfalls zahlreiche prozessunterstützende Informationssysteme entstanden (vgl.: Alda & Buck-Emden 2017, S. 102). Zu diesen prozessbezogenen Software-Systemen zählen u. a. auch die „Business Process Management Systeme“, häufig auch als „Workflow-Management-System bezeichnet, welche zur Integration von Anwendungen und Informationssystemen in einem Unternehmen dienen (vgl.: Alda & Buck-Emden 2017, S. 102). Unter der Berücksichtigung, dass ein Unterschied zwischen den Begriffen des Workflows und des Geschäftsprozesses besteht, welcher in dieser Arbeit noch thematisiert wird, ist eine einheitliche Abgrenzung zwischen WFM- und BPM-Systemen in der Literatur nicht auszumachen. Beide Begriffe werden häufig synonym verwendet (vgl.: Alda & Buck-Emden 2017, S. 102). Zu verweisen ist an dieser Stelle allerdings darauf, dass WFMS eher auf die Modellierung und Ausführung von automatisierbaren Prozessen fokussiert sind, während BPMS eine ganzheitliche Sicht auf die Geschäftsabläufe haben und ergänzend zu den WFMS ebenfalls die Ablaufsteuerung der Prozesse übernehmen (vgl.: Gadatsch 2017, S. 134). BPMS ermöglichen die durchgängige Unterstützung aller Arten von Prozessen, indem sie einzelne Webservices koordinieren, die von den unterschiedlichen Systemen eines Unternehmens bereitgestellt werden (vgl.: Allweyer 2012, S. 344 ff.). In Anlehnung an das Zusammenspiel eines Orchesters, wird das Aufrufen der jeweils benötigten Services auch als „Orchestrierung“ bezeichnet, innerhalb dessen das BPMS die Rolle des Dirigenten einnimmt (vgl.: Allweyer 2012, S. 345). Entsprechend lassen sich mithilfe von BPMS Software-Architekturen realisieren, die wesentliche Funktionalitäten von WFMS umfassen. Auf das Workflow-Management wird aufgrund der zentralen Rolle bezüglich einer automatisierten Prozessausführung in Abschnitt 2.3.4 noch einmal gesondert eingegangen.

Grundsätzlich eignet sich der Einsatz von BPMS für die Automatisierung von Routineprozessen, deren Ablaufverhalten einem wiederkehrenden Muster folgt (vgl.: Alda & Buck-Emden 2017, S. 102). Darüber hinaus werden solche Systeme dazu genutzt, Geschäftsprozesse über mehrere Software Anwendungen hinweg zu unterstützen, indem elektronische Dokumente nach der Bearbeitung automatisch an den nächsten Mitarbeiter weitergeleitet werden (vgl.: Allweyer 2012, S. 323). Diese Erkenntnisse bezüglich einer Verwendung von BPMS bei stark strukturierten Prozessen, innerhalb derer zahlreiche elektronische Dokumente bearbeitet werden, ist wesentlich für die angestrebte (Teil-)Automatisierung des Einstellungsprozesses. Als Leitregel kann festgehalten werden, dass sich eine Automatisierung vor allem bei Prozessen mit einer hohen Wiederholungszahl, einem gewissen Grad an Standardisierung und einer großen Menge an Informationslast lohnt (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 196). Im Rahmen eines BPMS ist die „Process Engine“ eine zentrale Softwarekomponente der Prozessautomatisierung (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 190). Sie ist für die Ausführung der Prozesse sowie für die Kommunikation mit anderen Anwendungen zuständig (vgl.: Allweyer 2012, S. 331). Für die Automatisierung benötigt die „Process Engine“ den Geschäftsprozess in einem Modell, welches alle technischen Details zur Ausführung enthält und nach einem Standard wie beispielsweise der vorgestellten BPMN aufgebaut ist (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 190). An dieser Stelle ist erneut der zuvor thematisierte Aspekt zu berücksichtigen, dass ein Prozessmodell, welches tatsächlich ausgeführt werden soll, alle technischen Informationen enthält, die in einem solchen Umfang für ein rein fachliches Modell nicht unbedingt relevant sind. Fachliche Modelle enthalten im Gegensatz zu technischen Modellen häufig spezifische Informationen, da sie ausschließlich einem besseren Verständnis dienen (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 193). Das technische Prozessmodell dient der „Process Engine“ im weiteren Verlauf als eine Art Programmcode, wonach Prozessinstanzen für jeden Prozessdurchlauf erzeugt werden und somit entschieden wird, welche Aufgaben unter welchen Bedingungen durchzuführen sind (vgl.: ebd., S. 193). Die „Process Engine“ unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen vollautomatisiert ablaufenden Aktivitäten und Aktivitäten, bei denen eine menschliche Auseinandersetzung notwendig ist (vgl.: ebd., S. 191). Ohne tiefer ins Detail zu gehen, steuert die „Process Engine“ den Prozess, indem sie die Prozessteilnehmer über anstehende Aufgaben informiert und das Ergebnis der menschlichen Interaktion verarbeitet. Im Rahmen einer abzuarbeitenden Aufgabenliste kann der Prozessteilnehmer letztendlich Daten einsehen, bearbeiten und

diesbezüglich Entscheidungen treffen (vgl.: ebd., S. 191). Sobald eine Aufgabe abgeschlossen ist, wird der für den nächsten Aufgabenschritt zuständige Mitarbeiter benachrichtigt und vom System mit den notwendigen Informationen versorgt (vgl.: ebd., S. 192). Allweyer spricht in diesem Zusammenhang von einer „Vorgangsmappe“, die sämtliche mit dem Vorgang in Verbindung stehende Dokumente enthält (vgl.: Allweyer 2012, S. 323). Dadurch, dass die „Process Engine“ den Kontrollfluss berechnet, weiß das BPMS immer, an welcher Stelle es sich im Prozess befindet (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 190). Somit ist dem System auch bekannt, an welcher Stelle sich die „Vorgangsmappe“ befindet und welcher Prozessteilnehmer für die nachfolgende Aktivität zuständig ist (vgl.: Allweyer 2012, S. 325). Im Gegensatz zur reinen Modellierung von Geschäftsprozessen wird im Rahmen einer Prozessautomatisierung also eine ausführbare Abbildung erstellt, die eine optimale und kollaborative Zusammenarbeit der Prozessteilnehmer begünstigt. Eine weitere Funktion, die vor dem Hintergrund der Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen bedeutend ist, liefert die automatische Erinnerung. Durch die Prozessautomatisierung mithilfe von BPMS können Prozessteilnehmer beispielsweise daran erinnert werden, dass Löschfristen bezüglich der personenbezogenen Daten von Bewerbern einzuhalten sind. Generell können durch den Einsatz von BPMS zahlreiche Vorteile entstehen. Die im Rahmen der Prozessdigitalisierung angesprochenen Medienbrüche können reduziert werden, Zeitverzögerungen durch den Transport von papierbasierten Dokumenten entfallen, Prozesse sind flexibel änderbar und weisen eine erhöhte Transparenz auf (vgl.: Allweyer 2012, S. 326 ff.).

Neben wiederholt wiederkehrenden Abläufen lassen sich auch weniger stark strukturierte Prozesse durch BPMS unterstützen (vgl.: Alda & Buck-Emden 2017, S. 103). Solche Prozesse sind dadurch gekennzeichnet, dass innerhalb des Ablaufs individuelle Entscheidungen getroffen werden und der Prozess während der Durchführung möglicherweise verändert werden muss (vgl.: Allweyer 2012, S. 328). Welche Phasen im Rahmen des Einstellungsprozesses von Bewerbern stark strukturiert sind und an welcher Stelle individuelle Entscheidungen notwendig sind, wird im Verlauf des fünften Kapitels geklärt. Der Grad an Standardisierung ist, wie eingangs bereits erwähnt, u. a. ausschlaggebend für die Entscheidung bezüglich einer Voll-/Teil- oder gar keiner Automatisierung. Keine Notwendigkeit für eine Automatisierung liegt häufig bei schwach strukturierten Prozessen vor, die nie in gleicher Form auftreten. Ein solcher Prozessschritt wird als Ad-hoc-Workflow bezeichnet, da sich der eigentliche Arbeitsablauf spontan nach den jeweiligen Erfordernissen ergibt (vgl.: Gadatsch 2017, S. 14). Bevor im nächsten Abschnitt genauer

auf das Workflow-Management als Unterstützungsfunktion für das Geschäftsprozessmanagement eingegangen wird, sollte der Zusammenhang zwischen Business Process Management-Systemen und der Prozessautomatisierung an dieser Stelle deutlich geworden sein. BPMS koordinieren einzelne Services von unterschiedlichen Systemen und ermöglichen somit eine durchgängige Unterstützung aller Arten von Prozessen (vgl.: Allweyer 2012, S. 344 ff.).

#### **2.3.4 Workflow-Management**

Die Auseinandersetzung mit dem Geschäftsprozessmanagement hat bereits gezeigt, dass an einigen Stellen Berührungspunkte zum Workflow-Management (WfM) bestehen. Das Geschäftsprozessmanagement wurde im Rahmen dieser Arbeit als Konzept zur Analyse, Dokumentation und Ausführung von Geschäftsprozessen definiert, welches aus der Geschäftsstrategie abgeleitet wird und auf die Erreichung der Geschäftsziele ausgerichtet ist. Da die Umsetzung einer solch prozessorientierten Organisationsgestaltung nach einer adäquaten technischen Unterstützung verlangt, ist das Workflow-Management notwendig (vgl.: Hansmann & Mühlen 2012, S. 367). Entsprechend kann WfM als informationstechnische Unterstützung von Geschäftsprozessen verstanden werden, die sowohl Daten als auch prozessbeteiligte Personen miteinbezieht (vgl.: Müller 2005, S. 10). Das WfM ist dabei dem Bereich der „Computer Supported Cooperated Work“ (CSCW) zuzuordnen. Während das Geschäftsprozessmanagement auf der fachlich-konzeptionellen Ebene stattfindet, befasst sich das Workflow-Management mit der Steuerung und Automatisierung von Prozessen auf einer darunterliegenden, operativen Ebene (vgl.: Gadatsch 2017, S. 21). Im Gegensatz zum Geschäftsprozessmanagement, innerhalb dessen die Prozesse in einem Unternehmen ganzheitlich betrachtet werden und direkt auf die Unternehmensziele ausgerichtet sind, ist der Fokus des Workflow-Managements differenzierter. Die Abhandlung findet also auf einer tieferen Detaillierungsebene statt (vgl.: Allweyer 2012, S. 55). Im Rahmen einer effizienten Bearbeitung lässt sich das WfM in die drei unterschiedlichen Phasen der Workflow-Modellierung, der Workflow-Ausführung und des Workflow-Monitorings unterteilen (vgl.: Gadatsch 2017, S. 21). Die Workflow-Modellierung spezifiziert die Geschäftsmodellmodellierung, um in der Folge eine automatisierte Prozessausführung unter der Kontrolle eines WFMS zu ermöglichen (vgl.: Gadatsch 2017, S. 21). Somit entsteht ein technisches Modell, welches wie in Kapitel 2.3.3 beschrieben als Quellcode für die „Process Engine“ dient (vgl.: Freund & Rucker 2012, S. 193). Ein Mo-

dell, das alle erforderlichen Angaben enthält, um von einem WFMS ausgeführt zu werden, wird auch als „Workflow-Definition“ bezeichnet (vgl.: Allweyer 2012, S. 330). In der Phase der Workflow-Ausführung werden die Prozessobjekte erzeugt, die den Prozess entlang der entsprechenden Bearbeitungssituation durchlaufen (vgl.: Allweyer 2012, S. 332). Innerhalb der letzten Phase ist das Workflow-Monitoring für eine laufende Kontrolle des Prozessverhaltens zuständig. Der Abgleich von Soll- und Ist-Größen gibt Auskunft darüber, ob ein Workflow bereits richtig eingestellt ist oder korrigierende Eingriffe vorgenommen werden müssen (vgl.: Gadatsch 2012, S. 21). Das Workflow-Monitoring ist dabei so auszurichten, dass die operative Prozessunterstützung als Hauptziel des Workflow-Managements eingehalten wird.

Ausgehend von den zielgerichteten Managementansätzen lässt sich in der Folge eine abschließende Abgrenzung von einem Geschäftsprozess gegenüber einem Workflow vornehmen. Als wesentliche Erkenntnis dieses Abschnittes lässt sich festhalten, dass Workflow-Management als ein Teil des Geschäftsprozessmanagements angesehen werden kann. Im Rahmen einer Unterstützungsfunktion umfasst das Workflow-Management die Spezifikation, die Steuerung sowie die Protokollierung von Workflows und bezieht sowohl Prozessbeteiligte als auch elektronische Systeme mit ein (vgl.: Hansmann & Mühlen 2012, S. 367). Die automatisierte Koordination zahlreicher an einem Workflow beteiligter Personen steht dabei im Vordergrund.

## **2.4 Abgrenzung von Geschäftsprozess und Workflow**

Aufgrund des gemeinsamen Untersuchungsgegenstandes werden die Begriffe des Geschäftsprozesses und des Workflows häufig synonym verwendet. Sie sind eng miteinander verbunden, dennoch bestehen einige Unterschiede hinsichtlich der Betrachtungsperspektive und der verfolgten Ziele (vgl.: Gadatsch 2017, S. 12). Analog zum Geschäftsprozess reichen die ersten Definitionen des Workflow-Begriffs ebenfalls weit in die Vergangenheit zurück. Sowohl Jürgen Galler und August-Wilhelm Scheer (1995) als auch August Österle (1995) definieren den Workflow als technische Verfeinerung des Geschäftsprozesses. An dieser grundlegenden Definition hat sich bis heute nichts geändert. Im Zuge der technischen Verfeinerung, beschreibt der Workflow die Art und Weise wie und die Mittel mit denen ein Geschäftsprozess auszuführen ist (vgl.: Müller 2005, S. 14). In Abhängigkeit vom Strukturierungsgrad der zugrunde liegenden Prozesse lassen sich verschiedene Workflows unterscheiden (vgl.: Gadatsch 2017, S. 14). Der Ad-hoc-Work-

flow wurde bereits in Abschnitt 2.3.3 thematisiert und beschreibt unstrukturierte Prozessschritte, die nicht automatisiert werden können. Den Gegenpart dazu bilden die allgemeinen Workflows, welche sich in einem hohen Grade automatisieren bzw. durch Informationsverarbeitungssysteme unterstützen lassen (vgl.: Gadatsch 2017, S. 15). Hinsichtlich des Strukturierungsgrades dazwischen einzuordnen sind die fallbezogenen bzw. flexiblen Workflows. Diese weisen im Vergleich zum allgemeinen Workflow größere Freiheitsgrade für die Bearbeiter auf und lassen sich entsprechend nicht vollständig standardisieren (vgl.: Gadatsch 2017, S. 15). Eine andere Einteilung der Workflow-Typen nehmen Picot und Rohrbach (1995) anhand von fünf Prozessvariablen vor. Auf der Grundlage der Komplexität, der Verständlichkeit, des Detaillierungsgrades, des Grades der Arbeitsteilung und der Interprozessverflechtung (Schnittstellen zu anderen Prozessen) unterscheiden sie zwischen Routineprozess, Regelprozess und einmaligem Prozess (vgl.: Müller 2005, S. 9 ff.). Der Routineprozess bildet dabei das Pendant zum allgemeinen Workflow. Er ist durch eine gut erkennbare Struktur, einen standardisierten Ablauf und eine geringe Anzahl an Schnittstellen zu anderen Prozessen gekennzeichnet (vgl.: Müller 2005, S. 10). Entsprechend bildet der Regelprozess das Pendant zum fallbezogenen und der einmalige Prozess das Pendant zum Ad-hoc-Workflow. Fischermanns klassifiziert ebenfalls auf der Grundlage von Prozesskriterien und spricht von Routine- sowie Regelprozessen, verwendet für den einmaligen Prozess allerdings den Terminus des Ad-hoc-Workflows (vgl.: Fischermanns 2013, S. 26). Durch eine differenzierte Einteilung unterschiedlicher Typen lässt sich letztendlich identifizieren, welcher Typ am ehesten geeignet ist, um durch ein WFMS unterstützt zu werden.

Ein Geschäftsprozess findet auf konzeptioneller Ebene statt und verfolgt betriebswirtschaftliche Ziele (vgl.: Gadatsch 2017, S. 12). Er beschreibt, welche Aktivitäten, in welcher zeitlichen Abfolge notwendig sind, um ein Ziel zu erreichen. Die Art und Weise, wie dieser Prozess auf einer technischen Grundlage realisiert wird, beschreibt ein Workflow (vgl.: Gadatsch 2017, S. 12). Welcher Prozessteilnehmer für die Verarbeitung personenbezogener Bewerberdaten zuständig ist, wie diese Bewerberdaten erfasst werden und welche Dokumente für eine Bearbeitung dieser Daten notwendig sind, ist also Bestandteil eines Workflows. Die Abgrenzung von Geschäftsprozess und Workflow soll in der folgenden Abbildung sowie der ergänzenden Tabelle abschließend verdeutlicht werden.

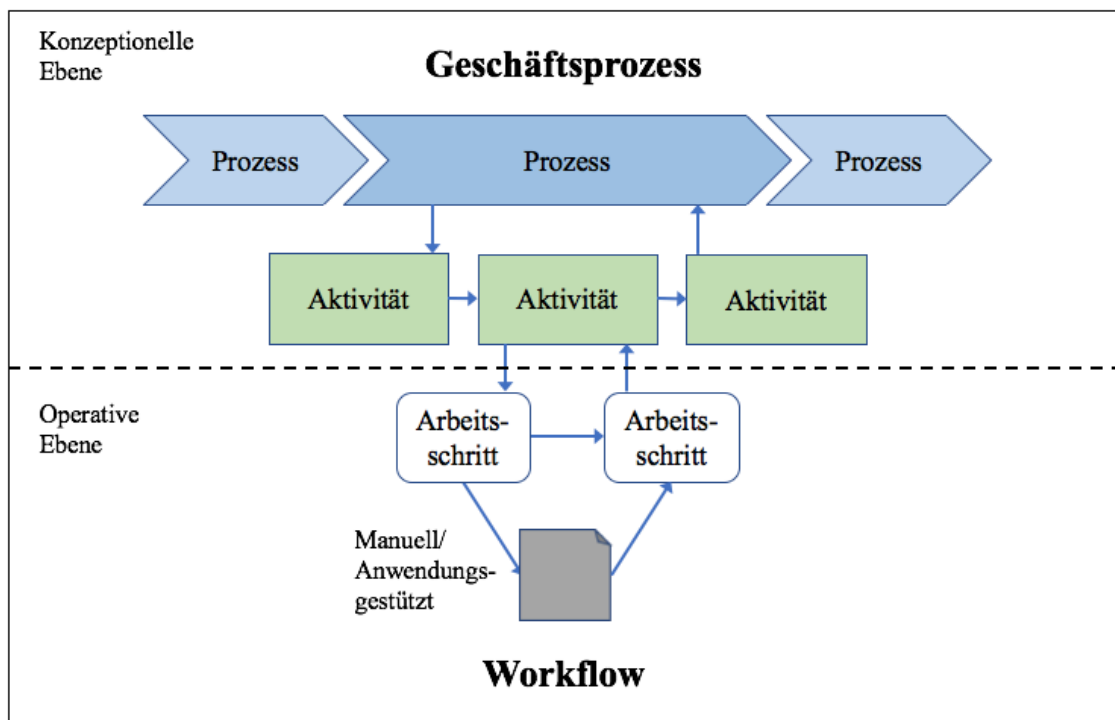


Abbildung 3: Kreislauf von Geschäftsprozess und Workflow (eigene Darstellung in Anlehnung an Müller 2005, S. 29)

Ein Geschäftsprozess setzt sich aus verschiedenen Unterprozessen zusammen und umfasst Aktivitäten, die im Verlauf des Prozesses abgearbeitet werden müssen. Um die Aktivitäten zu automatisieren, zerlegt man sie in Arbeitsschritte, die mithilfe von Workflow-Management-Systemen abgebildet und ausgeführt werden können. Die „Workflow-Ebene“ kann allerdings erst erreicht werden, sobald ein Detaillierungsgrad vorliegt, der von einem Anwendungssystem verstanden werden kann. Entsprechend sind Workflows digital ausgeführte und von einem Softwaresystem anhand von Regeln gesteuerte Geschäftsprozesse (vgl.: Gadatsch 2017, S. 11).

	<b>Geschäftsprozess</b>	<b>Workflow</b>
Perspektive	Betriebswirtschaftslehre	Informationstechnik
Ziel	Analyse sowie Gestaltung von Arbeitsabläufen im Sinne der strategischen Ziele	Spezifikation der technischen Ausführung von Arbeitsabläufen
Gestaltungsebene	Konzeptionelle Ebene mit Verbindung zur Geschäftsstrategie	Operative Ebene mit Verbindung zu unterstützender Technologie

Detaillierungsgrad	In einem Zug von einem Mitarbeiter an einem Arbeitsplatz ausführbare Arbeitsschritte	Konkretisierung von Arbeitsschritten hinsichtlich der Arbeitsverfahren sowie personeller und technologischer Ressourcen
--------------------	--	---

Tabelle 3: Abgrenzung von Geschäftsprozess und Workflow (eigene Darstellung in Anlehnung an Gadatsch 2008, S. 13)

Die Abgrenzung der beiden Begriffe ist notwendig, sollte aber nicht als strikte Trennung verstanden werden. Aufgrund der Digitalisierung wird der Unterschied zwischen Geschäftsprozessen und Workflows immer schwerer erkennbar, da effiziente Prozesse kaum noch ohne die Unterstützung von Softwaresystemen denkbar sind (vgl.: Hansmann & Mühlen 2012, S. 367 ff.).

## 2.5 Zusammenfassung

Das Kapitel liefert einen umfangreichen Einblick in das Thema des Geschäftsprozessmanagements und adressiert dabei sowohl organisatorische als auch technische Aspekte. Geschäftsprozessmanagement wird im Rahmen dieser Arbeit als Konzept zur Analyse, Dokumentation und Ausführung von Geschäftsprozessen verstanden, welches aus der Geschäftsstrategie abgeleitet wird und in dessen Vordergrund die Erreichung der Geschäftsziele auf Basis von IT-technischer Unterstützung steht. Neben den Geschäftsprozessen, die auf einen Kundennutzen ausgerichtet sind (vgl.: Schmelzer & Sesselmann 2013, S. 52) und als zeitliche sowie sachlogische Abfolge von Aktivitäten beschrieben werden können (vgl.: Becker & Kahn 2012, S. 6), sind Workflows ebenfalls zentraler Betrachtungsgegenstand des Geschäftsprozessmanagements. Workflows finden auf der operativen Ebene statt und spezifizieren einen Geschäftsprozess (vgl.: Gadatsch 2017, S. 21). Inwiefern eine technische Verfeinerung der Prozesse bzw. der Prozessmodelle notwendig ist, hängt vom jeweiligen Verwendungszweck ab und wird primär im Zuge der Prozessdigitalisierung geklärt.

Unter dem Einfluss der Digitalisierung findet Wertschöpfung auf Basis flexibel aufeinander abgestimmter Prozesse statt, weshalb Unternehmen dazu übergegangen sind, ihre Prozesse mithilfe grafisch orientierter Modelle digital abzubilden und auszuführen (vgl.: Allweyer 2012, S. 135). Angesichts der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung eignet sich dafür die Verwendung einer einheitlichen Notation (vgl.: Allweyer 2012, S. 135), sodass im Rahmen der vorliegenden Arbeit die grafische Spezifikationssprache der



BPMN vorausgesetzt wird. Wenn Prozessmodelle nicht ausschließlich der Dokumentation dienen, sondern auch automatisiert werden sollen, ist der Transfer in ein technisches Modell notwendig (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 193). Die Ausführung der automatisierbaren Teile von Geschäftsprozessen wird in der Folge von WFMS koordiniert, während BPMS eine ganzheitliche Sicht auf die Geschäftsabläufe haben und ergänzend zu den WFMS ebenfalls die Ablaufsteuerung der Prozesse übernehmen (vgl.: Gadatsch 2017, S. 134). Als Leitmodell, um sich innerhalb des Geschäftsprozessmanagements leichter orientieren zu können, dient der BPM-Kreislauf nach Freund und Rücker. Das Vorgehensmodell organisiert separate Prozesse in sechs strukturierten Phasen und liefert die Grundlage einer späteren Ist-/Soll-Modellierung des Einstellungsprozesses der HwK Koblenz.

Insgesamt vermittelt das zugrunde liegende Kapitel erste Erkenntnisse bezüglich der Frage, warum das Geschäftsprozessmanagement in der Gegenwart noch wichtiger ist/wird als zu Zeiten der Etablierung Mitte der 1990er Jahre. Darüber hinaus wird deutlich, dass eine Automatisierung von Prozessen nicht immer ohne Weiteres möglich bzw. zweckmäßig ist. Inwieweit die einzelnen Phasen des Einstellungsprozesses der HwK Koblenz als Routine-, Regel- oder Ad-hoc-Prozesse (vgl.: Fischermanns 2013, S. 26) identifiziert werden können, wird abschließend im fünften Kapitel geklärt.

### 3 Datenschutzrechtliche Grundlagen

Daten haben sich zu einem wertvollen Wirtschaftsgut entwickelt und sind innerhalb der globalen digitalen Gesellschaft von zentraler Bedeutung (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 1). Sie lassen sich mithilfe von fortschrittlichster Informationstechnik in großen Mengen aus unterschiedlichen Quellen erheben und können in Echtzeit ausgetauscht werden (vgl.: Friedwald, Hansen, Roßnagel 2018, S. 3). Zusätzlich kann durch datengetriebene Geschäftsmodelle, das Entwickeln von künstlicher Intelligenz und den Einsatz automatisierter selbstlernender Systeme problemlos ein Personenbezug hergestellt werden (vgl.: Roßnagel 2017, S. 15). Die Verarbeitung von personenbezogenen Daten ist für Unternehmen besonders profitabel, da umfassende Informationen über einzelne Nutzer in der Folge sowohl personalisierte Werbung als auch individualisierte Angebote ermöglichen und somit an die Bedürfnisse zahlreicher Kunden anknüpfen (vgl.: Roßnagel 2017, S. 15). Darüber hinaus kann durch Big-Data-Techniken eine gezielte Auswertung der personenbezogenen Daten vorgenommen werden, um kontinuierlich spezifische Datenmuster zu erstellen und die Wertschöpfung zu erhöhen (vgl.: Roßnagel 2017, S. 17).

Aufgrund einer derartigen Entwicklung haben sich die rechtlichen Anforderungen an die Datenverarbeitung ebenfalls verändert (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 1). Angetrieben durch Innovationen in der Informationstechnik und in den digitalen Infrastrukturen unterliegt der Datenschutz einem stetigen Wandel, um fortlaufend missbräuchliche Datenverarbeitung zu verhindern und den Schutz der informellen Selbstbestimmung sowie des Persönlichkeitsrechts zu gewährleisten (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 2 ff.). Eine grundlegende Aufgabe des Datenschutzrechts besteht u. a. darin, die Machtungleichheit zwischen Einzelpersonen und Organisationen zu überwachen und unter Bedingungen zu stellen (vgl.: Gola 2016, S. 8). Entsprechend hat der europäische Gesetzgeber die Datenschutz-Grundverordnung verabschiedet, um eine weitreichende Harmonisierung der Datenschutzbestimmungen innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten zu erreichen und das Datenschutzniveau zugunsten der betroffenen Personen zu erhöhen (vgl.: Bitkom 2016, S. 4). Die DSGVO wurde am 4. Mai 2016 im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht und löste die Richtlinie 95/46/EG am 25. Mai 2018 ab.

Das vorliegende Kapitel soll Aufschluss darüber geben, welche datenschutzrechtlichen Bestimmungen mit Inkrafttreten der neuen Datenschutz-Grundverordnung verändert bzw. zusätzlich ergänzt wurden. Dazu wird das Zusammenwirken des alten Bundesdatenschutzgesetzes und der Datenschutzrichtlinie 95/46/EG zunächst einmal erläutert, um

darauf aufbauend Veränderungen bzw. Neuerungen hinsichtlich der DSGVO besser feststellen zu können. Sowohl innerhalb der alten Richtlinie als auch im Rahmen der neuen Verordnung wird sich dabei vor allem auf die Handhabung bezüglich der personenbezogenen Daten im Kontext der Personaleinstellung konzentriert. Schritt für Schritt wird herausgearbeitet, welche datenschutzrechtlichen Regelungen seitens der Personalabteilung beachtet werden müssen und welche Pflichten bzw. Rechte den betroffenen Personen im Zuge des Einstellungsprozesses zugutekommen. Vor dem Hintergrund, dass die relevanten datenschutzrechtlichen Bestimmungen innerhalb der verschiedenen Phasen des Einstellungsprozesses verankert werden sollen, ist das vorliegende Kapitel von zentraler Bedeutung. In schlimmeren Fällen drohen dem Verantwortlichen bei einem Verstoß gegen die neue Verordnung Bußgelder von bis zu 20 Mio. Euro oder von bis zu 4% des im vorherigen Jahr erzielten weltweiten Jahresumsatzes (vgl.: Art. 83 DSGVO Abs. 5).

### **3.1 Altes Bundesdatenschutzgesetz auf Basis der Datenschutzrichtlinie 95/46/EG**

Der Grundgedanke eines einheitlichen europäischen Datenschutzrechts ist nicht neu und kann in seinen Anfängen auf die Tätigkeiten des Europarats und des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte zurückgeführt werden (vgl.: Ehmann & Selmayr 2018, S. 145). Ausgehend von der Mitte der 50er Jahre geschaffenen Grundstruktur zum Schutz der Menschenrechte wurde im Rahmen der Europäischen Datenschutzkonvention (Konvention Nr. 108) bereits 1981 eine Regelung zum Schutz bei der automatischen Verarbeitung personenbezogener Daten verwirklicht (vgl.: Ehmann & Selmayr 2018, S. 146). Mithilfe dieses völkerrechtlichen Übereinkommens sollten die Persönlichkeitsbereiche der Menschen geschützt werden (vgl.: Roßnagel 2017, S. 17), allerdings wichen die nationalen Bestimmungen zum Datenschutz stark voneinander ab, sodass keine Rechtssicherheit in Bezug auf grenzüberschreitende Verarbeitungsvorgänge geboten werden konnte (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 2). Um die Datenverarbeitung in der Folge europaweit zu harmonisieren, verabschiedete die Europäische Gemeinschaft am 24. Oktober 1995 die **Datenschutzrichtlinie 95/46/EG** zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Datenverkehr (vgl.: Ehmann & Selmayr 2018, S. 147). Neben dem Ziel, die Grundrechte und Grundfreiheiten der betroffenen Personen im Hinblick auf Datenverarbeitungsvorgänge europaweit zu schützen,

wurde aus wirtschaftlicher Perspektive ein freier Datenverkehr zwischen den EU-Mitgliedsstaaten angestrebt (vgl.: Ehmann & Selmayr 2018, S. 146). Die entsprechenden Beschlüsse sind in Art. 1 Abs. 1 und in Art. 1 Abs. 2 der Richtlinie formuliert.

Innerhalb der Europäischen Union sind Richtlinien nicht direkt anwendbar, sondern bedürfen einer anwendungsorientierten Transformation in nationales Recht. Entsprechend verpflichteten sich die Mitgliedsstaaten im Sinne eines Rechtsakts zur Umsetzung der grundlegend in der Richtlinie 95/46/EG festgehaltenen Vorgaben zum Datenschutz (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 2). Im Rahmen eines begrenzten Handlungsspielraums wird den Mitgliedsstaaten sowohl bei der Wahl der Mittel als auch bei der jeweiligen Umsetzungsform ein gewisses Maß an Freiheit gewährt (vgl.: Art. 22 DS-RL 95/46/EG). Deutschland ist dieser Verpflichtung nachgekommen und regelt die Vorschriften im Umgang mit personenbezogenen Daten innerhalb des deutschen **Bundesdatenschutzgesetzes**. Die alte Fassung des BDSG war in sechs Abschnitte mit insgesamt 48 Paragraphen unterteilt und erfuhr ihre Gültigkeit bis zum 25. Mai 2018, als sie durch die neue Fassung überschrieben wurde. Im Rahmen des ersten Abschnitts, welcher sich mit allgemeinen und gemeinsamen Bestimmungen beschäftigte, wurde u. a. definiert, was personenbezogene Daten sind und welche Tätigkeiten eine Verarbeitung solcher Daten umfasst. Als personenbezogene Daten wurden „Einzelangaben über persönliche oder sachliche Verhältnisse einer bestimmten oder bestimmbarer natürlicher Person“ verstanden (§ 3 Abs. 1 BDSG a.F.). Unter dem Begriff der Verarbeitung wurde „das Speichern, Verändern, Übermitteln, Sperren und Löschen“ solcher Daten zusammengefasst (§ 3 Abs. 4 BDSG a.F.). Die Datenverarbeitung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses wurde darüber hinaus im dritten Abschnitt unter § 32 geregelt. Demnach durften personenbezogene Daten erhoben werden, „wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder nach Begründung des Beschäftigungsverhältnisses für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich“ war (§ 32 Abs. 1 Satz 1 BDSG a.F.). Die Umstände, unter denen personenbezogene Daten zur Aufdeckung von Straftaten beschäftigter Personen verarbeitet werden durften, wurden zusätzlich in § 32 Abs. 1 Satz 2 BDSG a.F. geregelt und zielten auf tatsächliche Anhaltspunkte ab, die in verhältnismäßiger Art und Weise einen Verdacht begründeten. Entsprechende Bestimmungen waren auch dann anzuwenden, wenn personenbezogene Daten von Beschäftigten nicht automatisiert und ohne anschließende Speicherung in einem Dateisystem verarbeitet wurden (§ 32 Abs. 2 BDSG a.F.). Die in § 32 BDSG a.F. festgehaltenen Gesetzmäßigkeiten gelten

zusammen mit weiteren Regelungen ebenfalls noch unter den Bestimmungen des reformierten Bundesdatenschutzgesetzes, sind dort allerdings gebündelt und ausdrücklich in § 26 BDSG n.F. für den Beschäftigtendatenschutz geregelt.

Seit dem Inkrafttreten der Datenschutzrichtlinie 95/46/EG und der Umsetzung der Verpflichtungen im Rahmen des alten Bundesdatenschutzgesetzes haben sich die technischen Möglichkeiten der Datenverarbeitung verändert (vgl.: Pallas 2018, S. 18). Die zahlreichen Verarbeitungstätigkeiten sowie die damit einhergehenden Risiken im Umgang mit personenbezogenen Daten lassen sich von den Nutzern kaum noch überblicken, sodass ein universeller Datenschutz umso erforderlicher wird (vgl.: Roßnagel 2017, S. 28). Dem trägt die neue DSGVO insofern Rechnung, als dass die Rechte der betroffenen Personen erheblich gestärkt werden. Darüber hinaus kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Datenschutzrichtlinie 95/46/EG ihr Ziel nicht ausschließlich aufgrund der gestiegenen technischen Möglichkeiten verfehlte und es einer entsprechenden Ablösung durch die DSGVO bedurfte. In Folge der jeweils verabschiedeten nationalen Umsetzungsgesetze bildeten sich zwischen den EU-Mitgliedsstaaten unterschiedliche Datenschutzregime mit variierenden Handhabungen bezüglich der personenbezogenen Daten (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 2). Datenverarbeitungstätigkeiten, die in einem EU-Mitgliedsstaat rechtskonform waren, konnten im Hinblick auf eine spezifische Ausführung der Datenverarbeitung in einem anderen Mitgliedsstaat rechtswidrig sein (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 2). Auch wenn die Richtlinie in der Umsetzung, bedingt durch die individuelle Gestaltungsmöglichkeit in den jeweiligen Mitgliedsstaaten, letztendlich keine einheitliche Harmonisierung des Datenschutzrechts erreichte, war sie ein bedeutender Meilenstein auf europäischer Ebene und infolgedessen maßgebend für den Erlass der Datenschutz-Grundverordnung. Die Richtlinie 95/46/EG ist somit seit Wirkung der DSGVO aufgehoben (vgl.: Art. 94 Abs. 1 DSGVO) und entsprechende Verweise beziehen sich ausschließlich auf die neue Verordnung (vgl.: Art. 94 Abs. 2 DSGVO).

### **3.2 Neues Bundesdatenschutzgesetz auf Basis der Datenschutz-Grundverordnung**

Aufgrund des aufgezeigten unterschiedlichen Datenschutzniveaus innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten und der hieraus resultierenden Rechtsunsicherheit einerseits (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 2) sowie der alles durchdringenden Vernetzung und der gestiegenen Anforderungen an den Datenschutz andererseits (vgl.: Pallas 2018, S. 17) ist seit Mai 2018

die **Datenschutz-Grundverordnung** in Kraft. Im Gegensatz zur bis dato geltenden Datenschutzrichtlinie bedarf die DSGVO keines weiteren Umsetzungsaktes in nationale Gesetze, sondern gilt gemäß Art. 288 AEUV (Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union) in allen Mitgliedsstaaten verbindlich. Ergänzend zu einer deckenden Grundverbindlichkeit können im Rahmen der DSGVO zusätzliche Regelungen auf nationaler Ebene vorgenommen werden (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 3). Diese Möglichkeit besteht allerdings ausschließlich durch Öffnungsklauseln in verschiedenen Datenschutzbereichen (vgl.: Ehmann & Selmayr 2018, S. 156). Von diesem Gestaltungsspielraum hat der deutsche Gesetzgeber an verschiedenen Stellen Gebrauch gemacht und ein reformiertes Bundesdatenschutzgesetz verabschiedet, welches mit der Gültigkeit der DSGVO in Kraft getreten ist (vgl.: Schantz & Wolff 2017, S. 117). Die Regelungen des neuen BDSG ergänzen dementsprechend die Ausgangsnormen der DSGVO. Anders als die alte Richtlinie besteht die Verordnung aus elf Kapiteln mit insgesamt 99 Artikeln und zusätzlichen 173 Erwägungsgründen, die vorangehende Erläuterungen beinhalten. Die schutzwürdigen personenbezogenen Daten werden im Gegensatz zur Richtlinie und deren Umsetzung im BDSG a.F. ebenfalls anders bestimmt. Im Sinne der Verordnung bezeichnet der Ausdruck „alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person beziehen“ (Art. 4 Nr. 1 Satz 1 DSGVO). Ergänzend wird eine natürliche Person dann als identifizierbar angesehen, wenn sie „direkt oder indirekt, insbesondere mittels Zuordnung zu einer Kennung wie einem Namen, zu einer Kennnummer, zu Standortdaten, zu einer Online-Kennung oder zu einem oder mehreren besonderen Merkmalen identifiziert werden kann, die Ausdruck der physischen, physiologischen, genetischen, psychischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Identität dieser natürlichen Person sind“ (Art. 4 Nr. 1 Satz 2 DSGVO). Ungeachtet davon, in welchem Land die personenbezogenen Daten verarbeitet werden, ist die DSGVO von allen Unternehmen mit Sitz in der EU einzuhalten (vgl.: Art. 3 Abs. 1 DSGVO). Darüber hinaus werden Unternehmen in der DSGVO, in Abhängigkeit von ihrer Rolle bei der Verarbeitung, in „Datenverantwortliche“ und „Auftragsverarbeiter“ unterteilt. Im Sinne der Verordnung wird „eine natürliche oder juristische Person, Behörde oder Einrichtung, die über Zwecke und Mittel der Verarbeitung von personenbezogenen Daten entscheidet“ (Art. 4 Nr. 7 DSGVO), als Datenverantwortlicher bezeichnet. Ein Auftragsverarbeiter ist hingegen „eine natürliche oder juristische Person, Behörde oder Einrichtung, die personenbezogene Daten im Auftrag des Verantwortlichen verarbeitet“ (Art. 4 Nr. 8 DSGVO). Da die Bun-

desagentur für Arbeit u. a. ausgeschriebene Stellen der HwK Koblenz bewirbt und zusätzlich Personen weitervermittelt, ist sie Datenverarbeiter im Auftrag der HwK. Entsprechend zählen Datenverantwortliche sowie Auftragsverarbeiter zur Gruppe die Verpflichtungen zum Schutz personenbezogener Daten auferlegt bekommen, während die betroffenen Personen das Recht auf Schutz dieser Daten innehaben. An dieser Stelle sei bereits schon einmal erwähnt, dass es sich bei betroffenen Personen im Recruiting um Kandidaten handelt, die im Zuge des Bewerbungsverfahrens personenbezogene Daten preisgeben. Nachdem der Anwendungsbereich der DSGVO bestimmt wurde, sollte zusätzlich deutlich werden, dass sich die Datenschutz-Grundverordnung auf verschiedene Grundsätze stützt, die in Artikel fünf bis elf festgehalten sind. Art. 5 DSGVO regelt dabei die Art und Weise, wie personenbezogene Daten verarbeitet werden müssen und zielt auf eine transparente und rechtmäßige Verarbeitung ab (vgl.: Art. 5 Abs. 1a DSGVO). Eine Rechtmäßigkeit der Verarbeitung liegt u. a. dann vor, wenn die betroffene Person eine Einwilligung zu der Verarbeitung der sie betreffenden personenbezogenen Daten gegeben hat (vgl.: Art. 6 Abs. 1 lit. a DSGVO) oder die Verarbeitung für die Erfüllung eines Vertrages bzw. zur Durchführung vorvertraglicher Maßnahmen erforderlich ist, die auf Anfrage der betroffenen Person erfolgen (vgl.: Art. 6 Abs. 1 lit. b DSGVO). Auf beide Formen der Rechtmäßigkeit sowie auf die in Art. 9 DSGVO festgehaltenen Grundsätze zur Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten wird folgend im Kontext des Beschäftigungsverhältnisses eingegangen.

### **3.2.1 Datenverarbeitung im Kontext des Beschäftigungsverhältnisses**

Die DSGVO gibt im Rahmen einer bereits angesprochenen Öffnungsklausel Auskunft darüber, in welchem Umfang es den Mitgliedsstaaten überlassen ist, den Beschäftigtendatenschutz selbst zu regeln (vgl.: Art. 88 DSGVO). Mitgliedsstaaten können durch Rechtsvorschriften oder durch Kollektivvereinbarungen spezifische Vorschriften hinsichtlich der Verarbeitung personenbezogener Daten im Beschäftigungskontext, insbesondere für Zwecke der Einstellung und für Zwecke der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, vorsehen (vgl.: Art. 88 Art. 1 DSGVO). Darüber hinaus wird bestimmt, dass die geschaffenen Vorschriften angemessene und besondere Maßnahmen zur Wahrung der menschlichen Würde, der berechtigten Interessen und der Grundrechte von betroffenen Personen umfassen müssen (vgl.: Art. 88 Art. 2 DSGVO). Der deutsche Gesetzgeber macht von den in Art. 88 DSGVO eingeräumten Kompetenzen Gebrauch und regelt die Datenverarbeitung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses auf nationaler Ebene im **reformierten Bundesdatenschutzgesetz** (vgl.: § 26 BDSG). Demnach dürfen

Daten von Beschäftigten verarbeitet werden, wenn dies dem Zweck der Entscheidung über ein Beschäftigungsverhältnis oder für dessen Durchführung dient (vgl.: § 26 Abs. 1 BDSG). Vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes der vorliegenden Arbeit ist von zentraler Bedeutung, dass in diesem Zusammenhang ausdrücklich Bewerberinnen und Bewerber genannt werden. „Bewerberinnen und Bewerber für ein Beschäftigungsverhältnis sowie Personen, deren Beschäftigungsverhältnis beendet ist, gelten als Beschäftigte“ (§ 26 Abs. 8 Satz 2 BDSG). Die grundlegenden Tätigkeiten, welche im Rahmen des Einstellungsprozesses das Verarbeiten personenbezogener Daten betreffen sind daher durch die Rechtsgrundlage in § 26 Abs. 1 BDSG abgedeckt. Darüber hinaus sind vom Verantwortlichen geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass die zuvor angesprochenen Grundsätze der DSGVO bezüglich der Handhabung personenbezogener Daten ebenfalls im Beschäftigungskontext eingehalten werden (vgl.: § 26 Abs. 5 BDSG).

### **3.2.2 Einwilligung**

Grundsätzlich unterliegen Datenverarbeitungstätigkeiten einem Verbot mit Erlaubnisvorbehalt, was bedeutet, dass eine Verarbeitung personenbezogener Daten verboten ist, es sei denn, ein Gesetz oder die Einwilligung der betroffenen Person rechtfertigen dies (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 19). Von der Rechtsgrundlage abweichende Tätigkeiten der Datenverarbeitung werden im Rahmen des Personalrecruitings entsprechend durch das Einholen einer Einwilligung geregelt. Gemäß Art. 4 Nr. 11 DSGVO ist eine Einwilligung „jede freiwillig für den bestimmten Fall, in informierter Weise und unmissverständlich abgegebene Willenserklärung, mit der die betroffene Person zu verstehen gibt, dass sie mit der Verarbeitung der sie betreffenden personenbezogenen Daten einverstanden ist“ (Art. 4 Nr. 11 DSGVO). Die Bedingungen für eine Einwilligung sind darüber hinaus in Art. 7 DSGVO geregelt und umfassen u. a. das Recht der betroffenen Person, ihre Einwilligung jederzeit zu widerrufen (vgl.: Art. 7 Abs. 3 DSGVO). Die Beweislast darüber, dass eine betroffene Person zu einem gewissen Zweck in die Verarbeitung der sie betreffenden Daten eingewilligt hat, obliegt dabei dem Verantwortlichen (vgl.: Art. 7 Abs. 1 DSGVO). Dies ist vor allem in Zusammenhang mit online eingeholten Einwilligungen relevant, da die DSGVO keine formellen Anforderungen an die wirksame Erteilung einer Einwilligung stellt (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 120). Außerdem ist eine Einwilligung nur dann gültig, wenn die Erfüllung eines Vertrages unabhängig von der Einwilligung zu nicht für den Vertragszweck notwendiger Verarbeitungen ist (vgl.: Art. 7 Abs. 4 DSGVO)



und sie freiwillig, also nicht in Abhängigkeit eines Ungleichgewichtes zum Datenverantwortlichen, abgegeben wurde (vgl.: ErwGr. 43 Satz 1 DSGVO). Das Einholen einer Einwilligung ist seitens der Handwerkskammer Koblenz notwendig, wenn Kandidaten für eine mögliche spätere Zusammenarbeit in einen Bewerberpool bzw. Dozentenpool aufgenommen werden sollen.

### **3.2.3 Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten**

Die Anforderungen an die Einholung einer wirksamen Einwilligung sind u. a. aufgrund besonderer Kategorien personenbezogener Daten verschärft worden (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 119). Diesen Kategorien sind personenbezogene Daten zuzuordnen, die hinsichtlich der Grundrechte und Grundfreiheiten natürlicher Personen besonders sensibel sind und besonderen Schutz verdienen (vgl.: ErwGr. 51 Satz 1 DSGVO). Sie umfassen Daten, aus denen die rassische und ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen oder die Gewerkschaftszugehörigkeit hervorgeht. Das Verarbeiten von genetischen sowie biometrischen Daten, Gesundheitsdaten oder Daten zum Sexualleben einer natürlichen Person ist grundsätzlich ebenfalls untersagt (vgl.: Art. 9 Abs. 1 DSGVO). Gemäß § 26 Abs. 3 BDSG ist die Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses zulässig, wenn sie zur Ausübung von Rechten oder zur Erfüllung rechtlicher Pflichten aus dem Arbeitsrecht, dem Recht der sozialen Sicherheit und des Sozialschutzes erforderlich ist. Daten zur gesundheitlichen Einschränkung von Arbeitnehmern, beispielsweise die Kopie eines Behindertenausweises, bilden Ausnahmen von dem in Art. 9 Abs. 1 DSGVO beschlossenen Grundsatz (vgl.: Art. 9 Abs. 2 lit. b). Auch die Verarbeitung von Lichtbildern, die durch das Zusenden von Bewerbungsunterlagen (mit Fotos) im Rahmen des Einstellungsprozesses vorkommt, sollte nicht grundsätzlich als Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten angesehen werden, da Lichtbilder nur dann von der Definition des Begriffs „biometrische Daten“ erfasst werden, wenn sie mit speziellen technischen Mitteln verarbeitet werden, die eine eindeutige Identifizierung oder Authentifizierung natürlicher Personen möglich macht (vgl.: ErwGr. 51 Satz 3 DSGVO). Seitens der betroffenen Person offensichtlich öffentlich gemachte Daten erlauben ebenfalls das Verarbeiten besonderer Kategorien personenbezogener Daten (vgl.: Art. 9 Abs. 2 lit. e). Im Rahmen des Einstellungsprozesses, welcher ein freiwilliges Zusenden von Bewerbungsunterlagen voraussetzt, kann sich die HwK entsprechend auf die beschriebene Rechtsgrundlage stützen.

### 3.2.4 Informationspflichten und Auskunftsrecht

Da es Ziel der DSGVO ist, einen besseren Schutz der Privatsphäre zu gewährleisten und zu einem verantwortungsvollen Umgang von Unternehmen mit personenbezogenen Daten beizutragen, wurden die Rechte der betroffenen Personen gestärkt und zusätzlich neue Rechte aufgenommen (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 185). Die Informationspflicht (Art. 13 DSGVO) sowie das Auskunftsrecht (Art. 15 DSGVO) bei Erhebung von personenbezogenen Daten ist in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung. Die Informationspflicht beinhaltet, dass Bewerberinnen und Bewerber zum Zeitpunkt der Erhebung darüber informiert werden, zu welchem Zweck ihre personenbezogenen Daten verarbeitet werden, an wen diese weitergeleitet werden und wer für die Verarbeitung verantwortlich ist (vgl.: Art. 13 Abs. 1 DSGVO). Außerdem werden betroffene Personen über die Möglichkeit zum jederzeitigen Widerruf belehrt (vgl.: Art. 13 Abs. 2 DSGVO). Die Informationen müssen der betroffenen Person in diesem Zusammenhang „unverzüglich, in jedem Fall aber innerhalb eines Monats nach Eingang des Antrags zur Verfügung gestellt werden“ (Art. 12 Abs. 3 DSGVO). Die HwK Koblenz kommt dieser Pflicht nach und versendet nach Eingang von Bewerbungsunterlagen eine Eingangsbestätigung mit entsprechenden Textbausteinen, die alle geforderten Informationen enthalten. Das Auskunftsrecht ermöglicht Bewerberinnen und Bewerbern darüber hinaus, von Unternehmen umfangreiche Auskunft über die sie betreffenden gespeicherten Daten zu verlangen und umfasst u. a. die Verarbeitungszwecke, die verarbeiteten Kategorien der personenbezogenen Daten und die geplante Dauer, für die die personenbezogenen Daten gespeichert werden sollen (vgl.: Art. 15 Abs. 1 DSGVO). Auf Grundlage der Informationspflicht und des Auskunftsrechts soll mehr Transparenz geschaffen werden, sodass betroffene Personen die Verarbeitung ihrer Daten besser überblicken können (vgl.: Roßnagel 2017, S. 28). Um die Einhaltung des Datenschutzrechtes seitens der Unternehmen zu gewährleisten, treten Aufsichtsbehörden als unabhängige Instanzen auf (vgl.: Roßnagel 2017, S. 28). Dementsprechend sind sowohl die Informationspflicht als auch das Auskunftsrecht eng mit der in Art. 30 DSGVO festgehaltenen Pflicht verbunden, ein Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten zu führen, welches jederzeit von Behörden überprüft werden kann.

### 3.2.5 Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten

Der Datenverantwortliche ist dazu verpflichtet über seine Verarbeitungstätigkeiten von personenbezogenen Daten ein Verzeichnis zu führen (vgl.: Art. 30 DSGVO). Zu dokumentieren sind dabei alle notwendigen Informationen, die einer betroffenen Person im Zuge der Verarbeitung personenbezogener Daten zur Verfügung gestellt werden müssen

oder im Sinne des Auskunftsrechts von der betroffenen Person nachgefragt werden können (vgl.: Art. 30 Abs. 1 DSGVO). In diesem Zusammenhang sollten auch die jeweiligen Prozesse des Bewerberdatenmanagements aufgelistet werden, da eine Verankerung der jeweiligen Informationen an der entsprechenden Stelle für mehr Übersicht beim Einhalten der Betroffenenrechte sorgt. Des Weiteren ist das Verarbeitungsverzeichnis schriftlich zu führen, was auch in einem elektronischen Format erfolgen kann (vgl.: Art. 30 Abs. 3 DSGVO) und der Aufsichtsbehörde auf Anfrage unverzüglich zur Verfügung zu stellen (vgl.: Art. 30 Abs. 4 DSGVO). Da das Führen eines DSGVO-konformen Verarbeitungsverzeichnisses zeitaufwendig ist, werden in Art. 30 Abs. 5 DSGVO entsprechende Ausnahmeregelungen vorgesehen. Diese beziehen sich u. a. auf Unternehmen oder Einrichtungen, die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen, es sei denn, die von ihnen vorgenommene Verarbeitung bringt ein Risiko für die Rechte der betroffenen Personen oder es erfolgt eine Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten gemäß Art. 9 Abs. 1 DSGVO. Da die Rechenschaftspflicht in Form der bereits angesprochenen Beweislast gemäß Art. 5 Abs. 2 DSGVO bei den Unternehmen liegt, ist es zwingend notwendig, ein Verarbeitungsverzeichnis zu führen und entsprechende Datenverarbeitungstätigkeiten zu dokumentieren. Allerdings sollten die personenbezogenen Daten nicht an mehr Stellen bzw. auf mehr Systemen gespeichert werden als erforderlich, da sie zu einem bestimmten Zeitpunkt, in Abhängigkeit von der Datenkategorie, gelöscht werden müssen (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 206 ff.).

### **3.2.6 Löschung von Bewerberdaten**

Grundsätzlich werden die Rechte der betroffenen Personen hinsichtlich der Löschung ihrer Daten in Art. 17 DSGVO geregelt. Die betroffene Person hat demnach das Recht, vom Verantwortlichen zu verlangen, dass sie betreffende personenbezogene Daten unverzüglich gelöscht werden, wenn u. a. Widerspruch gegen die Verarbeitung eingelegt wird (vgl.: Art. 17 Abs. 1 lit. c DSGVO), die personenbezogenen Daten unrechtmäßig verarbeitet wurden (vgl.: Art. 17 Abs. 1 lit. d DSGVO) oder die Löschung der personenbezogenen Daten zur Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung nach dem Unionsrecht oder dem Recht der Mitgliedsstaaten erforderlich ist (vgl.: Art. 17 Abs. 1 lit. e DSGVO). Unter Berücksichtigung dieser Regelungen sind die im Rahmen der vorliegenden Arbeit wesentlichsten Gründe, warum personenbezogene Daten gelöscht werden müssen bzw. warum diese Daten ein „Recht auf Vergessenwerden“ (Art 17. DSGVO) besitzen, das Entfallen der Zwecke, für die sämtliche personenbezogene Daten erhoben wurden (vgl.: Art. 17 Abs. 1 lit. a DSGVO) sowie das Widerruf einer Einwilligung und das Fehlen einer

anderweitigen Rechtsgrundlage (vgl.: Art. 17 Abs. 1 lit. b DSGVO). Beide Regelungen lassen sich am Untersuchungsgegenstand des Einstellungsprozesses anschaulicher erklären. Der Grund (Zweck), warum Bewerberdaten gespeichert werden, bezieht sich darauf, einen passenden Kandidaten für eine Stellenausschreibung zu finden. Wenn die Stelle anderweitig besetzt wurde oder der Kandidat ungeeignet ist, entfällt der ursprüngliche Zweck und die personenbezogenen Daten sind zu löschen. Dennoch kann es in der Folge Gründe seitens des Unternehmens geben, Bewerbungsunterlagen und somit personenbezogene Daten nach dem Entfallen des ursprünglichen Zwecks aufzubewahren und nicht unverzüglich zu löschen. Das eigene berechtigte Interesse (vgl.: Art. 6 Abs. 1 lit. f DSGVO), zu einem späteren Zeitpunkt auf den Kandidaten zurückzukommen, um ihm eine andere Stelle anzubieten, setzt das längerfristige Speichern der Daten in einem „Bewerberpool“ voraus. In diesem Fall ist das Einholen einer Einwilligung erforderlich, wofür die entsprechenden rechtlichen Grundlagen bereits erläutert wurden. Darüber hinaus ist die Nachweispflicht der Unternehmen ein weiterer Grund für das längerfristige Aufbewahren von Bewerbungsunterlagen (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 212). Aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) besteht die Möglichkeit, dass beispielsweise abgelehnte Bewerber auf Diskriminierung bezüglich Rasse, Geschlecht, Alter usw. klagen (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 212). Um sich gegen potenzielle Klagen dieser Art abzusichern, können die Bewerbungsunterlagen bis zu maximal fünf Monate länger aufbewahrt werden. Diese Frist ergibt sich gemäß § 15 Abs. 4 AGG daraus, dass der Kläger eine Diskriminierung im Bewerbungsverfahren innerhalb von zwei Monaten nach der Ablehnung schriftlich geltend machen und eine daran anschließende Klage gemäß § 61 Abs. 1 ArbGG innerhalb von weiteren drei Monaten erhoben werden muss. Auch wenn sowohl das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz als auch das Arbeitsgerichtsgesetz (ArbGG) kein direkter Bestandteil der DSGVO bzw. des BDSG sind, wird an dieser Stelle ein Zusammenwirken der Gesetzgebung deutlich. Innerhalb der DSGVO ist eine entsprechende Einschränkung des Rechts auf Löschung in Art. 17 Abs. 3 lit. e DSGVO geregelt. Demnach gilt Art. 17 Abs. 1 DSGVO nicht, soweit die Verarbeitung zur Geltendmachung, Ausübung oder Verteidigung von Rechtsansprüchen erforderlich ist (vgl.: Art. 17 Abs. 3 lit. e DSGVO). Mithilfe dieser Ausnahmeregelung sollen betroffene Personen daran gehindert werden, eine Löschung personenbezogener Daten zu verlangen, die der Verantwortliche zur Geltendmachung künftiger Rechtsansprüche benötigen könnte (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 213). In Verbindung mit Art. 17 Abs. 3 DSGVO werden die Einschränkungen des Rechts auf Löschung zusätzlich auf nationaler

Ebene in § 35 BDSG geregelt. Abschließend ist festzuhalten, dass unter dem Begriff der „Löschung“ eine Unbrauchbarmachung der personenbezogenen Daten verstanden wird, die sowohl den Datenverantwortlichen als auch den Auftragsverarbeiter am Zugriff, Auslesen und Verarbeiten der Daten hindert (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 215). Dabei ist es unerheblich, ob die Unbrauchbarmachung durch eine physische Zerstörung oder durch eine technische Löschung der Daten geschieht. Ausschlaggebend ist ausschließlich, dass die Daten nicht wiederhergestellt werden können (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 216). In diesem Zusammenhang ist der Datenverantwortliche gemäß Art. 19 Abs. 1 DSGVO dazu verpflichtet, allen Empfängern, denen personenbezogene Daten offengelegt wurden, mitzuteilen, dass diese zu löschen sind.

Da die Datenschutz-Grundverordnung erst seit dem 14. April 2016 verabschiedet ist, bereiten ihre umfangreichen Vorschriften den meisten Unternehmen immer noch Anfangsschwierigkeiten (vgl.: Bitkom 2016, S. 4). Dennoch ist es für Unternehmen unumgänglich, sich mit der DSGVO auseinanderzusetzen und ein entsprechendes Datenschutzmanagement zu betreiben (vgl.: Bitkom 2016, S. 4). Im Rahmen dieses Abschnitts sollte deutlich geworden sein, dass die DSGVO aus dem „Scheitern“ (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 2) der Datenschutzrichtlinie 95/46/EG und deren veralteter Bestimmungen (vgl.: Pallas 2018, S. 17) hervorgegangen ist. Die DSGVO bedarf keiner Transformation in nationale Gesetze und erlangt unmittelbar in jedem Mitgliedsstaat der Europäischen Union rechtliche Geltung. Die Möglichkeit der zusätzlichen Regelungen auf nationaler Ebene besteht ausschließlich im Rahmen verschiedener Öffnungsklauseln (vgl.: Ehmann & Selmayr 2018, S. 156), von denen der deutsche Gesetzgeber in Zusammenhang mit dem Beschäftigtendatenschutz Gebrauch gemacht hat (vgl.: Art. 88 DSGVO). Vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstandes der vorliegenden Arbeit ist von zentraler Bedeutung, dass der Beschäftigtendatenschutz ausdrücklich Bewerberinnen und Bewerber berücksichtigt und diese als Beschäftigte versteht (§ 26 Abs. 8 Satz 2 BDSG). Neben der Datenverarbeitung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses, die grundlegend in § 26 BDSG geregelt ist, wird sich vor allem auf die gestiegenen Anforderungen an eine Einwilligung, auf die Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten, auf die Informationspflicht sowie das Auskunftsrecht, auf die Regelungen eines Verarbeitungsverzeichnisses und letztendlich auf das Löschen von Bewerberdaten konzentriert. In der Folge werden noch einmal die wesentlichen Unterschiede zwischen der alten Richtlinie und der neuen Verordnung hinsichtlich der Handhabung personenbezogener Daten gegenübergestellt.

### 3.3 Unterschiede bezüglich der Handhabung personenbezogener Daten

Im Verlauf der letzten beiden Abschnitte sind bereits Neuerungen bzw. Änderungen zwischen der Datenschutzrichtlinie 95/46/EG und ihrer Umsetzung im alten Bundesdatenschutzgesetz sowie der neuen Datenschutz-Grundverordnung deutlich geworden. Unter Berücksichtigung der Thematik und des Anwendungsbereiches der vorliegenden Arbeit sind die grundlegenden Regelungsbereiche in der nachfolgenden Tabelle noch einmal gegenübergestellt.

BDSG a.F.	Regelungen	DSGVO	Änderungen
§ 1 Abs. 3, 4	Subsidiarität zu anderen Gesetzen	Art. 6 Abs. 2	Spezifischere Bestimmungen zur Anpassung der Anwendung der Vorschriften sind möglich, wenn es um die Wahrnehmung einer Aufgabe im öffentlichen Interesse oder um die Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung geht
§ 3 Abs. 1	„Personenbezogene Daten“	Art. 4 Nr. 1	Erweiterung durch Bezug auf identifizierte oder identifizierbare Personen
§ 3 Abs. 3, 4, 5	„Erheben“, „Verarbeiten“, „Nutzen“	Art. 4 Nr. 2	Aufhebung der Dreiteilung und Zusammenfassung in einem Artikel
§ 3 Abs. 6	„Anonymisieren“	Entfallen	Wegfall einer Definition der „Anonymisierung“
§ 3 Abs. 8	„Auftragsverarbeiter“	Art. 4 Nr. 8	Keine Beschränkung der Definition auf Auftragsverarbeiter im Europäischen Wirtschaftsraum
§ 3 Abs. 9	Besondere Kategorien personenbezogener Daten	Art. 9 Abs. 1 Art. 4 Nr. 13 Art. 4 Nr. 14 Art. 4 Nr. 15	Anstelle einer allgemeinen Definition besteht eine Auflistung in Art. 9 Abs. 1 und zusätzlich wurden genetische-, biometrische- sowie Gesundheitsdaten neu aufgenommen
Nicht vorhanden	„Profiling“	Art. 4 Nr. 4	Jede Art der automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten, um bestimmte Aspekte einer natürlichen Person zu bewerten
Nicht vorhanden	„Einwilligung“	Art. 4 Nr. 11	„jede freiwillig für den bestimmten Fall, in informierter Weise und unmissverständlich abgegebene Willensbekundung in Form einer Erklärung oder einer sonstigen bestätigenden Handlung, mit der die betroffene Person zu verstehen gibt, dass sie mit der Verarbeitung der sie betreffenden personenbezogenen Daten einverstanden ist“

Nicht vorhanden	„Aufsichtsbehörde“	Art. 4 Nr. 21	„eine von einem Mitgliedsstaat gemäß Art. 51 eingerichtete unabhängige staatliche Stelle“
§ 4 a	Einwilligung	Art. 6 Abs. 1 Art. 7 Art. 8	Die Einwilligung muss nicht mehr zwangsläufig in Schriftform erfolgen, eine Willensbekundung durch eine Äußerung oder eine sonstige eindeutig zustimmende Handlung reicht; die Kopplung einer Einwilligung an andere Erklärungen ist nur bei Nachweis der Freiwilligkeit gültig; Beweislastregelung zu Lasten der verantwortlichen Stelle
§ 4 f, g	Betrieblicher Datenschutz beauftragter	Art. 37, 38, 39	Die Verpflichtung zur Benennung eines Datenschutzbeauftragten besteht, wenn die Kerntätigkeit in systematischer Überwachung oder Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezog. Daten besteht; Im Rahmen der DSGVO heißt es „Benennung“ anstatt „Bestellung“; Kontaktdaten des Datenschutzbeauftragten werden veröffentlicht; es besteht kein umfassender Kündigungsschutz mehr
§ 28 Abs. 5	Zweckbindung	Art. 5 Abs. 1 Art. 6 Abs. 4	Zweckbindung besteht, allerdings mit einer Anleitung, wie die Abwägung zur Feststellung eines neuen Zwecks zu erfolgen hat
Art. 28 Abs. 6 - 9	Erlaubnistatbestände besonderer Kategorien personenbezogener Daten	Art. 9, 10	Eine Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten zur Durchführung von Arbeitsverhältnissen ist ausdrücklich erlaubt und zusätzlich besteht eine Öffnungsklausel für genetische-, biometrische- und Gesundheitsdaten
§ 32	Beschäftigten-datenschutz	Art. 88 EG 155	Beschäftigtendatenschutz kann im Rahmen vorgegebener Mindestmaßstäbe national geregelt werden
§ 34	Auskunftsrecht	Art. 15, 12	Informationen sind in umfassenderer Form preiszugeben und die allgemeinen Verfahrensgrundsätze wurden verschärft
§ 43	Bußgeld-Tatbestände	Art. 83, 84	Es bestehen konkrete Vorgaben für Abwägungskriterien bei Verhängung von Geldbußen

Tabelle 4: Gegenüberstellung alter und neuer Regelungen hinsichtlich der Handhabung personenbezogener Daten (eigene Darstellung in Anlehnung an die DSGVO und das BDSG a.F.)

Durch die Gegenüberstellung wird deutlich, dass im Zuge der neuen Regelungen sowohl Veränderungen als auch Ergänzungen und Filterungen vorgenommen wurden. Zusätzlich

zu den abgebildeten und für diese Arbeit relevanten Veränderungen, können weitere Erwägungsgründe als Erläuterung herangezogen werden. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, dass abgesehen von den aufgeführten Änderungen, wesentliche Konzepte und Prinzipien gleichgeblieben sind bzw. nur geringfügig verändert wurden.

### 3.4 Zusammenfassung

Das Kapitel gibt Aufschluss darüber, wie der Datenschutz in Europa grundsätzlich geregelt ist und auf welche Art und Weise die Richtlinie 95/46/EG bzw. die Datenschutz-Grundverordnung auf nationaler Ebene umgesetzt werden. Deutlich wird dabei vor allem, dass neue Regelungen im Rahmen der DSGVO aus zweierlei Hinsicht notwendig waren. Zum einen konnte ein einheitliches Datenschutzniveau innerhalb Europas aufgrund des Richtliniencharakters und der daraus resultierenden individuellen Umsetzung der einzelnen Mitgliedsstaaten nicht realisiert werden (vgl.: Bussche & Voigt 2018, S. 2), zum anderen sind die Anforderungen an den Datenschutz im Zuge der Digitalisierung erheblich gestiegen (vgl.: Pallas 2018, S. 17). Die DSGVO trägt dem insofern Rechnung, als dass Begrifflichkeiten wie „personenbezogene Daten“ konkreter und beispielsweise „genetische-“ (vgl.: Art. 4 Nr. 13 DSGVO) oder „biometrische Daten“ (vgl.: Art. 4 Nr. 14 DSGVO) erstmalig formuliert werden. Darüber hinaus gilt die DSGVO übergreifend in allen EU-Mitgliedsstaaten und ermöglicht geringe Unterschiede ausschließlich durch Öffnungsklauseln (vgl.: Ehmann & Selmayr 2018, S. 156), von denen der deutsche Gesetzgeber in Zusammenhang mit dem Beschäftigtendatenschutz Gebrauch gemacht hat (vgl.: Art. 88 DSGVO).

Demnach dürfen personenbezogene Daten verarbeitet werden, „wenn dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder dessen Durchführung erforderlich ist“ (§ 26 Abs. 1 BDSG), müssen allerdings gelöscht werden, sobald einer dieser Zwecke entfällt (vgl.: Art. 17 Abs. 1 lit. a DSGVO). Eine Speicherung der Daten über diesen Zeitpunkt hinaus ist ausschließlich durch das Einholen einer Einwilligung (vgl.: § 26 Abs. 2 BDSG) oder zum Zwecke der Nachweispflicht (vgl.: § 15 Abs. 4 AGG) möglich. Besondere Kategorien personenbezogener Daten sind in diesem Zusammenhang besonders schutzbedürftig, da mit ihrer Verarbeitung erhebliche Risiken für die Grundrechte und Grundfreiheiten einer Einzelperson auftreten können (vgl.: Art 9 Abs. 1 DSGVO). Das Ausdehnen des Anwendungsbereiches der Verordnung auf Einzelpersonen bringt darüber hinaus zusätzliche Pflichten für Unternehmen mit sich. Um die Rechte der betroffenen Personen zu stärken, müssen Unternehmen einer Informationspflicht



(vgl.: Art. 13 DSGVO) und auf Anfrage der betroffenen Personen ebenfalls einer Auskunftspflicht (vgl.: Art. 15 DSGVO) nachkommen. Infolgedessen kann das Führen eines Verarbeitungsverzeichnisses (vgl.: Art. 30 DSGVO) weniger als Pflicht, sondern vielmehr als Hilfestellung verstanden werden, um der Auskunftslast sowohl gegenüber den betroffenen Personen als auch gegenüber den Aufsichtsbehörden nachzukommen.

Nicht nur, weil bei Verstößen gegen die Regelungen der DSGVO umfangreiche Bußgelder und Sanktionen zu erwarten sind (vgl.: Art 83 DSGVO), ist eine Zusammenfassung der relevanten Gesetzmäßigkeiten erforderlich. Zusätzlich liefert das vorliegende Kapitel im Kontext der Arbeit erste Erkenntnisse darüber, inwieweit die Vielzahl an Datenschutzpflichten einen reibungslosen Ablauf von Prozessen erschwert. Basierend auf diesen Erkenntnissen kann in der Folge bestimmt werden, an welcher Stelle und in welchem Umfang eine Verankerung der datenschutzrechtlichen Anforderungen innerhalb des Einstellungsprozesses der Handwerkskammer Koblenz zielführend ist. Entsprechend wird das gesamte Bewerberdatenmanagement im Zuge dieser Auseinandersetzung datenschutzrechtlich abgesichert und im Sinne des in Kapitel zwei thematisierten Geschäftsprozessmanagements optimiert.

## 4 Digitale Transformation einer Handwerkskammer

Die digitale Transformation beschreibt einen stetigen Veränderungsprozess, der auf Basis von digitalen Technologien vor allem Unternehmen bzw. Organisationen betrifft und auf eine fortlaufende Optimierung der digitalen Welt ausgerichtet ist (vgl.: Kremer 2018, S. 6). Als treibende Kraft dieser Transformation werden sowohl die veränderten Kundenwünsche als auch die verbesserten Infrastrukturen angesehen, welche in der Folge eine permanente Entwicklung digitaler Strategien erforderlich machen (vgl.: Brucker-Kley, Keller, Kykalova 2018, S. 4). Die konkrete Umsetzung dieser Anforderung kann dabei beispielsweise auf das Entwickeln digitaler Produkte und Dienstleistungen, auf die Anwendung künstlicher Intelligenz oder auf das Erweitern digitaler Kundenschnittstellen abzielen (vgl.: Brucker-Kley, Kykalova, Näpflin 2018, S. 31). Unter der Berücksichtigung, dass die digitale Transformation in zahlreichen Bereichen stattfindet, zwischen denen darüber hinaus Wirkungszusammenhänge bestehen (vgl.: Brucker-Kley, Keller, Kykalova 2018, S. 14), wird sich im weiteren Verlauf auf die Optimierung eines bereits bestehenden Geschäftsprozesses, konkret den Einstellungsprozess innerhalb der Handwerkskammer Koblenz, konzentriert.

Die Auseinandersetzung mit einem konkreten Praxisbeispiel innerhalb einer professionellen Umgebung soll Erkenntnisse liefern, sodass diese prozessübergreifend als Paradebeispiel bzw. als Hilfestellung verwendet werden können. Die zweckorientierte digitale Transformation des Einstellungsprozesses soll dabei die Implementation sämtlicher herausgearbeiteter datenschutzrechtlicher Bestimmungen berücksichtigen.

Um die Ausgangslage und die daran anknüpfenden Problemstellungen in Kapitel 4.2 präziser beschreiben zu können, wird zunächst einmal in die aktuelle Situation des Handwerks und darauf aufbauend in die Funktionen einer Handwerkskammer eingeführt. Sowohl der umfangreiche Tätigkeitsbereich als auch der organisatorische Aufbau der Handwerkskammer Koblenz soll in der Folge verstanden werden. Daran anschließend folgt eine Darstellung der Ausgangssituation. Der grundsätzliche Ablauf des Einstellungsprozesses wird beschrieben und sowohl Verantwortlichkeiten als auch zu verwendende Dokumente bzw. Anträge werden benannt. Auf spezifische Zusammenhänge der aktuellen Situation wird in Kapitel 5.1 im Rahmen des fachlichen Ist-Modells noch einmal gesondert eingegangen. Wesentlicher Bestandteil des vorliegenden Kapitels ist die Problemlösung sowie die darauf aufbauende Gestaltung eines Lösungsansatzes. In Kombination geben beide Abschnitte schließlich Auskunft darüber, warum und in welcher Form

eine digitale Transformation des Einstellungsprozesses und folglich der HwK Koblenz zweckmäßig ist.

#### 4.1 Organisatorischer Aufbau der Handwerkskammer Koblenz

Das Handwerk ist ein vielseitiger Wirtschaftsbereich, welcher von der industriellen Massenproduktion abzugrenzen ist und aufgrund seiner Innovationskraft sowie einer differenzierten und qualitativ hochwertigen Angebotspalette als Treiber der deutschen Wirtschaft bezeichnet werden kann (vgl.: Zentralverband des Deutschen Handwerks, 2018). Nach Angaben des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) arbeiteten im Jahr 2017 rund 5,49 Millionen von insgesamt 44,2 Millionen erwerbstätigen Personen im Handwerk. In Anbetracht aller Erwerbstätigen entspricht dies einem Beschäftigungsanteil von 12,4% und ist zur besseren Veranschaulichung dem nachfolgenden Kreisdiagramm zu entnehmen.

Beschäftigungsanteil des Handwerks im Jahr 2017

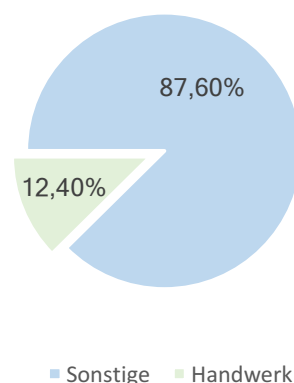


Abbildung 4: Beschäftigungsanteil des Handwerks im Jahr 2017 (eigene Darstellung in Anlehnung an ZDH - Daten und Fakten zum Handwerk, 2017)

Darüber hinaus werden 365.000 von insgesamt 1,3 Millionen Auszubildenden im handwerklichen Bereich ausgebildet, sodass 12,4% aller Erwerbstätigen sowie 27,6% aller Auszubildenden in Deutschland im Handwerk tätig sind (vgl.: ZDH, 2018). Die Ausbildungsleistung des deutschen Handwerks ist in Bezug zur Gesamtheit ebenfalls dem nachfolgenden Kreisdiagramm zu entnehmen.

## Ausbildungsleistung des Handwerks im Jahr 2017

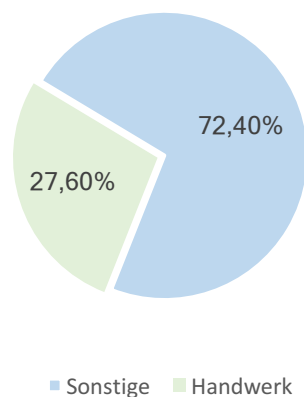


Abbildung 5: Ausbildungsleistung des Handwerks im Jahr 2017 (eigene Darstellung in Anlehnung an ZDH - Daten und Fakten zum Handwerk, 2017)

Das handwerkliche Gewerbe ist in Deutschland nicht über die Betriebsgröße oder den Umsatz, sondern verbindlich durch die Handwerksordnung (HwO) geregelt, welche seit 1953 in Kraft ist (vgl.: ZDH, 2018). In der Handwerksordnung ist festgelegt, welche Berufe zum Handwerk gehören und welche Voraussetzungen für deren Ausführung jeweils erfüllt sein müssen. Entsprechend der unterschiedlichen Voraussetzungen wird innerhalb der HwO zwischen zwei unterschiedlichen Anlagen unterschieden (vgl.: ZDH, 2018). In Anlage A der HwO sind vom Dachdecker bis hin zum Klempner 41 zulassungspflichtige Handwerks-Gewerbe benannt. Ein zulassungspflichtiges Gewerbe ist dadurch gekennzeichnet, dass vom Gesetzgeber eine Meisterprüfung bzw. eine ähnliche Qualifikation (beispielsweise der Abschluss an einer deutschen Hochschule) verlangt wird. Darüber hinaus ist die Eintragung in die Handwerksrolle zur Ausübung eines zulassungspflichtigen Gewerbes zwingend notwendig. Die Handwerksrolle ist im Umkehrschluss das Verzeichnis, innerhalb dessen die Betriebe, welche zulassungspflichtige Gewerbe ausüben dürfen, gelistet sind (vgl.: ZDH, 2018). Die Anlage B der HwO ist in zwei Abschnitte unterteilt. In Anlage B1 werden 52 zulassungsfreie Handwerke aufgelistet, für deren selbstständige Ausführung kein Befähigungsnachweis vorgelegt werden muss. Anlage B2 beinhaltet das handwerksähnliche Gewerbe und umfasst 57 Berufe. Analog zur Anlage B1 wird bei den Berufen des handwerksähnlichen Gewerbes ebenfalls kein Qualifikationsnachweis vorausgesetzt, um diese selbstständig auszuüben (vgl.: ZDH, 2018). Die selbstständige Tätigkeit in einem Handwerk, welches in der HwO aufgeführt ist, unterliegt zwingend der Eintragung bei der regional zuständigen Handwerkskammer (vgl.:

ZDH, 2018). Grundsätzlich ist eine Kammer als berufsständische Organisation, die auf gesetzlicher Grundlage gebildet ist, definiert. Funktional sind Kammern Selbstverwaltungskörperschaften, die zu einer Mitgliedschaft verpflichtet sind und entsprechend die Interessen ihrer Mitglieder vertreten (vgl.: Gabler Wirtschaftslexikon, 2018). Die Handwerkskammer ist eine in der Rechtsform einer Körperschaft des öffentlichen Rechts organisierte Selbstverwaltungseinrichtung des gesamten Handwerks innerhalb eines bestimmten Kammerbezirks (vgl.: ZDH, 2018). Bundesweit gibt es aktuell 53 Handwerkskammern mit rund 960.000 Mitgliedsbetrieben (vgl.: ZDH, 2018). Im Zuge der Selbstverwaltung ist es Aufgabe aller Handwerkskammern, das Gesamthandwerk zu unterstützen und die Belange des Handwerks zu regeln. Die Handwerkskammer agiert als Interessenvertretung und steht ihren Mitgliedern sowohl beratend als auch fördernd zur Seite. Neben einem umfassenden Weiterbildungsangebot fällt es in den Aufgabenbereich einer Handwerkskammer, mithilfe von Anregungen und Vorschlägen regelmäßig über die Handwerksbranche zu berichten, die Handwerks- sowie eine Lehrlingsrolle zu führen, Meister und Gesellen fortzubilden, bei der Existenzgründung zu unterstützen sowie bei Problemen mit Ämtern und Aufsichtsbehörden eine vermittelnde Rolle einzunehmen (vgl.: ZDH, 2018). Mitglieder einer Handwerkskammer sind die Inhaber eines zulassungspflichtigen- oder eines zulassungsfreien Handwerksbetriebes sowie eines handwerksähnlichen Gewerbes innerhalb des Kammerbezirkes. Darüber hinaus gehören Gesellen, Arbeitnehmer mit einer abgeschlossenen handwerklichen Berufsausbildung und Lehrlinge dieser Gewebetreibenden ebenfalls zum Mitgliederstamm der Handwerkskammer (vgl.: ZDH, 2018). Die gesetzliche Verpflichtung zur Mitgliedschaft begünstigt eine vollumfängliche Unterstützung und macht es den Handwerkskammern möglich, ihre Funktion als Sprecher des gesamten Handwerks einer Region wahrzunehmen. Darüber hinaus wird somit die Unabhängigkeit der Kammern bei der Erfüllung ihrer Aufgaben gewährleistet (vgl.: ZDH, 2018). Sie repräsentieren die Interessen des Handwerks gegenüber Politik und Verwaltung. Zudem führen sie Rechtsaufsicht über die Handwerksinnungen, welche auf Basis von freiwilliger Mitgliedschaft fachliche Interessen des Handwerks vertreten und lokal bzw. regional organisiert sind (vgl.: ZDH, 2018).

Auch die Handwerkskammer Koblenz ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und wird gemäß § 109 der HwO gerichtlich und außergerichtlich durch ihren Präsidenten und den Hauptgeschäftsführer vertreten. Zuständige Aufsichtsbehörde ist das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau in Rheinland-Pfalz (vgl.: Satzung HwK Koblenz 2017, S. 2). Die Handwerkskammer Koblenz ist Partner von insgesamt

19.500 Mitgliedsbetrieben und somit die größte der vier rheinland-pfälzischen Selbstverwaltungseinrichtungen des Handwerks. Ihr Bezirk umfasst das Gebiet der kreisfreien Stadt Koblenz und der Landkreise Ahrweiler, Altenkirchen, Bad Kreuznach, Birkenfeld, Cochem-Zell, Mayen-Koblenz, Neuwied, Rhein-Hunsrück-Kreis, Rhein-Lahn-Kreis und den Westerwaldkreis (vgl.: Satzung HwK Koblenz 2017, S. 2). Neben den oben aufgeführten Tätigkeitsbereichen einer Handwerkskammer setzt man sich in Koblenz vor allem in Fragen zur Regionalentwicklung, zur wirtschaftlichen Lage, der Bildungspolitik, dem europäischen Binnenmarkt und zu Zukunftstechnologien für die Interessen des Handwerks ein. Bezüglich der aktuellen Situation ist vor allem die Fachkräftegewinnung bzw. die Fachkräftesicherung zentrales Thema des modernen Handwerks (vgl.: Geschäftsbericht HwK Koblenz 2017, S. 2) und somit eine wesentliche Angelegenheit der Handwerkskammer. Darüber hinaus wird die Digitalisierung im Handwerk, respektive in den Handwerkskammern, immer wichtiger (vgl.: Geschäftsbericht HwK Koblenz 2017, S. 3). Die Handwerksunternehmen werden bei der Nutzung digitaler Technologien durch das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk (KDH) unterstützt. Das Kompetenzzentrum ist Teil der Förderinitiative „Mittelstand 4.0 – Digitale Produktions- und Arbeitsprozesse“, die im Rahmen des Förderschwerpunkts „Mittelstand-Digital – Strategien zur digitalen Transformation der Unternehmensprozesse“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie unterstützt wird (vgl.: Geschäftsbericht HwK Koblenz 2017, S. 22). In diesem Zusammenhang ist die Digitalisierung der Prozesse von verschiedenen Schwerpunktthemen der HwK Koblenz zugeordnet worden. Außerdem ist innerhalb der organisatorischen Geschäftsverteilung der HwK Koblenz eine Stabstelle verankert, welche ausschließlich für interne Digitalisierungsprojekte zuständig ist. Die Prozessdigitalisierung sowie eine darauf aufbauende Prozessautomatisierung werden in Form von Unterstützung der Handwerksbetriebe also nicht nur nach außen transportiert, sondern erfahren innerhalb der eigenen Prozesse und Strukturen ebenfalls ausreichend Aufmerksamkeit. An dieser Stelle wird erneut deutlich, wie substanziell und zukunftsorientiert eine Auseinandersetzung mit den Themen der Digitalisierung und speziell der Prozessdigitalisierung ist.

Um sowohl die Zusammenhänge als auch die einzelnen Aufgabenbereiche innerhalb der Handwerkskammer Koblenz besser zu verstehen, liefert die nachfolgende Tabelle einen Überblick bezüglich der Geschäftsverteilung. Ein Verständnis für den hierarchischen Aufbau ist vor allem im Hinblick auf die in Kapitel fünf folgenden Anwendungsfälle von großer Wichtigkeit. Die jeweiligen Funktionen sowie die damit verbundenen Führungsverantwortungen sind in der Tabelle kompakt dargestellt.

Funktionen	Fachliche Verantwortung	Disziplinarische Verantwortung	Vertretung
Haupt-/ Geschäftsführung	+	+	Nur auf gleicher hierarchischer Ebene möglich
Geschäftsbereichsleiter	+	+	
Abteilungsleiter	+	+	
Fachbereichskoordinator	+	-	Innerhalb der Organisationseinheit möglich
Stabstelle	+/-	-	
Mitarbeiter	-	-	
Auszubildende	-	-	

Tabelle 5: Organisatorischer Aufbau der Handwerkskammer Koblenz (eigene Darstellung in Anlehnung an Geschäftsverteilung der Handwerkskammer Koblenz, 2018)

Die Geschäftsverteilung der Handwerkskammer Koblenz gestaltet sich so, dass auf oberster Ebene die Haupt-/ Geschäftsführung in Form von drei Personen angesiedelt ist. Der Hauptgeschäftsführer und die Geschäftsführer werden von der Vollversammlung gewählt und führen in der Folge die Geschäfte der Kammer nach den Richtlinien des Vorstandes (vgl.: Satzung HwK Koblenz 2017, S. 12). Die Geschäftsführer sind gleichzeitig Geschäftsbereichsleiter der Geschäftsbereiche „Grundsatzfragen, Beratung und Recht“, „Verwaltung und Finanzen“ sowie „Berufsbildung“. Auf zweiter Funktionsebene sind die Abteilungsleiter als disziplinarische Vorgesetzte angesiedelt. Innerhalb der beiden oberen Ebenen besitzen die zuständigen Personen sowohl fachliche als auch disziplinarische Führungsverantwortung, sodass eine Vertretung ausschließlich durch Personen gleicher hierarchischer Ebene erfolgt. Eine saubere Definition der Kompetenzen ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung, um den effizienten Ablauf von Workflows zu gewährleisten. Die weiteren Ebenen umfassen neben einem Fachbereichskoordinator und einer, in Abhängigkeit vom jeweiligen Projekt, befristeten Projektleitung, verschiedene Stabstellen, Mitarbeiter und Auszubildende der HwK. Stabstellen sind organisatorische Unterstützungseinheiten (vgl.: Schmidt 2002, S. 42), die innerhalb der HwK Koblenz durch Referenten und Assistenten besetzt werden. Bei den Mitarbeitern muss noch einmal zwischen direkten Mitarbeitern der HwK und Mitarbeitern der Service GmbH unterschieden werden. Die Service GmbH ist eine Tochtergesellschaft der HwK und führt Projekte in den Bereichen „Selbstverwaltung“ und „Berufsbildung“ durch. Mit Ausnahme einer

möglichen fachlichen Führungsverantwortung im Rahmen einer Stabstelle besitzen die Personen innerhalb der unteren Funktionsebenen keinerlei fachliche oder disziplinarische Führungsverantwortung und können im Bereich der Organisationseinheit vertreten werden. Im Geschäftsbereich der „Verwaltung und Finanzen“ ist auch die Personalabteilung integriert, deren Situation in Kapitel 4.2 skizziert wird und innerhalb derer sich diese Arbeit auf den Einstellungsprozess konzentriert. Strukturell sind dem Geschäftsbereich der „Verwaltung und Finanzen“ noch die Stabstelle eines internen Kontrollsystems (IKS) sowie die Stabstelle der Digitalisierung zugeordnet. Das IKS überprüft sämtliche kritische Abläufe, um unter anderem die Funktionsfähigkeit sowie die Wirtschaftlichkeit von Geschäftsprozessen zu erreichen und deren Transparenz zu gewährleisten (vgl.: Bungartz 2011, S. 21). Wie bereits erwähnt, ist die Stabstelle der Digitalisierung für Digitalisierungsprojekte innerhalb der HwK Koblenz zuständig. Die Aufgabenbereiche innerhalb der Personalabteilung umfassen sämtliche Tätigkeiten von der Organisationsentwicklung bis hin zum Vertragsmanagement. Zentraler Betrachtungsgegenstand ist in der Folge allerdings der Aufgabenbereich der Personaladministration, da dieser die Tätigkeit der Personaleinstellung beinhaltet.

## **4.2 Ausgangssituation und Problemidentifikation**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der Geschäftsprozess der Personaleinstellung unter Berücksichtigung der relevanten datenschutzrechtlichen Bestimmungen digitalisiert werden. Aus dieser Aufgabenstellung ergeben sich zunächst einmal zwei voneinander unabhängige Herausforderungen. Zum einen die Digitalisierung des Prozesses und zum anderen die zusätzliche Implementation, der für den Einstellungsprozess relevanten datenschutzrechtlichen Regelungen.

Die Gründe dafür, warum eine Digitalisierung von Prozessen grundsätzlich vorteilhaft ist, wurden ausführlich in Kapitel 2.3 diskutiert. Prozessdigitalisierung umfasst die Komponenten der Prozessmodellierung sowie der Prozessautomatisierung und ist auf eine höhere Effizienz, eine Senkung der Kosten und eine damit einhergehende Verbesserung der Leistungsfähigkeit ausgerichtet (vgl.: Binner 2018, S. 54). Entsprechend sollte es im Interesse jedes Unternehmens sein, die eigenen Prozesse unter Verwendung von IKT zu digitalisieren (vgl.: Krcmar 2015, S. 188). Zu berücksichtigen ist dabei die im Rahmen dieser Arbeit herausgearbeitete Leitregel, dass sich eine spätere Automatisierung vor allem bei Prozessen mit einer hohen Wiederholungszahl, einem gewissen Grad an Standardisierung und einer großen Menge an Informationslast lohnt.



Auch die Gründe dafür, warum eine Auseinandersetzung mit den neuen Gesetzmäßigkeiten der DSGVO und dem BDSG vorteilhaft ist, wurden hinreichend thematisiert (Kap. 3). Den betroffenen Personen wurden deutlich mehr Rechte eingeräumt und Unternehmen müssen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten erheblich mehr Pflichten nachkommen, als dies zuvor der Fall war. Neben den gestiegenen Anforderungen wurden die zu zahlenden Bußgelder und Sanktionen, bei Verstößen gegen die Datenschutzregelungen, zusätzlich erhöht (vgl.: Art 83 DSGVO).

Vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation ist eine Veranschaulichung der Ausgangslage innerhalb der Personalabteilung der HwK zweckmäßig. Der Prozess der Personaleinstellung findet im Rahmen der Personaladministration statt und beinhaltet Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen. Er ist sowohl kosten- als auch zeitintensiv und sollte entsprechend strukturiert ablaufen, um in der Folge Ressourcenverschwendungen zu vermeiden (vgl.: Krcmar 2015, S. 197). Darüber hinaus lässt er sich als Supportprozess identifizieren, da er keinen direkten Kundennutzen erzeugt, die Kernprozesse aber unterstützt (vgl.: Kap. 2.2.3). Der Einstellungsprozess der HwK weist ein gewisses Maß an Strukturiertheit auf und kann keinesfalls als problematisch bezeichnet werden. Dennoch bestehen vor allem angesichts des zunehmenden Auftretens von IKT (vgl.: Barton, Müller, Seel 2017, S. 2), verschiedene Optimierungspotenziale. Bisher läuft der Prozess weder digital noch (Teil-)Automatisiert ab. Ausnahmen davon bilden lediglich die Möglichkeit der Online-Bewerbung sowie die untereinander stattfindende Kommunikation per E-Mail. Darüber hinaus, sind am Prozess der Personaleinstellung mehrere Personen beteiligt und es müssen Entscheidungsträger miteinbezogen werden. Der in Kapitel 4.1 abgebildete organisatorische Aufbau der HwK Koblenz, kann in der Folge zur besseren Orientierung bezüglich der Verantwortlichkeiten herangezogen werden. Der Abteilungsleiter ermittelt einen mittelfristigen Bedarf und fertigt infolgedessen ein stellenbezogenes Anforderungsprofil an. Der ermittelte Bedarf wird durch die Geschäftsbereichsleitung geprüft und ist entweder durch eine Stellenbesetzung zu decken oder bedarf einer anderweitigen Lösung. Der explizite Prozess der Personaleinstellung wird nur dann weitergeführt, wenn der Bedarf durch eine Stellenbesetzung zu decken ist. Daraufhin wird die Stelle zunächst intern und im Anschluss daran, ebenfalls extern ausgeschrieben. Eine externe Ausschreibung erfolgt dabei u. a. auf der Internetseite des Interamts, wobei es sich um eine Stellenbörse für den Öffentlichen Dienst handelt sowie bei der Bundesagentur für Arbeit. Im Gegensatz zur Stellenbörse des Interamts, kann die Bundesagentur für

Arbeit, im Sinne der in Kapitel 3.2 herausgearbeiteten Rechtsgrundlage, als Auftragsverarbeiter definiert werden. Sie verarbeitet personenbezogene Daten im Auftrag der Handwerkskammer Koblenz. Die Auswertung der eingegangenen Bewerbungen findet anschließend durch die Mitarbeiter der Personalabteilung statt. An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass aufgrund des handwerklichen Klientel, Bewerbungen per Post immer noch möglich sind und dieser Weg entsprechend genutzt wird. Zusätzlich werden sowohl Initiativbewerbungen als auch Bewerbungsunterlagen aus einem Pool mit interessanten Kandidaten berücksichtigt. Die Kandidaten, welche am ehesten mit den im Anforderungsprofil festgehaltenen Kriterien übereinstimmen, werden zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Sowohl vor als auch nach dem Einstellungsgespräch besteht die Möglichkeit eines Telefoninterviews oder eines Einstellungstests. Die Entscheidung darüber, ob ein Kandidat letztendlich eingestellt wird, trifft der Abteilungsleiter in Absprache mit dem Personalrat. Der Personalrat vertritt die Beschäftigten einer Dienststelle der öffentlichen Verwaltung und hat gemäß § 99 Abs. 1 Satz 1 des Betriebsverfassungsgesetzes ebenfalls ein Recht darauf, Bewerbungsunterlagen einzusehen. Die Schwerbehindertenvertretung hat in diesem Zusammenhang ebenfalls eine zentrale Funktion und muss im Verlauf des Einstellungsprozesses bei öffentlichen Arbeitgebern immer dann informiert werden, wenn sich eine schwerbehinderte oder eine Schwerbehinderten gleichgestellte Person auf eine Stelle bewirbt. Wurde einer Einstellung seitens des Personalrats zugestimmt, muss ein Einstellungsantrag ausgefüllt und vom Geschäftsbereichsleiter sowie vom Hauptgeschäftsführer unterschrieben werden. Die daran anschließenden Tätigkeiten werden daraufhin wieder von den Mitarbeitern in der Personalabteilung verrichtet und umfassen das Anpassen eines Vertrags, das Einholen der entsprechenden Unterschriften und die Integration des neuen Angestellten im Abrechnungs- und Zeiterwirtschaftssystem. Während des gesamten Einstellungsprozesses kann ein Kandidat immer in einen Pool aufgenommen werden, wenn ihm die Eignung für die spezifische Stelle fehlt, er aber grundsätzlich geeignet ist und für eine zukünftige Stellenbesetzung in Frage kommen könnte. Die Aufnahme der Bewerbungsunterlagen in einen Pool, setzt dabei die in Kapitel 3.2 beschriebene Einwilligung der betroffenen Person voraus. Neben der Einwilligung und den bereits angedeuteten Dokumenten des stellenbezogenen Anforderungsprofils sowie des Einstellungsantrags, fallen zahlreiche weitere Dokumente bzw. Anträge in den Anwendungsbereich des Einstellungsprozesses. Es existieren eine Auslastungsprognose, ein Stellenplan, ein Verarbeitungsverzeichnis, eine Eintrittscheckliste,

Bewerberbewertungsbögen sowie Dokumente zur Arbeitssicherheit, zum Datenschutz und zur Dienstanweisung.

Anhand des geschilderten Ablaufs, lassen sich verschiedene Phasen des Einstellungsprozesses erkennen. Die aktuelle Einteilung beinhaltet eine Phase der Bedarfsermittlung, eine Ausschreibungsphase, eine Gesprächsphase, eine Entscheidungsphase, eine Phase der Einstellung und eine abschließende Eintrittsphase. Sämtliche Phasen sind den Mitarbeitern bewusst, eine umfangreiche Dokumentation bzw. eine untereinander definierte Abgrenzung dieser Phasen liegt allerdings nicht vor. Es besteht also kein transparentes Prozessmodell des Einstellungsprozesses. Darüber hinaus, sind die zahlreichen Dokumente bzw. Anträge nicht an der für den Prozess relevanten Stelle zusammengetragen und aufbereitet. Vor dem Hintergrund der neuen Datenschutzregelungen ist zusätzlich problematisch, dass die meisten dieser Dokumente personenbezogene Daten beinhalten und diese so komprimiert wie möglich in Umlauf geraten und ausschließlich an berechnigte Personen adressiert sein sollten. Zugriffsrechte und eine anwendungsbezogene, zentrale Bereitstellung von Dokumenten sowie damit einhergehenden personenbezogenen Daten, sind bisher nicht optimal geregelt. Die fristgerechte Löschung der personenbezogenen Daten wird selbstverständlich eingehalten, ist aufgrund einer fehlenden Automatisierung allerdings mit erhöhtem Aufwand verbunden. Es muss öffentlich zur regelmäßigen Löschung von Bewerbungsunterlagen aus Mailordnern und Terminkalendern angehalten werden. Zudem ist es in der aktuellen Situation zeitintensiv nachzuvollziehen, an welchen Stellen eine Verarbeitung personenbezogener Daten stattgefunden hat. Auch vor diesem Hintergrund wäre eine regelbasierte und individuelle Lösung ökonomisch wertvoll.

Grundsätzlich wird die Thematik der DSGVO und eine Implementation der entsprechenden Anforderungen von der Handwerkskammer Koblenz sehr ernst genommen, sodass eine optimale Umsetzung angestrebt wird. Die Digitalisierung des Einstellungsprozesses soll eine diesbezügliche Handhabung erleichtern.

### **4.3 Lösungsansatz auf Basis der Problemidentifikation**

Ausgehend von dem in Kapitel 2.3.1 beschriebenen BPM-Kreislauf, welcher als Vorgehensmodell der Geschäftsprozessoptimierung dient (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 4, wurde der Einstellungsprozess erhoben und eine Einordnung innerhalb der HwK vorgenommen. Anhand der Ausgangssituation lassen sich Lösungsansätze definieren, die auf eine digitale Transformation abzielen.

Als wesentliches Problem wurde identifiziert, dass der Einstellungsprozess der HwK nicht ausreichend dokumentiert ist, bzw. die einzelnen Phasen nicht strukturiert beschrieben werden. Entsprechend wird in der Folge ein transparentes Prozessmodell angestrebt, welches in vielerlei Hinsicht von zentraler Wichtigkeit ist (vgl.: Kap. 2.3.2). Durch das grafische Darstellen der Prozessstruktur werden die einzelnen Aktivitäten des Einstellungsprozesses und deren Beziehungen untereinander für jeden Mitarbeiter transparent. Somit wird ein Wissensverlust vermieden und ein Verständnis für die strukturierte Abfolge relevanter Aufgaben, auf der Grundlage von Regelungen geschaffen. Zusätzlich, lassen einmalig erstellte Prozessmodelle in der Folge Optimierungspotenziale erkennen, sodass eine Verbesserung der täglichen Abläufe und eine damit einhergehende Qualität sichergestellt werden kann. Um dies leisten zu können, wird der Prozess in vier Phasen unterteilt, die bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters durchlaufen werden müssen. Die Gliederung des Einstellungsprozesses soll somit die Phasen der Personalbedarfsplanung, der Personalsuche, der Personalauswahl und der Personaleinstellung umfassen. Die Phase der Personalauswahl beinhaltet darüber hinaus die beiden Teilphasen der Selektion von Bewerbungen und der Aufnahme von Bewerbungsunterlagen in einen Pool. Abzielend auf eine Reduzierung der Komplexität, werden alle sechs Phasen in eigenen Modellen dargestellt, welche in der Gesamtheit den Einstellungsprozess widerspiegeln. Im Betrachtungsrahmen dieser Arbeit, startet der Prozess mit der Entstehung eines Bedarfs und endet mit der Übernahme sämtlicher Dokumente in die Personalakte. Im Sinne der Prozessmodellierung sind Start- und Endereignis somit eindeutig definiert (vgl.: Allweyer 2012, S. 57).

Dem Problem der Verwendung von zahlreichen Dokumenten, wird im Rahmen des fachlichen Prozessmodells insofern Rechnung getragen, dass diese in Zusammenhang mit der entsprechenden Aktivität abgebildet werden. Unter Berücksichtigung des Verwendungszwecks eines fachlichen Prozessmodells, wird an dieser Stelle zunächst auf eine Darstellung des Flusses dieser Dokumente verzichtet. Die tatsächliche Bereitstellung der relevanten Dokumente bzw. Anträge, an der jeweils für den Prozess notwendigen Aktivität, folgt im Zuge der Prozessausführung. Als Bindeglied, zwischen der reinen Veranschaulichung und der konkreten Ausführung des Prozesses, dient die Standardnotation BPMN. Die zahlreichen Vorteile einer Verwendung dieses Standards, wurden bereits ausführlich erläutert (vgl.: Kap. 2.3.2) und ermöglichen eine Kompatibilität zwischen den unter-

schiedlichen Verwendungszwecken der Modelle. Darüber hinaus bietet BPMN die Möglichkeit, ein Verständnis zwischen Entwicklern, Anwendern und der Geschäftsleitung hervorzurufen.

Abgesehen von der visuellen Aufbereitung, dient das fachliche Prozessmodell als Grundlage für eine Automatisierung. Diese lohnt sich beim Einstellungsprozess der HwK vor allem deswegen, weil es sich dabei um einen Routineprozess (vgl.: Fischermanns 2013, S. 26; vgl.: Allweyer 2012, S. 65; vgl.: Alda & Buck-Emden 2017, S. 102) handelt. In Abhängigkeit von zu treffenden Entscheidungen müssen immer wieder die gleichen Arbeitsschritte ausgeführt werden. Dementsprechend folgt das Ablaufverhalten bei jeder neuen Bewerbung einem wiederkehrenden Muster. Darüber hinaus findet zwischen sämtlichen Prozessbeteiligten Personen ein umfangreicher Informationsaustausch statt, sodass Datenredundanzen und Datenneueingaben zukünftig ebenfalls vermieden werden sollen und eine Automatisierung zweckmäßig ist. Durch eine Spezifikation der fachlichen Modelle ist eine digitale Ausführung des Einstellungsprozesses möglich. Dazu werden die BPMN-Elemente mit technischen Details erweitert und nach den relevanten Anforderungen konfiguriert. Das entstandene technische Prozessmodell dient der „Process Engine“ im weiteren Verlauf als eine Art Programmcode, wonach Prozessinstanzen für jeden Prozessdurchlauf erzeugt werden und somit entschieden wird, welche Aufgaben unter welchen Bedingungen durchzuführen sind (vgl.: Freund & Rücker 2012, S. 193). Infolgedessen ist eine Zuweisung der zu bewältigenden Aufgaben, eine Definition von dazugehörigen Fälligkeiten sowie eine individuelle Implementation von Löschfristen möglich. In Form einer abzuarbeitenden Aufgabenliste, können sowohl die Mitarbeiter innerhalb der Personalabteilung als auch sämtliche am Prozess beteiligte Entscheidungsträger, wie beispielsweise die Personalvertretung, die jeweiligen Abteilungsleiter sowie die Geschäftsleitung, Daten einsehen, bearbeiten und Entscheidungen treffen. Grundlegend hierfür ist die beschriebene Verwendung von BPMS bzw. WFMS (vgl.: Kap. 2.3.3; vgl.: 2.3.4). Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen des Praxisbeispiels die Software-Lösung von Signavio verwendet. Diese ermöglicht eine ganzheitliche Unterstützung des Business Process Management und stellt sowohl Module zur Dokumentation als auch zur Ausführung von Prozessen bereit. Entsprechend werden die unterschiedlichen Phasen des Einstellungsprozesses innerhalb des Signavio Process Managers modelliert und anschließend im Signavio Workflow Accelerator automatisiert. Neben einer benutzerfreundlichen Anwendung und der Förderung eines kollaborativen Wissensaustausches, ist für die Verwendung der Software-Lösung von Signavio vor allem ausschlaggebend, dass sowohl der

Process Manager als auch der Workflow Accelerator auf dem Standard der BPMN basieren. Schnelle und transparente Anpassungen sowie eine Kompatibilität zu anderen Schnittstellen sind somit möglich und erleichtern die Prozessdigitalisierung (vgl.: Kap. 2.3.2).

Ergänzend zu den herausgearbeiteten Vorteilen einer Prozessdigitalisierung (vgl.: Kap. 2.3), dient diese als Grundlage für eine optimale Handhabung der DSGVO-relevanten Regelungen. Durch die Möglichkeit der digitalen Zuweisung von Aufgaben, Fälligkeiten und Löschrufen, soll der Umgang mit personenbezogenen Daten in Zukunft besser gesteuert werden. Mithilfe von individuellen Zugriffsrechten sollen ausschließlich am Einstellungsprozess beteiligte Personen, Einsicht in die jeweiligen Bewerbungsunterlagen haben. Darüber hinaus sollen die personenbezogenen Daten ausschließlich in dem Umfang und an der jeweiligen Aktivität bereitgestellt werden, zu der eine Verarbeitung notwendig ist. Durch das Festlegen von Fälligkeiten, sollen in der Folge nicht nur zu bewältigende Aufgaben priorisiert, sondern ebenfalls Löschrufen definiert werden. Eine automatisch generierte Erinnerung, auf der Grundlage von zuvor festgelegten Parametern, wird demzufolge angestrebt und ist angesichts der gestiegenen Anforderungen an den Beschäftigtendatenschutz zweckmäßig (vgl.: Kap 3.2). In Abhängigkeit von der jeweiligen Datenkategorie sowie der zugrunde liegenden Rechtmäßigkeit der Verarbeitung, sollen personenbezogene Bewerberdaten gleichermaßen und nach einem einheitlich definierten Muster behandelt werden. Eine Berücksichtigung der DSGVO-relevanten Regelungen innerhalb des strukturiert ablaufenden Einstellungsprozesses ist demzufolge wechselseitig wirksam und vorteilhaft.

Unter Berücksichtigung der in Kapitel 4.2 beschriebenen Ausgangssituation, sollte im Rahmen dieses Abschnittes deutlich geworden sein, mit welchem Ansatz der Einstellungsprozess der HwK Koblenz digitalisiert, bzw. optimiert werden soll. Als zentrale Komponente kann in diesem Zusammenhang die Prozessmodellierung bestimmt werden. Ein fachliches Prozessmodell des Einstellungsprozesses sorgt für mehr Transparenz und lässt notwendige Arbeitsschritte, zu verwendende Dokumente sowie verantwortliche Personen auf einen Blick identifizieren. Die vorgestellten Basiselemente der BPMN sind für jeden Mitarbeiter verständlich und ermöglichen eine schnelle Anpassung der Modelle, wenn zukünftige Arbeitsschritte ergänzt, entfernt oder verändert werden sollen. Um den Einstellungsprozess so detailliert wie möglich abzubilden und ein umfangreiches Verständnis für die zahlreichen Arbeitsschritte zu schaffen, wird er in vier Phasen und zwei

weiteren Teilphasen dargestellt. Da der Prozess ergänzend zu einer grafischen Darstellung zusätzlich (teil-)automatisiert werden soll, wird das Modell mithilfe eines WFMS anschließend ausführbar gemacht. Eine digitale bzw. automatisierte Unterstützung ist vor allem zweckmäßig, da der Prozess in Abhängigkeit von verschiedenen Entscheidungen, nach einem widerkehrenden Muster abläuft. Sowohl das fachliche als auch das ausführbare technische Prozessmodell unterstützen in der Folge die Handhabung personenbezogener Bewerberdaten, da verarbeitende Personen, auszuführende Tätigkeiten, Dokumentenflüsse sowie einzuhaltende Fälligkeiten, zukünftig zugewiesen und im Sinne der DSGVO nachgewiesen werden können.

#### **4.4 Zusammenfassung des Kapitels**

Im Rahmen des vorliegenden Kapitels ist deutlich geworden, dass die digitale Transformation einen fortlaufenden Veränderungsprozess beschreibt, der sich maßgeblich auf die Gesellschaft und auf Unternehmen bzw. Organisationen auswirkt (vgl.: Kremer 2018, S. 6). Da das Thema dementsprechend ebenfalls im Mittelstand hochgradig aktuell ist, begleitet die Handwerkskammer Koblenz kleine und mittlere Handwerksbetriebe beim digitalen Wandel. Hilfestellungen sowie persönliche Beratungen zur Optimierung von Prozessen und Produkten stehen dabei im Vordergrund. Darüber hinaus erfährt die fortlaufende Transformation innerhalb der eigenen Prozesse und Strukturen der HwK ebenfalls ausreichend Aufmerksamkeit, was daran erkannt werden kann, dass im Geschäftsbereich „Verwaltung und Finanzen“, eine Stabstelle ausschließlich für interne Digitalisierungsprojekte zuständig ist. Im Zuge interner Projekte können die Chancen der digitalen Transformation vor allem bei Prozessen mit geringer Wertschöpfung genutzt werden, indem die Produktivität gesteigert und Arbeitszeit eingespart wird.

Bei der Digitalisierung des Einstellungsprozesses der HwK Koblenz handelt es sich um ein internes Projekt, welches vor dem Hintergrund der datenschutzrechtlichen Anforderungen von zentraler Wichtigkeit ist. Der Einstellungsprozess wurde im Zuge dieses Kapitels als ein Prozess identifiziert, an dem mehrere Personen mit unterschiedlichen Verantwortungen beteiligt sind. Administrative Aufgaben werden in der Regel von den Mitarbeitern der Personalabteilung übernommen, wohingegen abschließende Entscheidungen von den Geschäftsbereichsleitern sowie den Abteilungsleitern zu treffen sind. Außerdem muss die Personalvertretung bei jeder Personaleinstellung und ebenfalls die Schwerbehindertenvertretung bei jeder Auseinandersetzung mit schwerbehinderten bzw. Schwerbehinderten gleichgestellten Personen miteinbezogen werden. Zusätzlich zu einer

Vielzahl an beteiligten Personen ist der Einstellungsprozess durch die Verarbeitung einer großen Menge an personenbezogenen Daten gekennzeichnet. Durch das Verarbeiten von Bewerberdaten entstehen neue Dokumente, welche an verschiedenen Stellen des Prozesses verwendet werden. Um den zu berücksichtigenden Herausforderungen der DSGVO in diesem Zusammenhang gerecht zu werden, ist eine erhöhte Transparenz von grundlegender Bedeutung. Zukünftig sollen die beiden Bereiche der Prozessdigitalisierung einerseits und der datenschutzrechtlichen Herausforderungen andererseits, nicht mehr unabhängig voneinander, sondern gemeinsam und auf Basis eines BPMS betrachtet werden. Mithilfe der Softwarelösung von Signavio, soll ein strukturiertes Prozessmanagement die Basis zur Erfüllung der externen Anforderungen liefern. Die Dokumentation des Einstellungsprozesses, in Form von sechs definierten und auf BPMN basierenden Modellen, ist dafür grundlegend. Die darauf aufbauende Automatisierung ermöglicht eine Entlastung der Mitarbeiter und unterstützt durch die digitale Zuweisung von Aufgaben, Fälligkeiten und Zugriffsrechten, einen konformen Umgang mit der DSGVO. Im Sinne der Nachweispflicht kann nachvollzogen werden, welche personenbezogenen Daten, zu welchem Zweck, wann, wo und von wem verarbeitet wurden.

Bevor der Einstellungsprozess der HwK im folgenden Kapitel digitalisiert wird, lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass die prozessorientierte Auseinandersetzung mit den datenschutzrechtlichen Anforderungen, eine Präzisierung sowie eine Optimierung des Einstellungsprozesses bedingt.



## 5 Praktische Umsetzung

Auf Basis der Problemidentifikation wurde für den Einstellungsprozess der HwK Koblenz herausgearbeitet, welche grundlegenden Veränderungen notwendig sind, um sich vor dem Hintergrund der datenschutzrechtlichen Bestimmungen digital zu transformieren. Die Bereitstellung der relevanten Informationen und Dokumente am entsprechenden Arbeitsschritt, die Vergabe von Zugriffsrechte und die Definition von Fälligkeiten bzw. Fristen wurden in diesem Zusammenhang als wesentliche Voraussetzungen herausgearbeitet. Im Rahmen des vorliegenden Kapitels soll die praktische Umsetzung dieser wesentlichen Voraussetzungen innerhalb eines WFMS vorgenommen und dokumentiert werden.

In einem ersten Schritt wird ein fachliches Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses entworfen. Aufgrund einer besseren Anschaulichkeit ist dieses Modell in sechs Teilmodellen bzw. Phasen dargestellt. Durch die detaillierte Aufnahme des Ist-Zustandes kann das Optimierungspotenzial für jeden einzelnen Arbeitsschritt besser bestimmt und für den jeweiligen Anwender transparent gemacht werden. Die zukünftig angestrebten Optimierungen werden dementsprechend in einem fachlichen Soll-Modell dargestellt und beschrieben. Auf Basis dieses Soll-Ist-Vergleichs findet eine Prozessdigitalisierung und eine anschließende (Teil-)Automatisierung des Personaleinstellungsprozesses statt. Die Durchführung wird in Abschnitt 5.2.7 beispielhaft dokumentiert und entsprechend erläutert. Auf die Implementation der für den Personaleinstellungsprozess relevanten datenschutzrechtlichen Bestimmungen wird in Abschnitt 5.2.8 noch einmal gesondert eingegangen. Diese ist vor dem Hintergrund der definierten Forschungsfragen von zentraler Bedeutung und wird durch die verschiedenen Maßnahmen des Prozessmanagements bedingt. Sowohl für die Modellierung des Ist- bzw. Soll-Modells als auch für die anschließende (Teil-)Automatisierung des Personaleinstellungsprozesses wird im Rahmen dieser Arbeit die Software-Lösung von Signavio verwendet. Die Modelle wurden mithilfe des Signavio Process Managers entworfen und daran anschließend innerhalb des Signavio Workflow Accelerators automatisiert bzw. ausgeführt.

Angesichts einer anhaltenden und vor allem im Bereich des Human Resource Management geführten Genderdebatte, ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Begriffe des Bewerbers und des Bewerberpools stellvertretend das weibliche sowie das diverse Geschlecht miteinbeziehen.

## 5.1 Fachliches Prozessmodell (Ist-Modell)

Die Aufnahme des Ist-Zustandes bereits bestehender Prozesse ist ein wesentlicher Bestandteil der Prozessdokumentation (vgl.: Kap. 2.3.1). Unter Berücksichtigung zahlreicher Varianten der Prozessdokumentation, hat sich für ein professionelles Prozessmanagement, innerhalb dessen umfangreiche Projekte zur Geschäftsprozessoptimierung durchgeführt werden müssen, die Prozessmodellierung gemäß einer definierten Notation bewährt (vgl.: Gadatsch 2017, S. 127). Unternehmen, die ein systematisches Geschäftsprozessmanagement betreiben, sind entsprechend dazu übergegangen, ihre Prozesse mithilfe grafisch orientierter Modelle auf Basis einer geeigneten Notation darzustellen (vgl.: Allweyer 2012, S. 135). Entsprechend werden die definierten Phasen der Personalbedarfsplanung, der Personalsuche, der Selektion von Bewerbungen, der Aufnahme in einen Pool, der Personalauswahl und der Personaleinstellung jeweils in einem eigenen Modell und auf Basis der in Kapitel 2.3.2 vorgestellten Spezifikationsprache der BPMN dargestellt. Dabei liegt dem fachlichen Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses eine zuvor durchgeführte Prozesserhebung zugrunde. Im Rahmen der Prozesserhebung wurde der Ablauf des Prozesses von den beteiligten Akteuren erfragt und im Austausch mit Entscheidungsträgern konkretisiert. Die daran anschließende Modellierung beinhaltet die visuelle und grafische Aufbereitung des Prozesses. Darüber hinaus wird in Ergänzung zu jeder einzelnen Phase des Personaleinstellungsprozesses eine Prozessbeschreibung angefertigt. Sie beschreibt den Ablauf der dargestellten Modelle in Worten und liefert zusätzlich notwendige Informationen. Sowohl das Ergebnis des Prozesses als auch die beteiligten Personen werden dementsprechend berücksichtigt.

Das fachliche Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses ist in vielerlei Hinsicht von zentraler Bedeutung für das weitere Vorgehen. Mithilfe des Modells wird eine Prozesstransparenz erreicht und der Wissensaustausch erleichtert. Darüber hinaus können durch die Beschäftigung mit den einzelnen Arbeitsschritten und deren Modellierung Verbesserungspotenziale leichter aufgedeckt werden. Abschließend dient das Ist-Modell der weiteren Verwendung für das automatisierte Ausführen innerhalb einer BPM-Software.

### 5.1.1 Personalbedarfsplanung

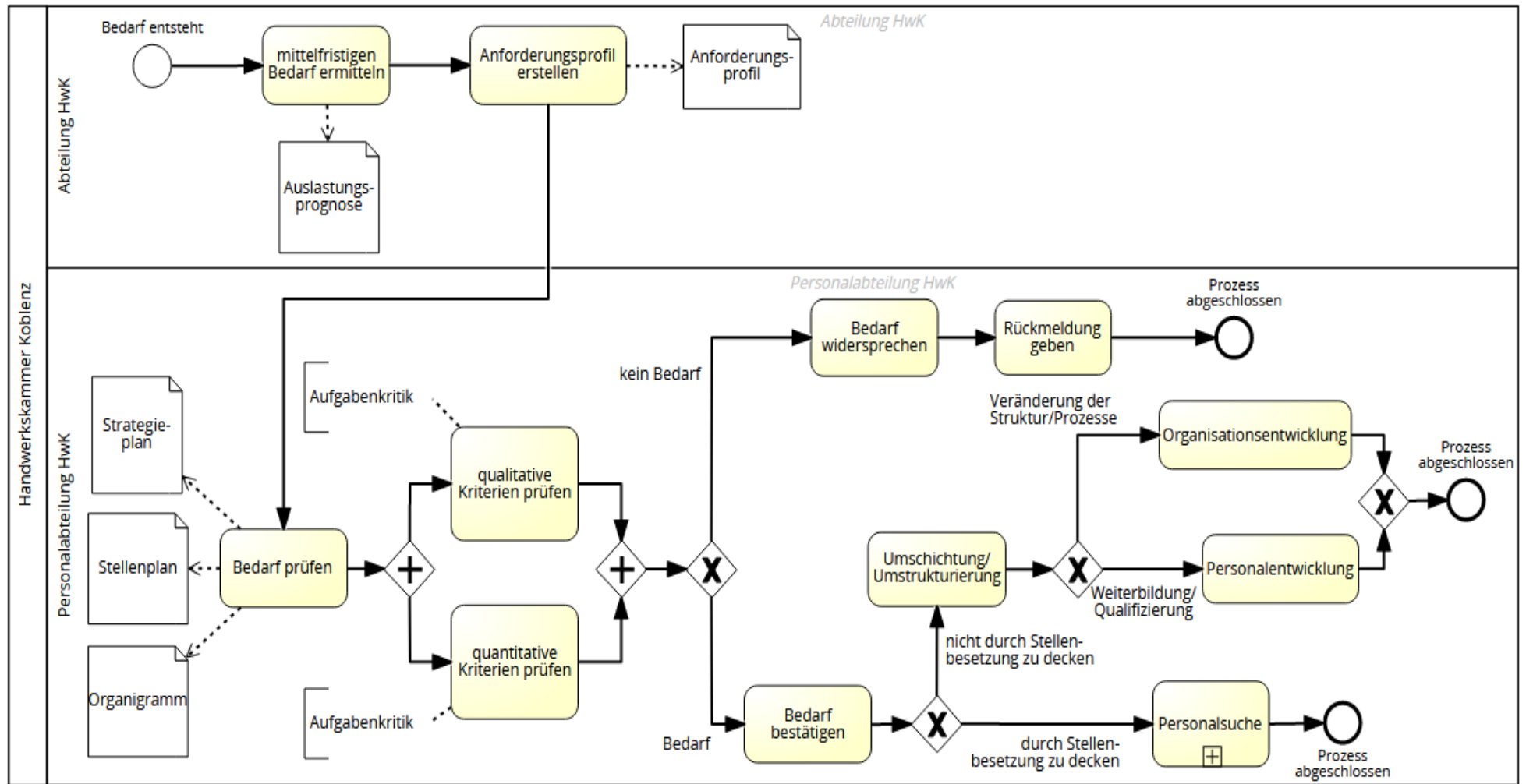


Abbildung 6: Phase der Personalbedarfsplanung – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz

Die Personalbedarfsplanung ist Bestandteil der personalwirtschaftlichen Teilplanung und bildet die erste Phase des gesamten Einstellungsprozesses. Unter Berücksichtigung der Unternehmensziele dient sie der Ermittlung des zukünftigen Personalbedarfs in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht. An der Personalbedarfsplanung sind innerhalb der Handwerkskammer Koblenz ausschließlich die Personalabteilung sowie die jeweilige Abteilung, in der ein Bedarf festgestellt wird, beteiligt. Das Entstehen eines Bedarfs bildet den Startpunkt sowohl für diese Phase als auch für den gesamten Einstellungsprozess.

Sobald innerhalb einer Abteilung der Bedarf an einem neuen Mitarbeiter entsteht, wird mithilfe einer Auslastungsprognose ermittelt, inwieweit alle anfallenden Arbeitsaufgaben erfüllt werden können oder ob eine Differenz zwischen Ist- und Soll-Bestand vorliegt. Daraufhin wird ein Anforderungsprofil erstellt, welches sowohl Informationen über die zu besetzende Stelle als auch über die notwendigen Fähigkeiten eines potenziellen neuen Mitarbeiters beinhaltet. Das entstandene Anforderungsprofil wird an die Personalabteilung weitergeleitet, um den seitens der jeweiligen Abteilung ermittelten Bedarf zu prüfen. Für diese Prüfung werden innerhalb der Personalabteilung zusätzlich weitere Dokumente bzw. Pläne verwendet. Der Strategieplan beinhaltet Informationen darüber, welche Personalstrategie derzeit verfolgt wird und mit welchen Maßnahmen man diese umsetzen kann. Der Stellenplan beinhaltet die Anzahl der Mitarbeiter in den Abteilungen sowie eine Auflistung der jeweiligen Vergütungsgruppen. Das Organigramm gibt Auskunft über die Geschäftsverteilung innerhalb der Handwerkskammer Koblenz und lässt Geschäftsführung, Geschäftsbereiche, unterschiedliche Abteilungen sowie einzelne Stabstellen auf einen Blick erkennen. Vor dem Hintergrund einer quantitativen und einer qualitativen Personalbedarfsplanung, muss sowohl die zukünftig erforderliche Menge an Personal als auch der zukünftige Bedarf an Know-how, z. B. im Hinblick auf im Betrieb verwendete Produkte, Technologien und Verfahren, geprüft werden. In diesem Zusammenhang ist eine Aufgabenkritik von zentraler Bedeutung. In Abhängigkeit davon, ob Aufgabenbereiche und Tätigkeiten in Zukunft von bereits beschäftigten Mitarbeitern übernommen werden können, ist eine Neubesetzung der alten Stelle möglicherweise gar nicht mehr notwendig.

Nach einer Prüfung der qualitativen und der quantitativen Kriterien wird letztendlich innerhalb der Personalabteilung entschieden, ob ein Bedarf besteht oder nicht. Wenn entschieden wird, dass kein Bedarf besteht, wird dem Bedarf des jeweiligen Abteilungsleiters widersprochen und in einem nächsten Schritt Rückmeldung gegeben. Der Prozess

der Personalbedarfsplanung ist an dieser Stelle des Modells abgeschlossen. Wenn entschieden wird, dass ein Bedarf besteht, wird dieser Bedarf bestätigt und in einem nächsten Schritt geprüft, ob der Bedarf durch eine Stellenbesetzung zu decken ist oder nicht. Sofern der Bedarf nicht durch eine Stellenbesetzung zu decken ist, muss eine Umschichtung bzw. eine Umstrukturierung innerhalb der Organisation vorgenommen werden. An dieser Stelle werden ebenfalls die Erkenntnisse aus der zuvor durchgeführten Aufgabenkritik berücksichtigt. Eine Umstrukturierung kann entweder auf die Veränderung der Strukturen und Prozesse, also auf eine Organisationsentwicklung, oder auf die Weiterbildung der Mitarbeiter, also auf eine Personalentwicklung abzielen. Sowohl im Rahmen der Organisationsentwicklung als auch im Rahmen der Personalentwicklung werden Maßnahmen getroffen, welche die Einstellung eines neuen Mitarbeiters zu diesem Zeitpunkt überflüssig machen.

Nur wenn der Bedarf bestätigt und in einem weiteren Schritt ebenfalls entschieden wird, dass er durch eine Stellenbesetzung zu decken ist, beginnt im Anschluss die Phase der Personalsuche. Der Prozess der Personalbedarfsplanung ist nach dieser Entscheidung abgeschlossen.

### 5.1.2 Personalsuche

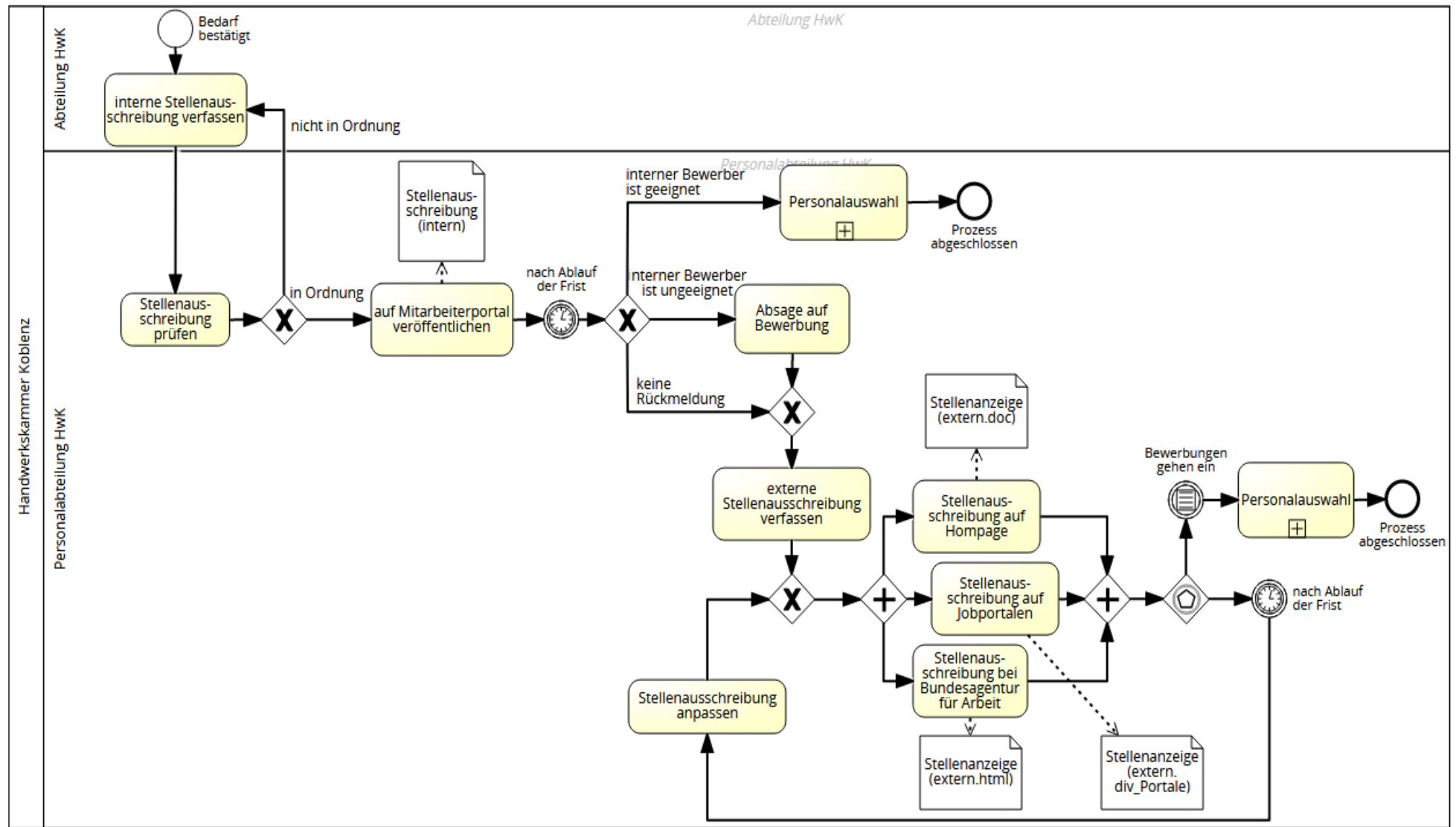


Abbildung 7: Phase der Personalsuche – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz

Die Phase der Personalsuche zielt hauptsächlich darauf ab, unterschiedliche Kanäle zu nutzen, um geeignetes Personal für die zu besetzende Stelle zu finden. Innerhalb der Handwerkskammer Koblenz ist am Prozess der Personalsuche fast ausschließlich die Personalabteilung beteiligt. Eine zusätzliche Lane wird im Rahmen des vorliegenden Ist-Modells lediglich durch die jeweilige Abteilung repräsentiert, innerhalb derer ein neuer Mitarbeiter benötigt wird.

Der Prozess der Personalsuche wird durch das Bestätigen eines Bedarfs in der Phase der Personalbedarfsplanung gestartet und erfordert als ersten Arbeitsschritt das Verfassen einer internen Stellenausschreibung. Die interne Stellenausschreibung wird von der suchenden Abteilung an die Personalabteilung weitergeleitet und dort geprüft. Sofern die verfasste Stellenausschreibung nicht in Ordnung ist, muss diese angepasst bzw. neu verfasst und in einem nächsten Schritt erneut von der Personalabteilung geprüft werden. Sofern die Stellenausschreibung in Ordnung ist, wird sie auf dem Mitarbeiterportal veröffentlicht und es ergeben sich nach Ablauf einer festgelegten Frist drei Möglichkeiten. Wenn sich ein Mitarbeiter bewirbt und dieser auch geeignet scheint, wird dieser in die Phase der Personalauswahl aufgenommen und der Prozess der Personalsuche ist an dieser Stelle des Modells abgeschlossen. Wenn sich ein Mitarbeiter bewirbt, dieser aber ungeeignet ist, muss eine Absage erfolgen und in einem nächsten Schritt eine externe Stellenausschreibung verfasst werden. Eine externe Stellenausschreibung muss ebenfalls dann verfasst werden, wenn nach Ablauf der Frist keine Bewerbung bezüglich der zu besetzenden Stelle eingegangen ist. Die externe Stellenausschreibung wird aus der zuvor verfassten internen Stellenausschreibung hergeleitet und beinhaltet lediglich minimale Änderungen. Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass es ebenfalls zu besetzenden Stellen gibt, bei denen im Vorhinein klar ist, dass diese ausschließlich extern besetzt werden können. Im Sinne einer kontinuierlichen Mitarbeiterförderung wird dennoch versucht, die entsprechende Stelle erst einmal intern zu auszuschreiben bzw. zu besetzen. Nachdem die externe Stellenausschreibung verfasst wurde, wird diese gleichzeitig auf der eigenen Homepage, bei der Bundesagentur für Arbeit und auf verschiedenen Jobportalen veröffentlicht. Wie in Kapitel 4.2 bereits erwähnt, handelt es sich beispielsweise bei der Internetseite des Interamts um eine Stellenbörse, speziell für den Öffentlichen Dienst. Nach der Veröffentlichung der Stellenausschreibung auf den verschiedenen Kanälen wird ein Sequenzfluss in Abhängigkeit von dem zuerst eintretenden Ereignis verfolgt. Entweder die zuvor definierte Frist ist abgelaufen und es sind keinerlei Bewerbungen

eingegangen, sodass die Stellenausschreibung noch einmal angepasst und erneut veröffentlicht werden muss, oder Bewerbungen gehen ein. Wenn Bewerbungen eingehen, beginnt die Phase der Auswahl und der Prozess der Personalsuche ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit abgeschlossen.

### 5.1.3 Selektion von Bewerbungen

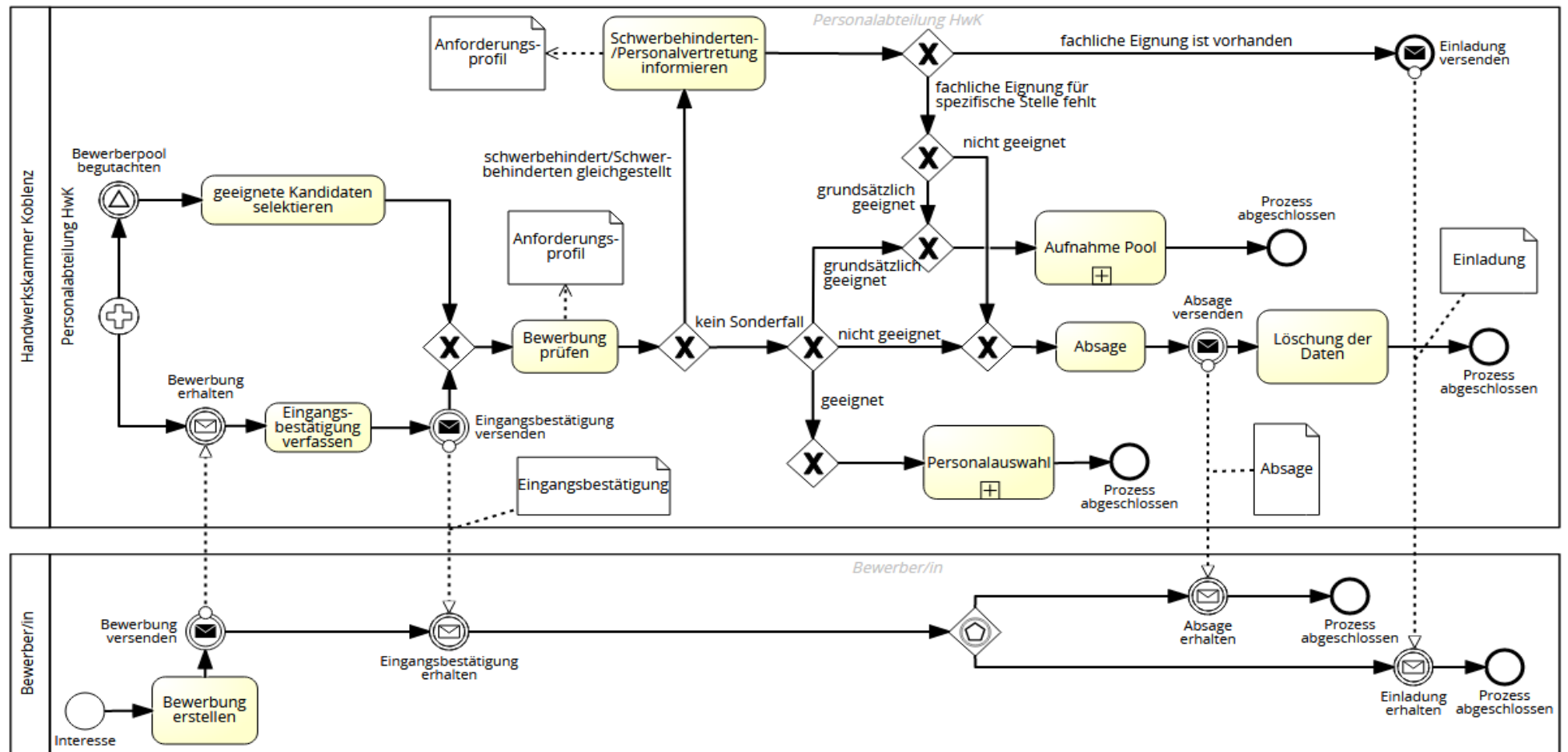


Abbildung 8: Phase der Selektion von Bewerbungen – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz



Die Selektion von Bewerbungen umfasst mehrere Arbeitsschritte, die innerhalb der Phase der Personalauswahl zu verorten sind. Aufgrund einer Vielzahl an für den gesamten Einstellungsprozess relevanten Aspekten, wird die Selektion der Bewerbungen als Teilphase und entsprechend in einem eigenen Modell dargestellt. Ziel dieser Phase ist es, offensichtlich ungeeignete Kandidaten auszusortieren bzw. geeignete Kandidaten zu selektieren und in die Phase der Personalauswahl aufzunehmen. Im vorliegenden Modell sind sowohl die Organisationseinheit der HwK Koblenz, mit der Lane der Personalabteilung als auch der jeweilige Bewerber abgebildet.

Der Prozess wird dadurch gestartet, dass ein Bewerber Interesse an der zu besetzenden Stelle hat und daraufhin eine Bewerbung erstellt. Innerhalb der Personalabteilung der HwK Koblenz startet derselbe Prozess einerseits durch das Eingehen der vom Bewerber versendeten Bewerbung und andererseits durch das Begutachten des Bewerberpools. Immer wenn eine Stelle extern ausgeschrieben wird, muss gleichzeitig der Bewerberpool nach geeigneten Kandidaten selektiert werden. Nach dem Eingang einer Bewerbung muss eine individuelle Eingangsbestätigung verfasst und daraufhin manuell an den Bewerber versendet werden. Nachdem der Bewerber eine Eingangsbestätigung erhalten hat, wartet er auf das nächste eintretende Ereignis einer Absage oder einer Einladung. Sowohl die eintreffenden als auch die aus dem Bewerberpool selektierten Bewerbungsunterlagen werden daraufhin geprüft. Das in der Phase der Personalbedarfsplanung erstellte Anforderungsprofil wird an dieser Stelle als Bewertungsgrundlage genutzt, um die Fähigkeiten der jeweiligen Kandidaten mit den definierten Anforderungen abzugleichen. Sofern einer der Kandidaten schwerbehindert oder Schwerbehinderten gleichgestellt ist, muss die Personal- bzw. die Schwerbehindertenvertretung informiert und sämtliche Bewerbungsunterlagen des gesamten Bewerbungsverfahrens an diese weitergeleitet werden. Daraufhin wird weiter geprüft, ob die fachliche Eignung für die spezifische Stelle vorhanden ist oder nicht. Auch hier wird das zuvor erstellte Anforderungsprofil als Bewertungsgrundlage verwendet. Wenn nach Abschätzung der entsprechenden Vertretung eine fachliche Eignung für die spezifische Stelle vorhanden ist, muss eine individuelle Einladung verfasst und die jeweilige Person zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden. Sofern die fachliche Eignung für die spezifische Stelle fehlt, können die Unterlagen des Kandidaten bei einer grundsätzlichen Eignung und dem in Frage kommen für eine andere Stelle, in den Pool aufgenommen werden, oder ihm muss eine individuelle Absage zugesandt werden.

Wenn der zu selektierende Bewerber kein „Sonderfall“ ist, kann einer von drei verschiedenen Sequenzflüssen weiterverfolgt werden. Neben der Möglichkeit, dass seine Unterlagen in den Pool aufgenommen werden, sofern er grundsätzlich geeignet ist und für eine später zu besetzende Stelle in Frage kommen könnte, muss ihm bei fehlender Eignung abgesagt werden, oder er kann für das weitere Verfahren berücksichtigt und in die Phase der Personalauswahl aufgenommen werden. Bei der Aufnahme in den Pool und bei der Personalauswahl handelt es sich um eigenständige Prozesse. Der Prozess der Selektion von Bewerbungen ist nach diesen Stellen des vorliegenden Modells abgeschlossen. Wenn der Kandidat ungeeignet ist und ihm eine Absage manuell zugesandt wurde, müssen in einem weiteren Arbeitsschritt alle Daten nach den DSGVO relevanten Regelungen gelöscht werden, da der Zweck für eine weitere Verwendung entfällt. Sämtliche Ausnahmen von dieser Regelung wurden in Kapitel 3.2.6 umfangreich erläutert. Nachdem alle Daten gelöscht wurden, ist der Teilprozess der Selektion von Bewerbungen abgeschlossen.

### 5.1.4 Aufnahme Pool

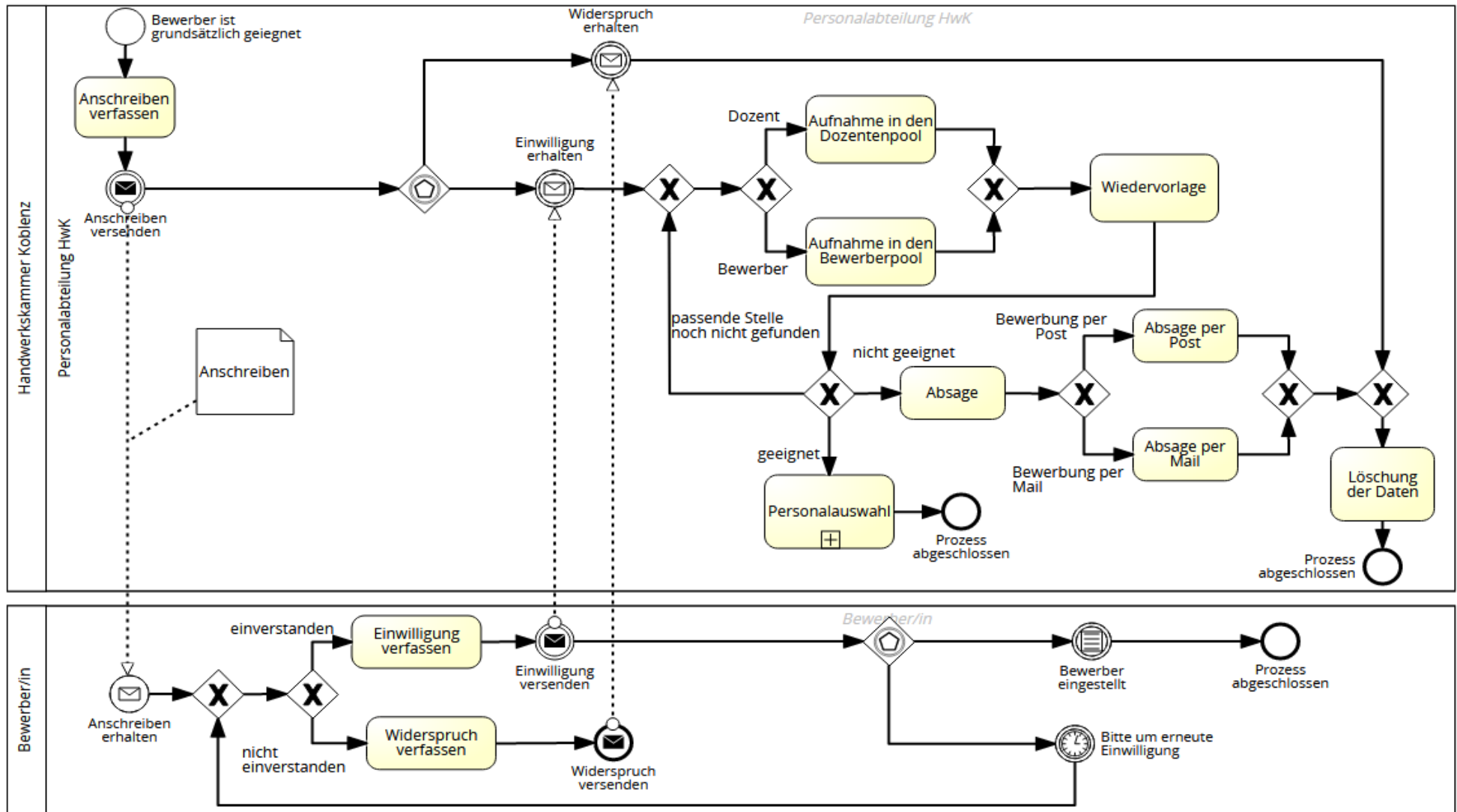


Abbildung 9: Phase der Aufnahme in den Pool – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz

Während dem Prozess der Personaleinstellung kann ein Kandidat der für zukünftig zu besetzende Stellen qualifiziert ist in einen Pool aufgenommen werden. Da eine Datenverarbeitung vor dem Hintergrund der DSGVO zweckgebunden ist und Daten nicht zu beliebigen andern Zwecken verwendet werden dürfen, muss der Kandidat in eine längerfristige Aufbewahrung explizit einwilligen (vgl.: Kap 3). Entsprechend sind am Prozess der Aufnahme in einen Pool sowohl die Personalabteilung der HwK als auch der jeweilige Bewerber beteiligt.

Der Prozess startet innerhalb der Personalabteilung mit der Entscheidung, dass ein Bewerber grundsätzlich geeignet ist. Daraufhin muss von einem Mitarbeiter der Personalabteilung ein Anschreiben mit der Bitte um eine Einwilligung zur längerfristigen Datenverarbeitung verfasst und an den Bewerber versendet werden. Die HwK Koblenz bittet grundsätzlich um die Einwilligung zur Speicherung der Daten für einen Zeitraum von zwölf Monaten. Nach Ablauf dieser Frist werden die Daten entweder gelöscht oder es wird um eine erneute Einwilligung gebeten. Sobald der Bewerber das Anschreiben erhalten hat, kann er einer längerfristigen Aufbewahrung seiner Daten entweder zustimmen oder widersprechen. Abhängig von der Entscheidung wird innerhalb der Personalabteilung ein unterschiedlicher Sequenzfluss verfolgt. Widerspricht der Bewerber einer längerfristigen Aufbewahrung, müssen die Daten umgehend gelöscht werden und der Prozess der Poolaufnahme ist an dieser Stelle des Modells abgeschlossen. Willigt der Bewerber in eine längerfristige Datenverarbeitung ein, muss in einem weiteren Arbeitsschritt entschieden werden, ob der Kandidat in den Bewerberpool oder in den Dozentenpool aufgenommen werden soll. Diese Entscheidung wird auf Basis der jeweiligen Fähigkeiten eines Bewerbers getroffen, wobei eine poolübergreifende Verwendung möglich ist. Sobald eine Stelle in der Zukunft zu besetzen ist, können die Daten der geeigneten Kandidaten aufgerufen werden und eine erneute Entscheidung ist zu treffen. Sofern der Kandidat für die zukünftige Stelle nicht in Frage kommt, seine Daten aber weiterhin aufbewahrt werden sollen, bleiben die Daten im jeweiligen Pool. Ist der Kandidat geeignet, wird er in die Phase der Personalauswahl übernommen. Wenn der Kandidat weder für diese noch für zukünftige Stellen qualifiziert scheint, wird er entweder per Post oder per E-Mail darüber informiert, dass seine Daten nicht länger aufbewahrt werden. Hat er sich beispielsweise per E-Mail beworben, muss ihm auf gleichem Wege abgesagt werden. Nachdem der Zweck für eine längerfristige Aufbewahrung entfällt und der Kandidat darüber informiert wurde, müssen sämtliche Daten gelöscht werden.

### 5.1.5 Personalauswahl

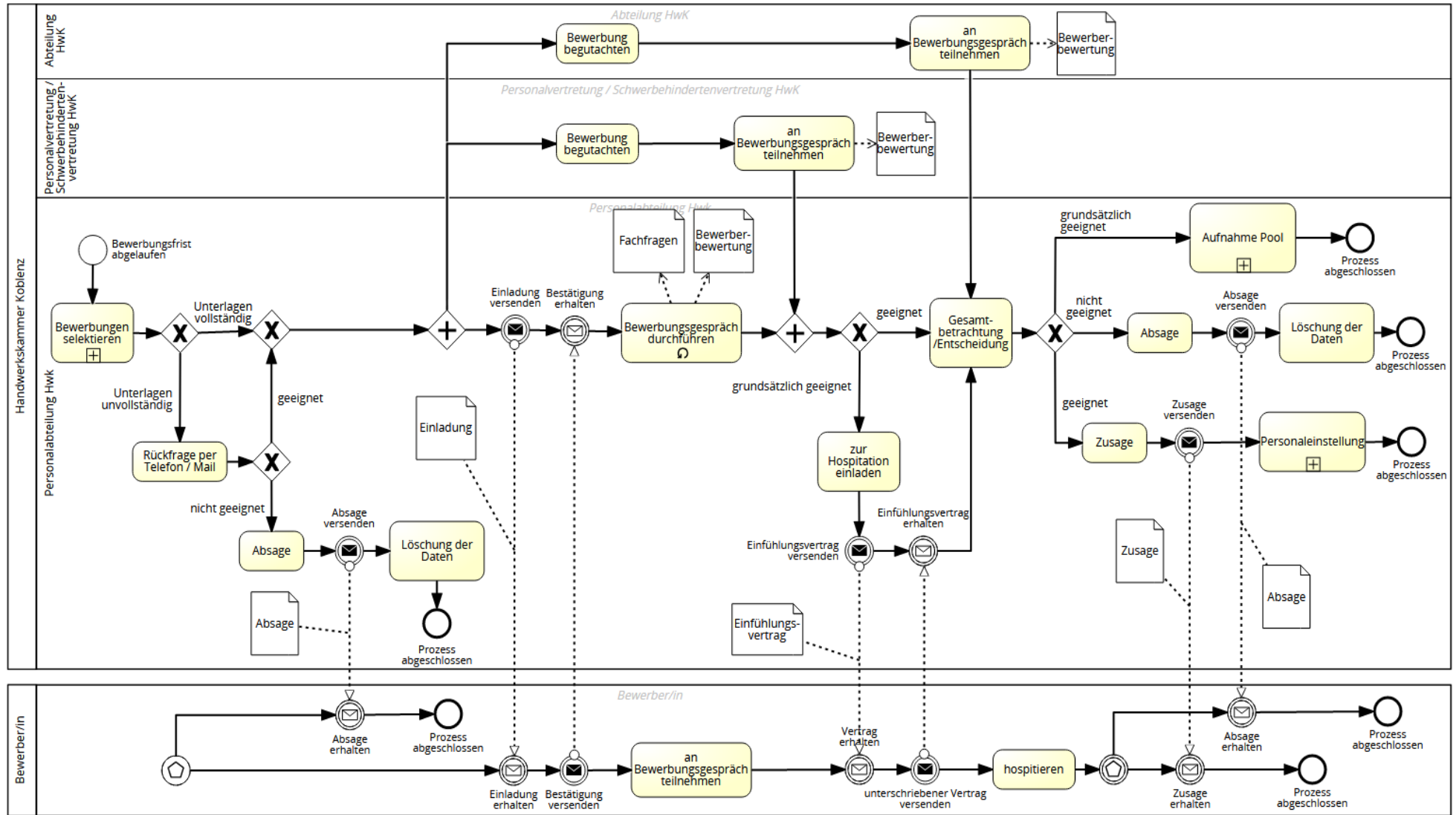


Abbildung 10: Phase der Personalauswahl – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz

Der Prozess der Personalauswahl ist sehr umfangreich und umfasst mehrere Entscheidungsträger. Innerhalb der Organisationseinheit der HwK Koblenz sind die Personalabteilung, die Personal- bzw. die Schwerbehindertenvertretung sowie die jeweils personal-suchende Abteilung am Prozess der Personalauswahl beteiligt. Zusätzlich ist die Kommunikation mit dem jeweiligen Bewerber während dieser Phase des Personaleinstellungsprozesses von zentraler Bedeutung. Ziel der Personalauswahl ist es, aus all den geeigneten Kandidaten, den qualifiziertesten für die zu besetzende Stelle zu identifizieren. Um die im Anforderungsprofil festgelegten Anforderungen an einen Kandidaten systematisch zu überprüfen, gelten strukturierte Bewerbungsgespräche, Assessment Center und Probearbeitstage als valide Verfahren.

Die Phase der Personalauswahl startet unmittelbar mit dem Ende der Bewerbungsfrist. Der erste Arbeitsschritt umfasst die Selektion der Bewerbungen, welcher bereits ausführlich als Unterprozess beschrieben wurde. Nachdem die geeignetsten Kandidaten selektiert wurden, können Rückfragen per Telefon oder per E-Mail geklärt werden, um mögliche Unvollständigkeiten bzw. offengebliebene Fragen bezüglich der Bewerbungsunterlagen zu klären. Sollten sich diese Unvollständigkeiten bzw. Fragen nicht zufriedenstellend klären lassen und der Bewerber dementsprechend als ungeeignet bewertet werden, muss eine Absage verfasst und in einem weiteren Schritt versendet werden. Sämtliche Daten des Bewerbers sind daraufhin zu löschen und der Prozess ist an dieser Stelle des Modells abgeschlossen. Sofern die Unterlagen vollständig sind und der Bewerber nach wie vor als geeignet bewertet wird, kann eine Einladung zum Bewerbungsgespräch versendet werden. Zusätzlich werden die Bewerbungsunterlagen des Kandidaten vom jeweiligen Abteilungsleiter und von der Personalvertretung begutachtet, um sich bestmöglich auf das Vorstellungsgespräch vorzubereiten. Sobald die Teilnahme an einem Bewerbungsgespräch vom jeweiligen Kandidaten bestätigt wurde, kann das Bewerbungsgespräch durchgeführt werden. An dem Bewerbungsgespräch nehmen der jeweilige Bewerber, der Geschäftsbereichsleiter, die Personalvertretung sowie der jeweilige Abteilungsleiter teil. Sofern ebenfalls eine schwerbehinderte bzw. Schwerbehinderten gleichgestellte Person in das Bewerbungsverfahren involviert ist, nimmt zusätzlich die Schwerbehindertenvertretung an dem Bewerbungsgespräch teil. Bewerberbewertungen sowie stellenspezifische Fachfragen sind mitgeltende Dokumente die während oder unmittelbar nach dem Bewerbungsgespräch ausgefüllt werden müssen. All diese Dokumente dienen als Hilfestellung, um Informationen von Bewerbern festzuhalten und diese miteinander

vergleichen zu können. Sofern ein Kandidat nach dem Bewerbungsgespräch als grundsätzlich geeignet bewertet wird, kann dieser für ein besseres Kennenlernen zur Hospitation eingeladen werden. Dazu wird in einem Einfühlungsvertrag festgehalten, über welchen Zeitraum und unter welchen Bedingungen diese Hospitation stattfindet. Nachdem der Einfühlungsvertrag versendet und unterschrieben zurückerhalten wurde, kann das „Probearbeiten“ stattfinden.

Die Gesamtbetrachtung und die letztendliche Entscheidung darüber, ob ein Kandidat eingestellt werden soll oder nicht, findet nach der gegebenenfalls durchgeführten Hospitation oder ohne ein solches Bewertungskriterium und im direkten Anschluss an das Bewerbungsgespräch statt. Unter Berücksichtigung des stellenbezogenen Anforderungsprofils, der ausgefüllten Bewerberbewertungen, der Eindrücke aus dem Bewerbungsgespräch sowie der gegebenenfalls durchgeführten Hospitation, ist eine von drei Entscheidungsvarianten möglich. Wenn der Kandidat nicht für die zu besetzende Stelle, allerdings grundsätzlich geeignet ist, können seine Daten in den Pool aufgenommen werden. Der entsprechende Unterprozess wird angestoßen und der Prozess der Personalauswahl ist an dieser Stelle des Modells beendet. Wird der Kandidat beispielsweise durch den Vergleich mit anderen Kandidaten als ungeeignet bewertet, muss eine Absage versendet werden und die Daten sind in der Folge zu löschen. Der Prozess ist an dieser Stelle des Modells ebenfalls abgeschlossen. Wenn der Kandidat nach Abwägung aller entscheidungsrelevanten Faktoren als geeignet angesehen wird, ist eine Zusage an ihn zu versenden und er kann in die Phase der Personaleinstellung übernommen werden. Der Prozess der Personaleinstellung ist an dieser Stelle abgeschlossen.

### 5.1.6 Personaleinstellung

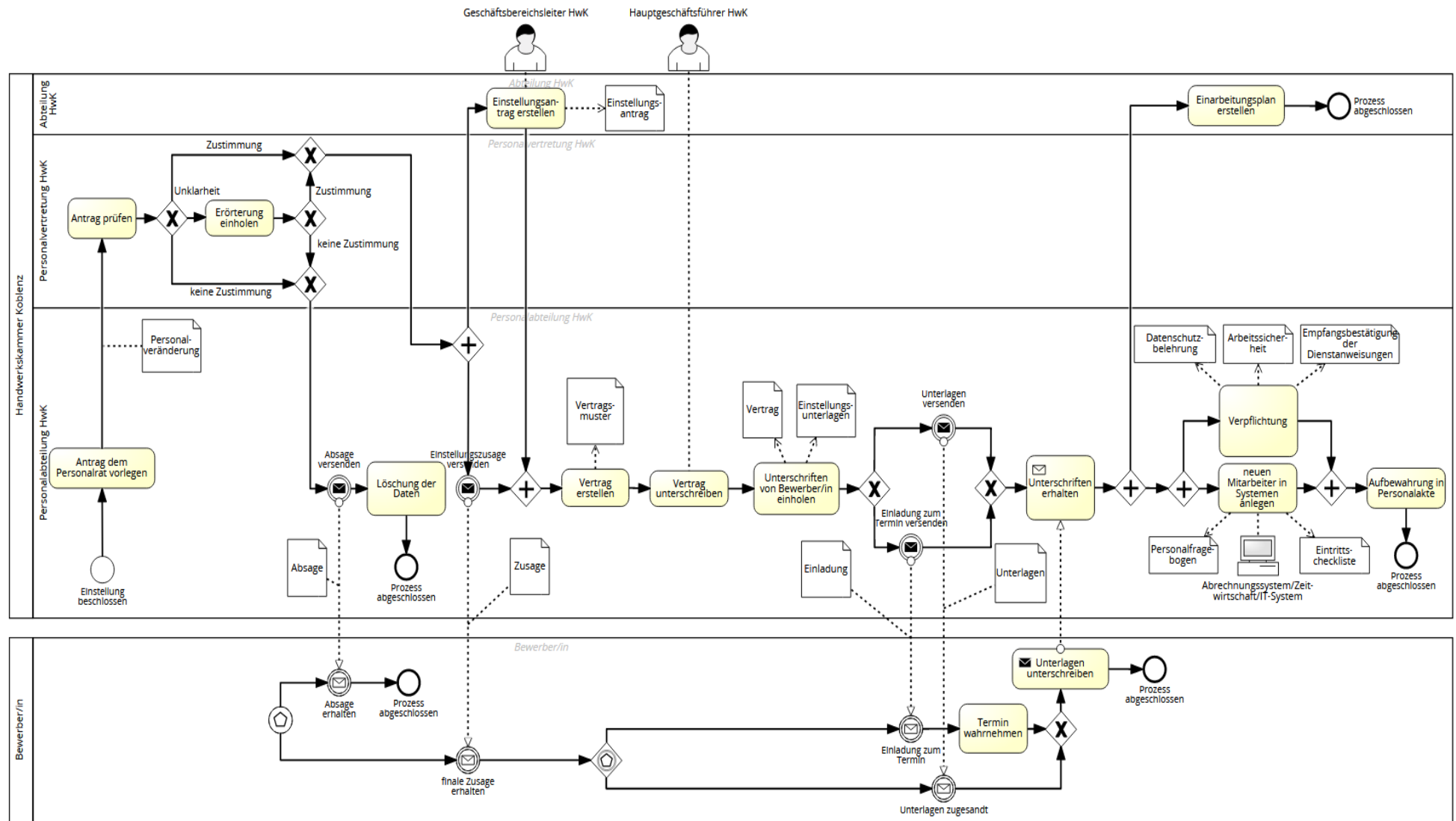


Abbildung 11: Phase der Personaleinstellung – Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz



Die Personalleinstellung ist die letzte Phase des Einstellungsprozesses der HwK Koblenz. Sie ist auf sämtliche organisatorische Maßnahmen ausgerichtet, die vor dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters durchgeführt werden müssen. Die Ausarbeitung des Arbeitsvertrags, die Vorbereitung des Arbeitsplatzes sowie die Bereitstellung aller relevanten Informationen und Belehrungen sind in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung. Neben der Personalabteilung, welche u. a. für die Kommunikation mit dem Bewerber zuständig ist, sind die Personalvertretung, die jeweilige Abteilung, der Geschäftsbereichsleiter sowie der Hauptgeschäftsführer an dem Prozess der Personalleinstellung beteiligt.

Der Prozess startet, sobald die Phase der Personalauswahl beendet und die Einstellung eines neuen Mitarbeiters beschlossen sind. In einem ersten Arbeitsschritt muss dem Personalrat ein Antrag auf Personalveränderung vorgelegt werden. Nach Prüfung dieses Antrags wird einer Personalveränderung entweder zugestimmt oder widersprochen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, sich bei Unklarheit eine genauere Erörterung bzw. Erklärung einzuholen. Wird einer Personalveränderung durch die Personalvertretung widersprochen, muss dem Bewerber durch die Personalabteilung abgesagt werden. Die Daten des jeweiligen Kandidaten sind daraufhin zu löschen und der Prozess der Personalleinstellung ist an dieser Stelle des Modells beendet. Im Regelfall wird einer Personalveränderung durch die Personalvertretung zugestimmt. Daraufhin wird von der Personalabteilung eine endgültige Einstellungszusage an den Bewerber versendet und gleichzeitig der entsprechende Geschäftsbereichsleiter darüber informiert, einen Einstellungsantrag zu erstellen. Nach der Fertigstellung des Einstellungsantrags wird innerhalb der Personalabteilung und auf Basis eines Musters der Arbeitsvertrag erstellt. Bevor dieser und weitere Einstellungsunterlagen von dem neuen Mitarbeiter unterschrieben werden können, bedarf es einer Unterschrift des Hauptgeschäftsführers der HwK. Um daraufhin die Unterschrift des neuen Mitarbeiters einzuholen, kann mit diesem entweder ein Termin vereinbart oder die Angelegenheit auf postalischem Wege abgewickelt werden. Nach Erhalt der Unterschrift wird die entsprechende Abteilung mit der Erstellung eines Einarbeitungsplans beauftragt. Dieser beinhaltet neben den Aufgaben die der neue Mitarbeiter kurz-, mittel- und langfristig übernehmen soll, diesbezüglich zusätzliche und zielführende Maßnahmen. Sobald der Einarbeitungsplan erstellt ist, kann innerhalb der Abteilung auf den ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters gewartet werden und der Prozess der Personalleinstellung ist an dieser Stelle des Modells abgeschlossen.

Die Personalabteilung ist darüber hinaus dafür verantwortlich, den neuen Mitarbeiter im System anzulegen und ihn mit der Datenschutzverpflichtung und der Arbeitssicherheit zu belehren. Zusätzlich muss eine Empfangsbestätigung dieser Dienstanweisungen unterschrieben werden, womit eine verpflichtende Aufklärung sichergestellt wird. Das Anlegen des neuen Mitarbeiters im Abrechnungs-, im Zeitwirtschafts und im IT-System kann bzw. muss anhand einer Eintrittscheckliste überprüft werden. Darüber hinaus dient die Checkliste als Überprüfungsinstrument für das Einhalten sämtlicher notwendiger Arbeitsschritte. Erst wenn alle Arbeitsschritte der Checkliste abgearbeitet und überprüft wurden, wird diese zusammen mit den übrigen Dokumenten in der Personalakte abgelegt. Somit sind alle relevanten Bedingungen für den ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters erfüllt und die Phase der Personaleinstellung ist abgeschlossen.

## **5.2 Fachliches Prozessmodell (Soll-Modell)**

Der Entwurf des Soll-Modells ist ein wesentlicher Bestandteil der Prozesskonzeption (vgl.: Kap. 2.3.1). Aufbauend auf den Phasen der Erhebung, der Dokumentation und der Analyse, hat die Soll-Modellierung zur Aufgabe, die aufgezeigten Prozessoptimierungspotenziale aus der Ist-Modellierung zu erschließen (vgl.: Schnetgöke & Speck 2012, S. 195). In diesem Zusammenhang sind gegebenenfalls mehrere Schritte durchzuführen, um vom dokumentierten Ist-Zustand zu einem Soll-Zustand zu gelangen (vgl.: Schnetgöke & Speck 2012, S. 196). Da sich ein idealer Zustand oftmals nur mittel- bis langfristig erreichen lässt, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein Soll-Modell angestrebt, welches kurzfristig realisierbar ist. Darüber hinaus werden im Rahmen der Soll-Modellierung häufig Strukturen und Abläufe eines bereits bestehenden Prozesses verändert, d. h. überflüssige Arbeitsschritte werden zukünftig nicht mehr ausgeführt oder fehlende Tätigkeiten werden ergänzt. Kleinere Veränderungen bezüglich der Struktur und des Ablaufes werden auch im Verlauf der vorliegenden Arbeit vorgenommen, im Zentrum steht allerdings die Identifizierung bzw. die Kenntlichmachung von Digitalisierungs- und Automatisierungspotenzialen. Entsprechend sieht das fachliche Soll-Modell dem fachlichen Ist-Modell vom Aufbau sehr ähnlich, farbliche Hervorhebungen kennzeichnen jedoch die Optimierungspotenziale. Angestrebte Digitalisierungs- und Teilautomatisierungspotenziale sind bei den verschiedenen Phasen des Personaleinstellungsprozesses in Hellblau und angestrebte Digitalisierungs- und Vollautomatisierungspotenziale in Dunkelblau hervorgehoben. Es wird also zwischen vollautomatisiert ablaufenden Aktivitäten und Aktivitä-

ten, bei denen eine menschliche Auseinandersetzung notwendig ist unterschieden. Zusätzlich sind verschiedene Stellen des Prozesses, an denen zukünftig die Einstellung einer Frist bzw. einer Fälligkeit zweckmäßig ist, in grün gekennzeichnet. Die visuelle und grafische Aufbereitung des Prozesses wird simultan zum Ist-Modell durch Prozessbeschreibungen der einzelnen Phasen des Personaleinstellungsprozesses ergänzt. Diese beschreiben den zukünftig angestrebten Ablauf der Modelle in Worten und liefern zusätzlich notwendige Informationen.

Das fachliche Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses ist in vielerlei Hinsicht von zentraler Bedeutung für das weitere Vorgehen und es werden zukünftig sowohl von den Verantwortlichen als auch von den Mitarbeitern der HwK Koblenz nach innen gerichtete Erwartungen daran geknüpft. Die Erwartungen bezüglich des digitalisierten und (teil-)automatisierten Personaleinstellungsprozesses umfassen die Straffung von Arbeitsabläufen, die Reduktion von Bearbeitungszeiten, eine höhere Aktualität von Informationen, eine bessere Kommunikation zwischen den beteiligten Personen und Abteilungen sowie eine rechtlich abgesicherte und dokumentierte Verarbeitung personenbezogener Daten. Darüber hinaus haben nach innen gerichtete Erwartungen und Verbesserungen Auswirkungen auf die nach außen gerichteten Erwartungen und Verbesserungen (vgl.: Schnetgöke & Speck 2012, S. 195). Zu den nach außen gerichteten kunden- bzw. marktorientierten Anforderungen an die Sollprozesse zählen beispielsweise die beschleunigte Kommunikation mit den Bewerbern sowie eine gesteigerte Prozesstransparenz bezüglich der Handhabung der sie betreffenden personenbezogenen Daten. Die identifizierten bzw. gesetzten Ziele der Soll-Modellierung wurden mit den Entscheidungsträgern und den Modellnutzern der HwK Koblenz abgestimmt, sodass sich eine spätere Akzeptanz voraussetzen lässt.

### 5.2.1 Personalbedarfsplanung

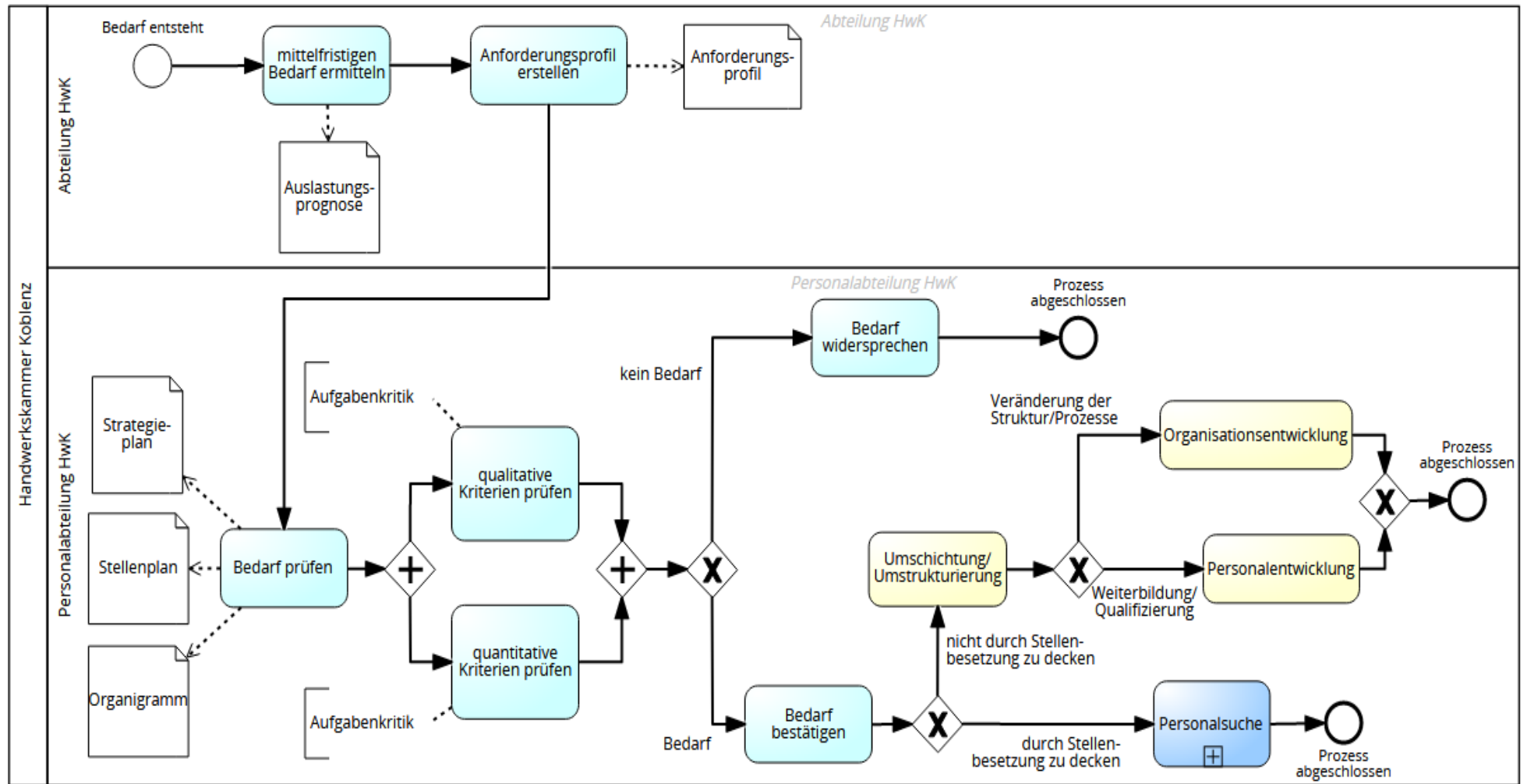


Abbildung 12: Phase der Personalbedarfsplanung – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz

Die Personalbedarfsplanung bildet die erste Phase des gesamten Personaleinstellungsprozesses und beginnt nach wie vor damit, dass ein Bedarf entsteht. Das Dokument der Auslastungsprognose, welches der Ermittlung des mittelfristigen Bedarfs dient, soll zukünftig digital und innerhalb des Systems verfügbar sein. Das daraufhin zu erstellende Anforderungsprofil soll ebenfalls innerhalb des Systems angelegt werden. In der Folge ist somit gewährleistet, dass berechtigte Personen gewünschte Änderungen am erstellten Anforderungsprofil vornehmen können und der Ersteller automatisch darüber informiert wird. Sobald der entstandene Bedarf weitergegeben wurde und innerhalb der Personalabteilung der HwK geprüft wird, sind die im Rahmen des Ist-Modells vorgestellten Dokumente des Strategieplans, des Stellenplans und des Organigramms notwendig. Diese Dokumente sollen zukünftig innerhalb des Systems und während der Ausführung des Arbeitsschrittes „Bedarf prüfen“ bereitgestellt werden. Die folgenden Arbeitsschritte, innerhalb derer die qualitativen bzw. quantitativen Kriterien geprüft werden und entweder ein Bedarf bestätigt oder einem Bedarf widersprochen wird, sollen in der Folge ebenfalls digital ausgeführt werden können. Im Optimalfall müssen beispielsweise bei dem Widersprechen eines Bedarfs keine individuellen E-Mails mehr verfasst, sondern dem Bedarf lediglich per Mausklick widersprochen werden, sodass diese Entscheidung für die übrigen Prozessteilnehmer innerhalb der HwK sichtbar wird. Der Arbeitsschritt „Rückmeldung geben“ fällt im Vergleich zum Ist-Modell dementsprechend weg. Die beiden möglichen Aktivitäten der Umstrukturierung sind Musterbeispiele dafür, dass eine Digitalisierung und die darauf aufbauende Automatisierung von Prozessschritten nicht immer zweckmäßig sind. Bei der Personal- bzw. der Organisationsentwicklung handelt es sich um komplexere Investitionsstrategien um geplante Veränderungen herbeizuführen, sodass sich in diesem Zusammenhang von einem eigenen Prozess sprechen lässt. Entsprechend ist im Rahmen des Soll-Modells keine Digitalisierung dieser Arbeitsschritte angedacht und somit ebenfalls nicht kenntlich gemacht.

Eine wesentliche Verbesserung soll gegenüber dem Ist-Modell in der Verknüpfung der verschiedenen Phasen des Personaleinstellungsprozesses liegen. Sobald ein Bedarf bestätigt wurde und sich darüber hinaus dazu entschieden wird, dass dieser Bedarf durch eine Stellenbesetzung zu decken ist, soll eine automatisierte Weiterleitung in die Phase der Personalsuche erfolgen. Die Phase der Personalbedarfsplanung wäre an dieser Stelle des Modells und ebenfalls innerhalb des Systems beendet.



Am Ablauf der auszuführenden Tätigkeiten hat sich innerhalb der Phase der Personalsuche nichts gegenüber dem Ist-Modell verändert. Nach wie vor ist ausschließlich die suchende Abteilung sowie die Personalabteilung innerhalb der Organisationseinheit der HwK Koblenz am vorliegenden Prozess beteiligt. Im Gegensatz zum Ist-Modell soll sowohl das Verfassen als auch das Prüfen einer Stellenausschreibung zukünftig allerdings innerhalb eines WFMS stattfinden. Sobald die Stellenausschreibung von der Abteilung innerhalb des WFMS erstellt wurde, wird der entsprechende Mitarbeiter innerhalb der Personalabteilung automatisch darüber informiert und zu einer Prüfung aufgefordert. Mithilfe eines Mausklicks kann daraufhin bestätigt werden, dass die Stellenausschreibung in Ordnung oder nicht in Ordnung ist, sodass der jeweilige Mitarbeiter innerhalb der Abteilung wiederum automatisch darüber informiert wird. Darüber hinaus soll zukünftig eine vorher definierte Frist eingestellt werden, die eine Bewerbung über diese Frist hinaus nicht möglich macht. Während die definierte Frist läuft, sollen im Rahmen des Personaleinstellungsprozesses keine weiteren Aufgaben für die Mitarbeiter anfallen. Die Definition einer Bewerbungsfrist soll ebenfalls nach einer externen Stellenausschreibung erfolgen, sodass alle Bewerber dieselben Voraussetzungen erfüllen müssen und eine Anpassung der Stellenausschreibung erst wieder nach Ablauf dieser Frist möglich ist. Im Gegensatz zum Ist-Modell soll innerhalb der Phase der Personalsuche ebenfalls das automatisierte Weiterleiten in eine nächste Phase möglich sein, sofern ein interner oder ein externer Bewerber geeignet ist. Wenn ein interner Bewerber ungeeignet ist, soll diesem zukünftig eine automatisch generierte Absage zugesandt werden.

### 5.2.3 Selektion von Bewerbungen

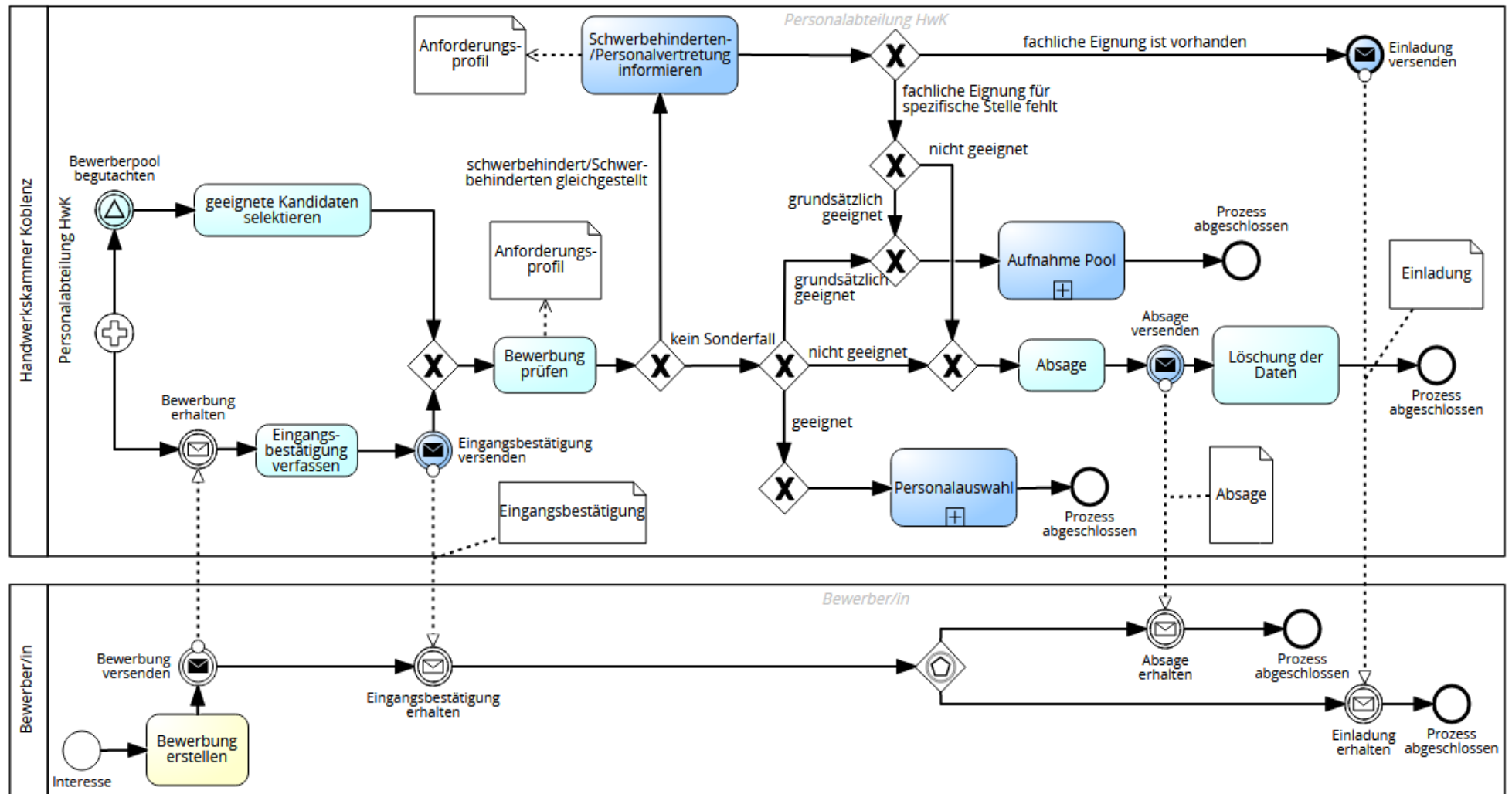


Abbildung 14: Phase der Selektion von Bewerbungen – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz



Die Selektion von Bewerbungen umfasst mehrere Arbeitsschritte, die innerhalb der Phase der Personalauswahl zu verorten sind. Aufgrund einer Vielzahl an für den gesamten Einstellungsprozess relevanten Aspekten, wird die Selektion der Bewerbungen als Teilphase und entsprechend in einem eigenen Modell dargestellt. Im vorliegenden Modell sind sowohl die Organisationseinheit der HwK Koblenz, mit der Personalabteilung als auch der jeweilige Bewerber abgebildet.

Der Prozess wird dadurch gestartet, dass ein Bewerber Interesse an der zu besetzenden Stelle hat und daraufhin eine Bewerbung erstellt. Innerhalb der Personalabteilung der HwK Koblenz soll derselbe Prozess zukünftig automatisch dadurch gestartet werden, dass eine vom Bewerber versandte Bewerbung eingeht. Daraufhin soll eine Eingangsbestätigung, anhand der aufgenommenen Daten verfasst und automatisch an den Bewerber versandt werden. Im Rahmen des Ist-Modells muss der Posteingang überprüft und das weitere Vorgehen bei Eingang einer Bewerbung manuell angestoßen werden. Im Zuge des angestrebten, automatisch startenden Prozesses der Selektion von Bewerbungen, soll ebenfalls der Bewerberpool automatisch bereitgestellt werden, um diesen folglich innerhalb des WFMS zu begutachten. Somit wird effizienter sichergestellt, dass der Bewerberpool nach geeigneten Kandidaten selektiert wird, sobald eine Stelle extern ausgeschrieben ist.

Sowohl die eintreffenden als auch die aus dem Bewerberpool selektierten Bewerbungsunterlagen werden dementsprechend geprüft. Das in der Phase der Personalbedarfsplanung erstellte Anforderungsprofil wird an dieser Stelle als Bewertungsgrundlage genutzt, um die Fähigkeiten der jeweiligen Kandidaten mit den definierten Anforderungen abzugleichen. Im Gegensatz zum Ist-Modell soll das Dokument allerdings innerhalb des WFMS und am entsprechend auszuführenden Arbeitsschritt bereitgestellt werden. Sofern einer der Kandidaten schwerbehindert oder Schwerbehinderten gleichgestellt ist, wird die Personal- bzw. die Schwerbehindertenvertretung zukünftig automatisch informiert und es werden ihr entsprechende Bewerbungsunterlagen zur Verfügung gestellt. Im Sinne der DSGVO hat die Personalvertretung folglich ausschließlich Einsicht in die für sie relevanten personenbezogenen Daten. Weit wird geprüft, ob die fachliche Eignung für die spezifische Stelle vorhanden ist oder nicht. Auch hier wird das zuvor erstellte Anforderungsprofil als Bewertungsgrundlage verwendet und entsprechend bereitgestellt. Wenn nach Abschätzung der Vertretung eine fachliche Eignung für die spezifische Stelle vorhanden ist, wird eine individuelle Einladung auf Basis der zuvor eingegebenen Daten generiert und automatisch an die jeweilige Person versandt. Sowohl die Weiterleitung in die Phase

der Personalauswahl als auch die Weiterleitung in die Phase der Aufnahme in einen Pool soll zukünftig automatisiert ablaufen. Die Phase der Aufnahme in einen Pool startet allerdings ausschließlich dann, wenn der entsprechende Entscheidungsträger innerhalb der Personalabteilung eine grundsätzliche Eignung des Bewerbers feststellt. Sofern die fachliche Eignung für die spezifische Stelle fehlt und ein Kandidat nicht geeignet ist, wird eine individuelle Absage auf Basis der zuvor eingegebenen Daten generiert und automatisch an die jeweilige Person versandt. In einem weiteren Arbeitsschritt müssen daraufhin alle Daten nach den DSGVO relevanten Regelungen gelöscht werden, da der Zweck für eine weitere Verwendung entfällt. Eine unmittelbare Löschung der Daten erfolgt ausschließlich dann nicht, wenn eine der in Kapitel 3.2.6 erläuterten Ausnahmen eintritt. Entsprechend soll die Löschung der Daten zukünftig kategorisiert werden. Abhängig davon, ob eine Ausnahme eintritt und eine längerfristige Datenspeicherung folglich rechtmäßig ist, sollen individuelle Erinnerungsmails automatisch versendet werden. Erst nachdem alle Daten des jeweiligen Bewerbers gelöscht oder in eine andere Phase des Personaleinstellungsprozesses übernommen wurden, ist die Phase der Selektion von Bewerbungen abgeschlossen.

### 5.2.4 Aufnahme Pool

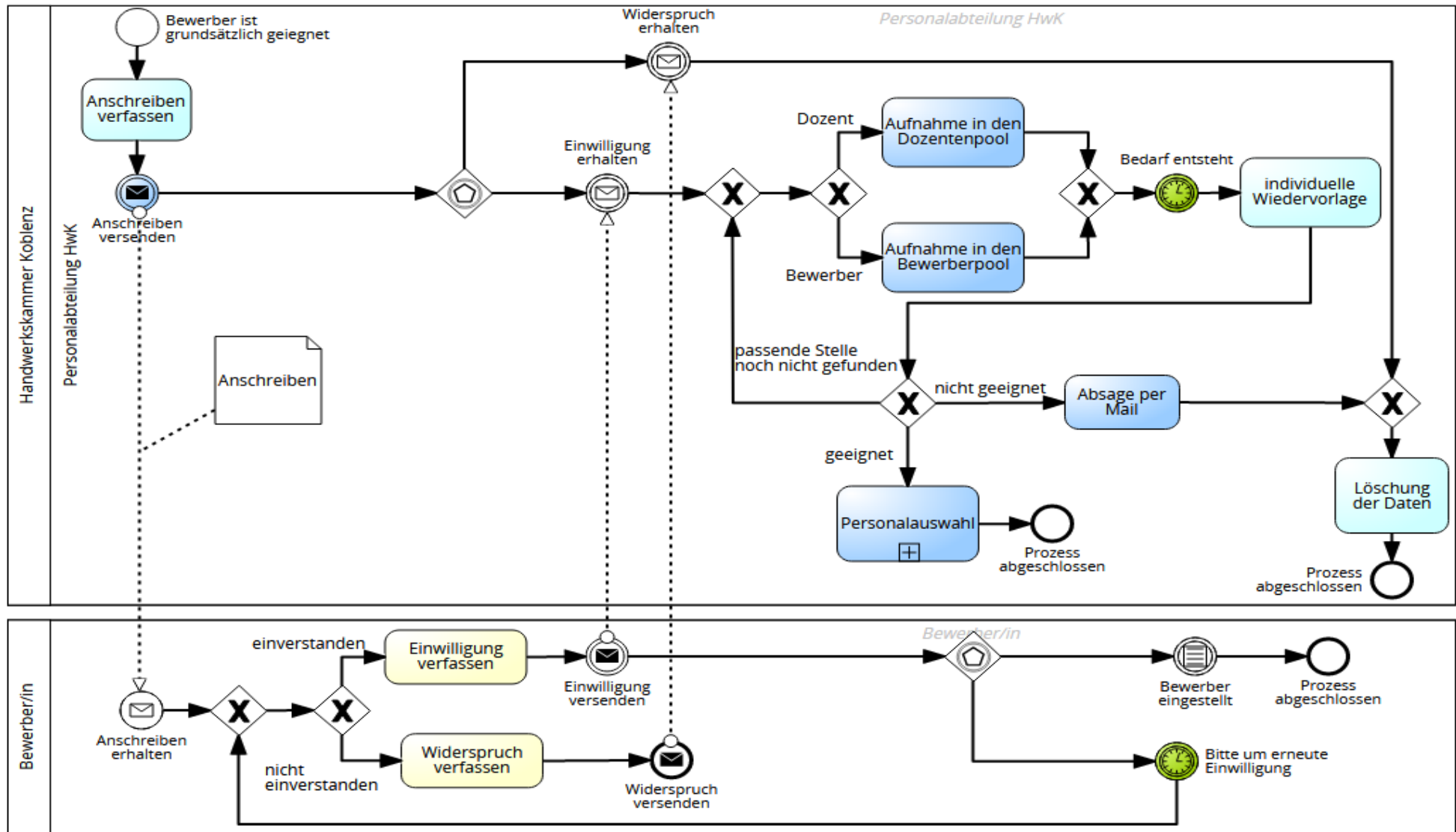


Abbildung 15: Phase der Aufnahme in den Pool – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz

Im Gegensatz zum Ist-Modell soll der Prozess zukünftig dadurch angestoßen werden, dass ein Entscheidungsträger der HwK die grundsätzliche Eignung eines Bewerbers innerhalb einer anderen Phase des Personaleinstellungsprozesses festgestellt hat. Basierend auf den zuvor aufgenommenen Daten soll ein Anschreiben mit der Bitte um eine Einwilligung zur längerfristigen Datenverarbeitung generiert und automatisch an den Bewerber versendet werden. Sofern der Bewerber in eine längerfristige Datenverarbeitung einwilligt soll per Mausklick entschieden werden können, ob der Kandidat in den Bewerberpool oder in den Dozentenpool aufgenommen werden soll. Eine zeitaufwendige Übertragung der relevanten Bewerberdaten wäre folglich nicht weiter notwendig, da der jeweilige Pool automatisch ergänzt wird. Weiteres Optimierungspotenzial besteht darüber hinaus bei der Wiedervorlage der Bewerberdaten. Im Rahmen des Soll-Modells ist eine zeitbasierte und individuelle Wiedervorlage möglich. Entsprechend sollen Kandidaten aus dem Bewerberpool beispielsweise alle zwei Monate und Kandidaten aus dem Dozentenpool alle vier Monate automatisch angezeigt werden. Innerhalb eines Pools soll die Zeit darüber hinaus individuell anpassbar sein, abhängig davon welche Fähigkeiten der Bewerber hat und für welches Beschäftigungsverhältnis er zukünftig in Frage kommt. Sobald die Eignung eines Kandidaten für eine bestimmte Stelle festgestellt wurde, werden seine Daten automatisch in die Phase der Personalauswahl übernommen. Der Prozess zur Aufnahme in einen Pool ist an dieser Stelle des Modells abgeschlossen. Wenn der Kandidat weder für diese noch für zukünftige Stellen qualifiziert scheint, wird er zukünftig ausschließlich per E-Mail darüber informiert, dass seine Daten nicht länger aufbewahrt werden. Im Gegensatz zum Ist-Modell ist eine Benachrichtigung per Post nicht weiter vorgesehen. Im Falle einer Absage oder in dem Fall, dass der Bewerber einer längerfristigen Aufbewahrung der Daten direkt nach Erhalt des Anschreibens widerspricht, müssen die Daten umgehend gelöscht werden und der Prozess der Poolaufnahme ist an dieser Stelle des Modells abgeschlossen. Eine unmittelbare Löschung der Daten erfolgt ausschließlich dann nicht, wenn eine der in Kapitel 3.2.6 erläuterten Ausnahmen eintritt. Entsprechend soll die Löschung der Daten zukünftig kategorisiert werden. Abhängig davon, ob eine Ausnahme eintritt und eine längerfristige Datenspeicherung folglich rechtmäßig ist, sollen individuelle Erinnerungsmails automatisch versendet werden. Erst nachdem alle Daten des jeweiligen Bewerbers gelöscht oder in eine andere Phase des Personaleinstellungsprozesses übernommen wurden, ist die Phase der Aufnahme in den Pool abgeschlossen.

### 5.2.5 Personalauswahl

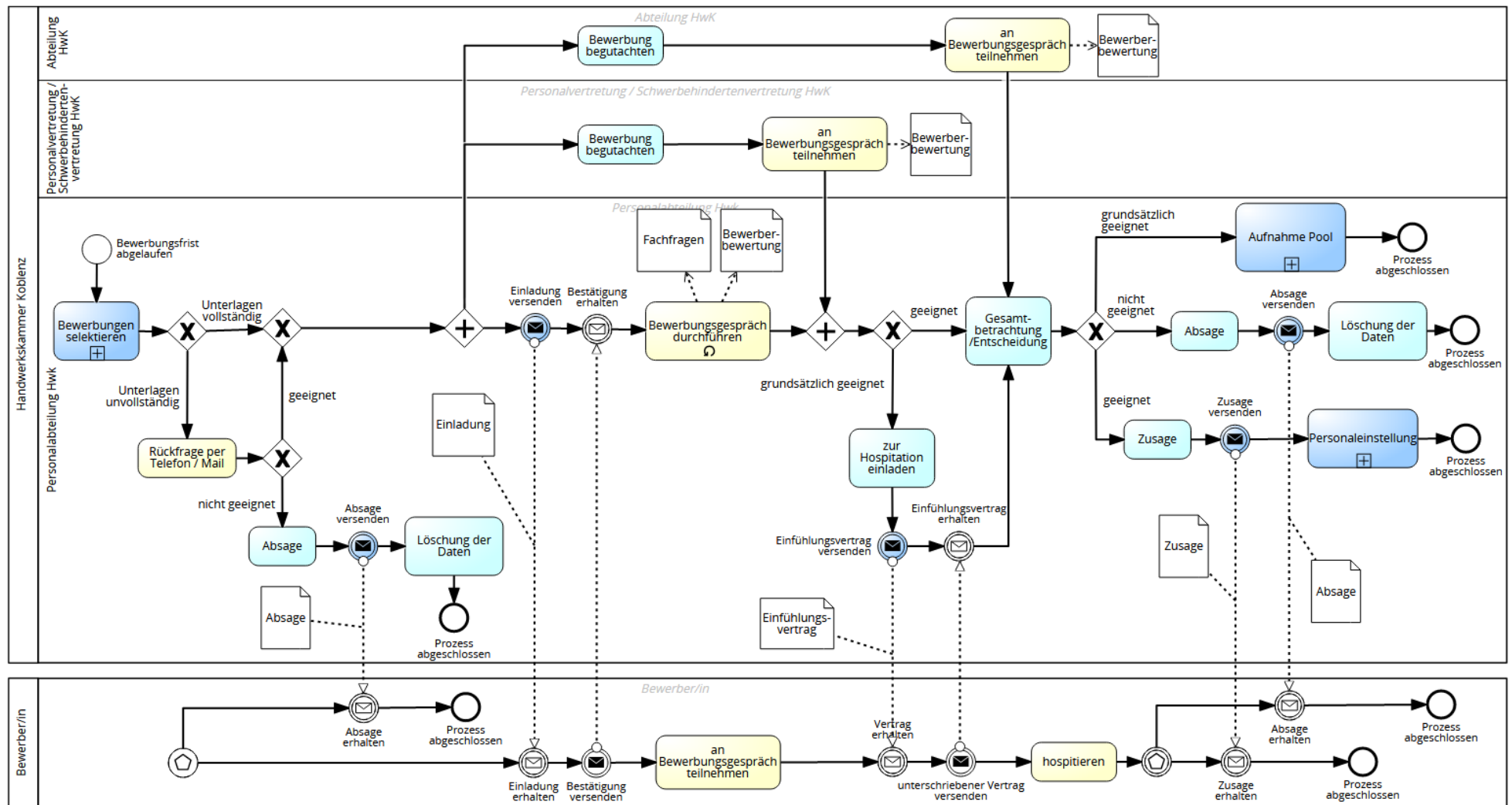


Abbildung 16: Phase der Personalauswahl – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz

Die Phase der Personalauswahl startet auch zukünftig mit dem Ende der Bewerbungsfrist. Der erste Arbeitsschritt umfasst die Selektion der Bewerbungen, welcher bereits ausführlich als Unterprozess beschrieben wurde und im Rahmen des Soll-Modells zukünftig automatisiert abläuft. Rückfragen per Telefon oder per E-Mail können auch zukünftig gestellt werden, allerdings ist eine Digitalisierung bzw. eine Automatisierung bei einem solch selten eintretenden Arbeitsschritt nicht zweckmäßig. Wesentlich zweckmäßiger ist die Automatisierung des daran anschließenden Arbeitsschrittes. Zukünftig soll eine Einladung zum Bewerbungsgespräch auf Basis der zuvor aufgenommenen Daten generiert und automatisch versandt werden, da dies eine standardisierte und regelmäßig ablaufende Aktivität darstellt. Gleichmaßen sollen Zusagen, Absagen und Einfühlungsverträge künftig ebenfalls automatisiert versandt werden. Am Ablauf, dass die Bewerbungsunterlagen des Kandidaten vom jeweiligen Abteilungsleiter und von der Personalvertretung begutachtet werden, hat sich nichts geändert. Das Begutachten der Bewerbungsunterlagen soll künftig jedoch innerhalb des Systems stattfinden. Dazu sollen keinerlei Daten neu eingegeben oder ausgedruckt werden müssen, sondern lediglich mithilfe spezifischer Zugriffsrechte bereitgestellt werden. Auch Bewerberbewertungen sowie stellenspezifischen Fachfragen, welche Teil des Bewerbungsgesprächs sind, sollen zukünftig innerhalb des WFMS ausgefüllt werden, um sämtliche den Bewerber betreffenden Informationen an einem Ort zu bündeln. Sämtliche relevanten und gebündelten Informationen werden schließlich innerhalb des Systems und bei der Aktivität der Entscheidung bereitgestellt. Unter Berücksichtigung des stellenbezogenen Anforderungsprofils, der ausgefüllten Bewerberbewertungen, der Eindrücke aus dem Bewerbungsgespräch sowie der gegebenenfalls durchgeführten Hospitation, ist eine von drei Entscheidungsvarianten möglich. Innerhalb des Systems soll künftig per Mausklick ausgewählt werden können, welcher Sequenzfluss weiterverfolgt wird. Entsprechend kann Zeit eingespart und die Information für am Prozess beteiligte Personen kenntlich gemacht werden.

Sofern eine grundsätzliche Eignung festgestellt wird, startet der Prozess der Aufnahme in den Pool automatisch. Bei einer definitiven Eignung wird nach dem automatisierten Abwickeln der Zusage die Phase der Personaleinstellung angestoßen. In beiden Fällen werden die personenbezogenen Daten des Bewerbers weiterverarbeitet und an die entsprechende Prozessphase übergeben. Der Zweck einer weiteren Verarbeitung entfällt ausschließlich dann, wenn der Kandidat nicht geeignet ist. Daraufhin sind die Daten nach den DSGVO relevanten Regelungen zu löschen. Vor dem Hintergrund der herausgear-

beiteten Ausnahmeregelungen soll die Löschung der Daten zukünftig kategorisiert werden. Abhängig davon, ob eine Ausnahme eintritt und eine längerfristige Datenspeicherung folglich rechtmäßig ist, sollen individuelle Erinnerungsmails automatisch versendet werden. Erst nachdem alle Daten des jeweiligen Bewerbers gelöscht oder in eine andere Phase des Personaleinstellungsprozesses übernommen wurden, ist die Phase der Personalsuche abgeschlossen.

### 5.2.6 Personaleinstellung

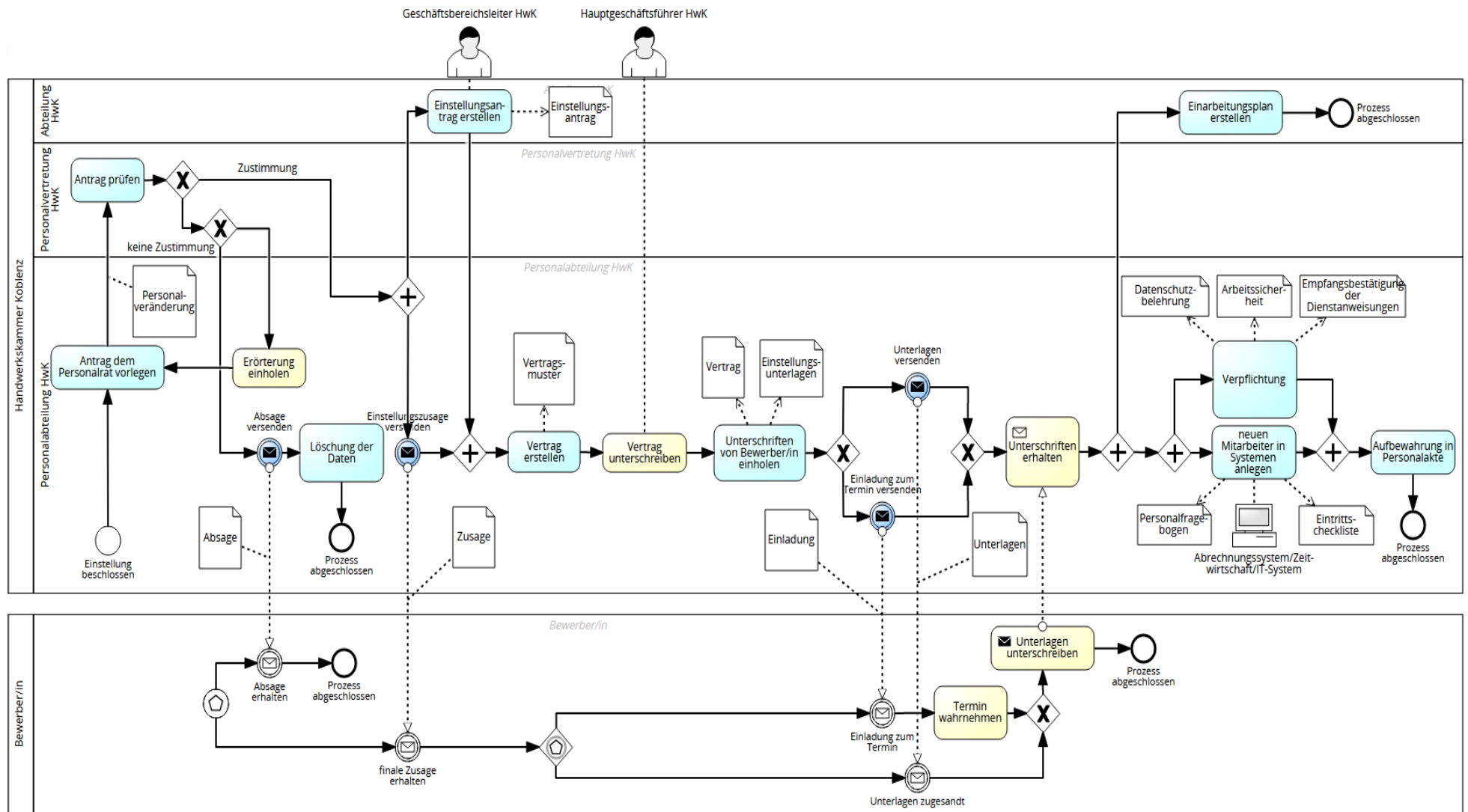


Abbildung 17: Phase der Personaleinstellung – Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz



Die Personalleinstellung ist die letzte Phase des Einstellungsprozesses der HwK Koblenz. Sie ist auf sämtliche organisatorische Maßnahmen ausgerichtet, die vor dem ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters durchgeführt werden müssen. Neben der Personalabteilung, welche u. a. für die Kommunikation mit dem Bewerber zuständig ist, sind die Personalvertretung, die jeweilige Abteilung, der Geschäftsbereichsleiter sowie der Hauptgeschäftsführer an dem Prozess der Personalleinstellung beteiligt.

Der Prozess soll zukünftig automatisch starten, sobald die Phase der Personalauswahl beendet und die Einstellung eines neuen Mitarbeiters beschlossen sind. Im Gegensatz zum Ist-Modell soll der Antrag auf Personalveränderung innerhalb des Systems bereitgestellt werden. Durch die Aufnahme der relevanten Bewerberdaten in vorherigen Phasen müssen diese kein weiteres Mal eingegeben werden. Der Aufgabenliste der Personalvertretung der HwK wird schließlich die Aufgabe „Antrag prüfen“ hinzugefügt. Durch zuvor eingestellte Zugriffsrechte erhält die Personalvertretung Einsicht in das Dokument der Personalveränderung und soll künftig per Mausklick eine Zustimmung oder keine Zustimmung erteilen können. Wird vonseiten der Personalvertretung keine Zustimmung erteilt, besteht die Möglichkeit sich eine Erörterung einzuholen. Dieser selten eintretende Arbeitsschritt soll zukünftig weiter im persönlichen Austausch mit der Personalvertretung und nicht innerhalb des Systems abgewickelt werden. Wird einer Personalveränderung durch die Personalvertretung abschließend widersprochen, wird eine individuelle Absage auf Basis der zuvor eingegebenen Daten generiert und automatisch an die jeweilige Person versandt. In einem weiteren Arbeitsschritt müssen daraufhin alle Daten nach den DSGVO relevanten Regelungen gelöscht werden, da der Zweck für eine weitere Verwendung entfällt. Eine unmittelbare Löschung der Daten erfolgt ausschließlich dann nicht, wenn eine der in Kapitel 3.2.6 erläuterten Ausnahmen eintritt. Entsprechend soll die Löschung der Daten zukünftig kategorisiert werden. Abhängig davon, ob eine Ausnahme eintritt und eine längerfristige Datenspeicherung folglich rechtmäßig ist, sollen individuelle Erinnerungsmails automatisch versendet werden. Nach Löschung der Daten sind die Phase der Personalleinstellung und somit der gesamte Personalleinstellungsprozess abgeschlossen. Im Regelfall wird einer Personalveränderung durch die Personalvertretung zugestimmt. Daraufhin wird von der Personalabteilung eine endgültige Einstellungszusage an den Bewerber versendet und gleichzeitig der entsprechende Geschäftsbereichsleiter darüber informiert, einen Einstellungsantrag zu erstellen. Sowohl der Versandt der Einstellungszusage als auch der spätere Versandt der Einstellungsunterlagen sowie eine

mögliche Termineinladung sollen zukünftig automatisiert abgewickelt werden. Die Erstellung des Einstellungsantrags erfolgt vom jeweiligen Geschäftsbereichsleiter ebenfalls teilautomatisiert und innerhalb des WFMS. Analog zur Bereitstellung des Antrags auf Personal wird der Einstellungsantrag innerhalb des WFMS der Personalabteilung bereitgestellt. Daraufhin wird innerhalb der Personalabteilung und auf Basis verschiedener Muster der Arbeitsvertrag erstellt. In Abhängigkeit von der zu besetzenden Stelle können Vertragsdaten vordefiniert werden.

Mit Ausnahme des Arbeitsschrittes, bei dem der Hauptgeschäftsführer der HwK den Vertrag unterschreiben muss, sollen alle weiteren Aktivitäten innerhalb des WFMS abgewickelt werden. Durch die digitale Bereitstellung der Dokumente der Arbeitssicherheit, der Datenschutzbelehrung und der Empfangsbestätigung der Dienstanweisungen, können diese Verpflichtungen künftig nicht vergessen werden. Sie sollen dem jeweiligen Mitarbeiter der Personalabteilung an der entsprechenden Stelle und innerhalb der abzuarbeitenden Aufgabenliste angezeigt werden. Parallel dazu wird die entsprechende Abteilung mit der Erstellung eines Einarbeitungsplans beauftragt. Dieser beinhaltet neben den Aufgaben die der neue Mitarbeiter kurz-, mittel- und langfristig übernehmen soll, diesbezüglich zusätzliche und zielführende Maßnahmen. Der Einstellungsplan soll genau wie die Eintrittscheckliste künftig ebenfalls innerhalb des WFMS bereitgestellt und abgearbeitet werden können. Sobald alle relevanten Bedingungen für den ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters erfüllt wurden, sind die Phase der Personaleinstellung und somit der gesamte Personaleinstellungsprozess abgeschlossen.

### **5.2.7 (Teil-)Automatisierung des Prozesses**

Für die Automatisierung der Prozesse ist die Verwendung eines WFMS notwendig. Innerhalb des WFMS ist die Process Engine, eine zentrale Softwarekomponente der Prozessautomatisierung, für die Ausführung der Prozesse sowie für die Kommunikation mit anderen Anwendungen zuständig (vgl.: Kap. 2.3.3). Jede einzelne Phase des Personaleinstellungsprozesses muss der Process Engine demzufolge als Modell bereitgestellt werden, welches alle technischen Details zur Ausführung enthält, um in der Folge als Programmcode zu dienen. Unter Verwendung des Workflow Accelerators von Signavio, wird das zuvor definierte Soll-Modell um die entsprechenden Daten ergänzt, sodass Prozessinstanzen für jeden Prozessdurchlauf erzeugt werden. Im weiteren Verlauf steuert die Process Engine den Prozess, indem sie die Prozessteilnehmer über anstehende Aufgaben informiert und das Ergebnis der menschlichen Interaktion verarbeitet (vgl.: Kap. 2.3.3). Alle

berechtigten und am Personaleinstellungsprozess beteiligten Personen können im Rahmen einer abzuarbeitenden Aufgabenliste Daten einsehen, bearbeiten und diesbezüglich Entscheidungen treffen. Zur Veranschaulichung zeigt die folgende Abbildung eine zugewiesene Aufgabenliste innerhalb des Systems.



Abbildung 18: Abzuarbeitende Aufgabenliste innerhalb des Personaleinstellungsprozesses

Während des Personaleinstellungsprozesses beziehen sich die abgebildeten Aufgaben auf die Übernahme eines geeigneten Kandidaten in den Bewerberpool. Das Anschreiben mit der Bitte um eine Einwilligung wurde bereits verfasst, die Antwort des jeweiligen Bewerbers wurde bereits geprüft und die Entscheidung für den Bewerber- oder den Dozentenpool ist ebenfalls bereits gefallen. Die nächste abzuarbeitende Aufgabe wurde einem zuvor definierten Mitarbeiter zugewiesen und zielt auf die Prüfung einer eventuell passenden Stelle für den Bewerber ab. Eine Fälligkeit für diese Aufgabe wurde nicht festgelegt, jedoch können daran anschließende Aufgaben erst ausgeführt werden, sobald die „Widervorlage“ abgearbeitet ist. Durch das Berechnen des Kontrollflusses weiß das System immer, an welcher Stelle es sich im Prozess befindet und welcher Prozessteilnehmer für die nachfolgende Aktivität zuständig ist (vgl.: Kap. 2.3.3). Sobald eine Aufgabe abgeschlossen ist, wird der für den nächsten Aufgabenschritt zuständige Mitarbeiter benachrichtigt und vom System mit den notwendigen Informationen versorgt. Im Gegensatz zur reinen Modellierung von Geschäftsprozessen wird im Rahmen einer Prozessautomatisierung eine ausführbare Abbildung erstellt, die eine optimale Zusammenarbeit der Prozessteilnehmer begünstigt. Darüber hinaus ist eine Automatisierung vor dem Hintergrund der thematisierten Reduktion von Bearbeitungszeiten, einer höheren Aktualität von Informationen, einer besseren Kommunikation zwischen den prozessbeteiligten Abteilungen sowie einer rechtlich abgesicherten und dokumentierten Verarbeitung personenbezogener Daten zusätzlich zweckmäßig.

Ein weiteres Positivbeispiel dafür liefert die Bereitstellung der notwendigen Dokumente, an der für den Prozess relevanten Aktivität innerhalb des Systems.

# Anforderungsprofil erstellen

Für diese Aufgabe verantwortlich: MM Max Mustermann ▼      Fälligkeitsdatum: Nicht gesetzt ▼

MM Max Mustermann ▼      Nicht gesetzt ▼

Bitte erstellen Sie ein stellenbezogenes Anforderungsprofil 📄

## Stellenbezogenes Anforderungsprofil

<b>Geschäftsbereich</b>	Verwaltung und Finanzen	▼	×
<b>Abteilung</b>	Finanzen	▼	×
<b>Stellenbezeichnung</b>	Controller		×
<b>Aufgabenschwerpunkte</b>	Erstellung von Budgetplänen und Verkaufsprognosen		×
	Planung und Umsetzung strategischer Maßnahmen		×
			+
<b>Berufsausbildung/Schulbildung</b>	abgeschlossenes Hochschulstudium (FH/UNI)	▼	×
<b>Berufserfahrung</b>	1 - 2 Jahre	▼	×
<b>IT-Kenntnisse</b>	MS Excel		×
	C++		×
	IT-Kenntnisse		▼
<b>Sprachkenntnisse</b>	Englisch		×
	Sprachkenntnisse		▼
<b>Führerschein?</b>	NEIN		×

Fertig

Abbildung 19: Anforderungsprofil innerhalb des Personaleinstellungsprozesses erstellen

In der abgebildeten Aufgabe geht es um die Erstellung eines Anforderungsprofils. Eine entsprechende Arbeitsanweisung ist für den jeweiligen Mitarbeiter sichtbar. Diese Aufgabe ist im Rahmen der Personalbedarfsplanung dem Verantwortlichen, Max Mustermann, aus der personalsuchenden Abteilung zugeordnet. Eine Fälligkeit, die festlegt, zu welchem Zeitpunkt die Aufgabe erledigt sein muss, wurde nicht definiert. Unter Berücksichtigung der zu besetzenden Stelle kann ein Anforderungsprofil erstellt und mit den entsprechenden Kriterien definiert werden. Die zuvor festgelegten Rahmenbedingungen sind in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung. Auszufüllende Formulare wurden derart an die Bedürfnisse der HwK Koblenz angepasst, dass beispielsweise mithilfe einer Dropdown-Liste zwischen den entsprechenden Geschäftsbereichen „Grundsatzfragen, Beratung und Recht“, „Verwaltung und Finanzen“ sowie „Berufsbildung“ (vgl.: Kap. 4.1) gewählt werden kann. Abhängig von der Entscheidung für einen Geschäftsbereich, ist in der darauffolgenden Dropdown-Liste festgelegt, zwischen welchen verschiedenen Abteilungen man innerhalb dieses Geschäftsbereichs auswählen kann. Freitextfelder bieten beispielsweise die Möglichkeit ausführlicher definierter Aufgabenschwerpunkte oder stellenbezogener IT-Kenntnisse. Neben weiteren Optionen kann mithilfe einer „Ja/Nein Checkbox“ beispielsweise bestimmt werden, ob der neue Mitarbeiter über einen Führerschein verfügen soll oder nicht. In dem vorliegenden Beispiel wird auf die dargestellte Weise nach einem geeigneten Mitarbeiter für die Finanzabteilung mit den entsprechenden Fähigkeiten gesucht. Er sollte ein abgeschlossenes Hochschulstudium, ein bis zwei Jahre Berufserfahrung sowie IT- und Englischkenntnisse vorweisen können. Es bleibt allerdings festzuhalten, dass die Konfiguration des Anforderungsprofils auch anders hätte dargestellt werden können. Unter Berücksichtigung dessen ist es für den weiteren Verlauf wesentlich, dass die im Rahmen dieser Aufgabe eingegebenen Daten an die nächste auszuführende Tätigkeit weitergeleitet werden.

Wie aus dem Prozessmodell zur Phase der Personalbedarfsplanung entnommen werden kann (vgl.: 5.2.1), folgt auf den Arbeitsschritt „Anforderungsprofil erstellen“ die Tätigkeit „Bedarf prüfen“. Das Anforderungsprofil ist in der personalsuchenden Abteilung zu erstellen und der entsprechende Bedarf ist im Anschluss in der Personalabteilung der HwK zu prüfen. Die Verarbeitung der menschlichen Interaktion sowie das Bereitstellen der wesentlichen Informationen kann in Zusammenhang mit der nachfolgenden Abbildung besser nachvollzogen werden.

# Bedarf prüfen



Für diese Aufgabe verantwortlich Fälligkeitsdatum  
PB Philipp Brittner v Nicht gesetzt v

Bitte prüfen Sie den Bedarf unter Berücksichtigung des stellenbezogenen Anforderungsprofils

## Stellenbezogenes Anforderungsprofil

Geschäftsbereich	Verwaltung und Finanzen
Abteilung	Finanzen
Stellenbezeichnung	Controller
Aufgabenschwerpunkte	Erstellung von Budgetplänen und Verkaufsprognosen
	Planung und Umsetzung strategischer Maßnahmen
Berufsausbildung/Schulbildung	abgeschlossenes Hochschulstudium (FH/UNI)
Berufserfahrung	1 - 2 Jahre
IT-Kenntnisse	MS Excel
	C++
Sprachkenntnisse	Englisch
Führerschein?	NEIN

## Mitgeteilte Dokumente

Rechtmäßigkeit der Verarbeitung aufgrund der Erfüllung eines Vertrags / vorvertraglicher Maßnahmen (Art. 6 Abs. 1 lit. b DSGVO)

Organigramm <span style="font-size: 0.8em;">📄</span>	<span style="color: #0070C0;">Organigramm.pdf</span> <small>43 kb</small>
Stellenplan	<span style="color: #0070C0;">Stellenplan.xls</span> <small>22 kb</small>

Bedarf bestätigen
Bedarf widersprechen

Abbildung 20: Bedarf innerhalb des Personaleinstellungsprozesses prüfen

Nachdem das Anforderungsprofil erstellt und die entsprechende Aufgabe von Max Mustermann erledigt wurden, muss der Bedarf von einem Mitarbeiter der Personalabteilung geprüft werden. Die Aufgabe wurde zugewiesen und ist ebenfalls mit keinem Fälligkeitsdatum terminiert. Wie zuvor im Soll-Modell des Personaleinstellungsprozesses definiert, ist eine Bereitstellung ohne Zeitverzögerungen durch E-Mails oder den Transport von papierbasierten Dokumenten erfolgt. Das im vorherigen Arbeitsschritt definierte Anforderungsprofil wird an den Verantwortlichen der Personalabteilung weitergeleitet. Zusätzlich werden die relevanten mitgeltenden Dokumente des Organigramms sowie des Stellenplans ebenfalls bereitgestellt. Ergänzend zum Anforderungsprofil sind diese Dokumente notwendig, um eine angemessene Entscheidung bezüglich des Bedarfs zu treffen (vgl.: 5.2.1). Nachdem die Dokumente analysiert und eine Entscheidung getroffen wurde, muss diese lediglich per Mausklick bestätigt werden. In Abhängig davon, ob der Entscheidungsträger den Bedarf bestätigt oder dem Bedarf widerspricht, wird in Anlehnung an das Soll-Modell der entsprechende Sequenzfluss weiterverfolgt. Welche Aufgaben, unter welchen Bedingungen durchzuführen sind, entscheidet dabei die Process Engine. Darüber hinaus unterscheidet sie in diesem Zusammenhang zwischen vollautomatisiert ablaufenden Aktivitäten und Aktivitäten, bei denen eine menschliche Auseinandersetzung notwendig ist (vgl.: 2.3.3). Die thematisierten Abbildungen beziehen sich auf teilautomatisierte Aktivitäten, da Anforderungen festgelegt und ein Bedarf durch menschliche Interaktion abgelehnt oder bestätigt werden muss. Vollautomatisiert ablaufende Aktivitäten umfassen vor dem Hintergrund des Personaleinstellungsprozesses beispielsweise das Versenden von Zusagen und Absagen an Bewerber sowie das Informieren der am Prozess beteiligten Personen und Abteilungen untereinander. Die phasenübergreifende Übernahme der aufgenommenen Bewerberdaten sollte ebenfalls vollautomatisiert ablaufen, aufgrund der Ausführung mehrerer Modelle besteht allerdings Verbesserungspotenzial. Nachdem sich beispielsweise in der Phase der Selektion von Bewerbungen dazu entschieden wurde einen Kandidaten in die Personalauswahl aufzunehmen, wird diese Phase automatisch angestoßen, Bewerberdaten müssen dann aber noch einmal neu eingegeben werden. Dieses Problem könnte dadurch gelöst werden, dass man den gesamten Personaleinstellungsprozess in einem einzigen Modell darstellt und der Process Engine zum Ausführen übergibt. Somit könnte eine wiederholte Eingabe der Daten beim Ausführen vermieden werden, die Übersichtlichkeit des Modells würde folglich allerdings verloren gehen. Die im Soll-Modell definierte Vollautomatisierung bei den Übergängen zwischen einzelnen Phasen konnte entsprechend nicht optimal umgesetzt werden.

Unabhängig vom Grad der Automatisierung ist dennoch deutlich geworden, dass durch die Digitalisierung und die darauf aufbauende Automatisierung von Prozessen Vorteile entstehen. Durch die Prozessautomatisierung mithilfe von WFMS können einige der im Rahmen der Prozessdigitalisierung angesprochenen Medienbrüche reduziert werden, Zeitverzögerungen durch den Transport von papierbasierten Dokumenten entfallen, Prozesse sind flexibel änderbar und weisen eine erhöhte Transparenz auf. Darüber hinaus ist die kontinuierliche Verbesserung und eine Reduzierung menschlicher Fehler eine Folge von Prozesstransparenz. Durch eine standardisierte Abfolge und das Steuern von Variablen werden Fehler vermieden. Einen weiteren Vorteil, der vor dem Hintergrund der Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen bedeutend ist, liefert die automatische Erinnerung. Dadurch können Prozessteilnehmer beispielsweise daran erinnert werden, dass Löschfristen bezüglich der personenbezogenen Daten von Bewerbern einzuhalten sind. Zusätzlich ist die Implementation der datenschutzrechtlichen Anforderungen nicht nur beim Löschen von Bewerberdaten, sondern während des gesamten Prozesses von zentraler Bedeutung. Aus Abbildung 20 lässt sich beispielsweise entnehmen, dass bezüglich der mitgeltenden Dokumente eine Rechtmäßigkeit der Verarbeitung angegeben ist. In Zusammenhang mit weiteren Beispielen für die (Teil-)Automatisierung des Personaleinstellungsprozesses, wird auf die Integration der datenschutzrechtlichen Anforderungen im nächsten Abschnitt intensiver eingegangen.

### **5.2.8 Integration datenschutzrechtlicher Anforderungen**

Im Verlauf der Arbeit ist stellenweise deutlich geworden, inwieweit die Vielzahl an Datenschutzpflichten einen reibungslosen Ablauf des Personaleinstellungsprozesses erschwert. Personenbezogene Daten dürfen verarbeitet werden, sofern dies für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder dessen Durchführung erforderlich ist, müssen allerdings gelöscht werden, sobald einer dieser Zwecke entfällt (vgl.: Kap 3.2). Basierend auf diesen und weiteren herausgearbeiteten Erkenntnissen, konnte eine Implementation, der für den Personaleinstellungsprozess relevanten datenschutzrechtlichen Bestimmungen an verschiedenen Stellen vorgenommen werden. Eine wesentliche Verbesserung besteht darin, dass der aktivitätsausführenden Person die jeweilige rechtmäßige Verarbeitungsgrundlage, während der Ausführung des Arbeitsschrittes angezeigt wird. In Vorbereitung auf die wesentliche Optimierung innerhalb des WFMS, wurde die DSGVO in diesem Zusammenhang bereits im Rahmen der Prozessmodellierung berücksichtigt. Die folgende Abbildung zeigt, welche Informationen den



prozessbeteiligten Personen neben dem jeweiligen Modell zusätzlich bereitgestellt werden.

Attribut	Wert
<b>Eigene Attribute</b>	
Mitgeltende Dokumente	 <a href="#">Auslastungsprognose</a>
wird konsultiert	
wird informiert	 <a href="#">Geschäftsbereichsleiter/in HwK</a>
DSGVO - personenbezogene Daten   Bewerber	
DSGVO - personenbezogene Daten   Mitarbeiter	 <a href="#">Funktion (dienstlich)</a>  <a href="#">Titel (dienstlich)</a>
DSGVO - Rechtmäßigkeit der Verarbeitung	 <a href="#">Erfüllung eines Vertrags / vorvertragliche Maßnahmen (Art. 6 ...</a>

Abbildung 21: Bereitstellung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen im Rahmen der Prozessmodellierung

Innerhalb der Phase der Personalbedarfsplanung wird während der Ausführung der mittelfristigen Bedarfsermittlung das Dokument der Auslastungsprognose benötigt, um in der Folge entscheiden zu können, ob die Einstellung eines neuen Mitarbeiters notwendig ist. Vor dem Hintergrund der datenschutzrechtlichen Anforderungen ist interessant, welche personenbezogenen Daten in diesem Zusammenhang verarbeitet werden. Da das Dokument keine personenbezogenen Bewerberdaten enthält, werden entsprechend keine angezeigt. Bezüglich personenbezogener Mitarbeiterdaten werden innerhalb des Dokuments sowohl der dienstliche Titel als auch die dienstliche Funktion angezeigt. Entsprechend werden diese Informationen für sämtliche Anwender des Modells bereitgestellt. Die Rechtmäßigkeit der Verarbeitung, also der Grund dafür warum die personenbezogenen Mitarbeiterdaten an dieser Stelle des Personaleinstellungsprozesses verarbeitet werden dürfen, wird ebenfalls angezeigt. Im vorliegenden Beispiel ist eine Verarbeitung aufgrund vorvertraglicher Maßnahmen gemäß Art. 6 Abs. 1 lit. b DSGVO rechtmäßig. Darüber hinaus wird angezeigt, welche Entscheidungsträger bzw. prozessverantwortlichen Personen im Zuge der Bearbeitung dieser Aufgabe informiert werden müssen. Analog zu den herausgearbeiteten Vorteilen von Prozessmodellen, dienen die bereitgestellten Informationen einer zusätzlichen Veranschaulichung. Mit Blick auf das Modell weiß der Anwender sofort in welchem Arbeitsschritt, welche personenbezogenen Daten, auf welcher rechtlichen Grundlage verarbeitet werden.

Sämtliche definierten datenschutzrechtlichen Bestimmungen werden genauso wie die anderen Informationen im technischen Prozessmodell implementiert, sodass diese bei der automatisierten Ausführung der Prozesse berücksichtigt werden. Die folgende Abbildung zeigt die Bereitstellung der entsprechenden Informationen in einem WFMS.

# Anschreiben verfassen

Für diese Aufgabe verantwortlich: MM Max Mustermann ▼      Fälligkeitsdatum: Nicht gesetzt ▼

MM Max Mustermann ▼      Nicht gesetzt ▼

Bitte befüllen Sie die Felder mit den entsprechenden Bewerberdaten



## Bewerberdaten

Rechtmäßigkeit der Verarbeitung aufgrund der Erfüllung eines Vertrags / vorvertraglicher Maßnahmen (Art. 6 Abs. 1 lit. b DSGVO)

<b>Anrede</b> ⓘ	Anrede	▼	×
<b>Vorname</b> ⓘ			×
<b>Nachname</b> ⓘ			×
	Kontaktdaten   Verarbeitung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses (§ 26 Abs. 1 BDSG)		×
<b>E-Mail-Adresse</b> ⓘ	Bitte geben Sie eine E-Mail-Adresse ein		×
<b>Telefonnummer</b> ⓘ			×
<b>Lebenslauf</b> ⓘ	📁	Datei hochladen	×
<b>Anschreiben</b> ⓘ	📁	Datei hochladen	×
<b>Geschäftsbereich</b> ⓘ	Geschäftsbereich	▼	×
<b>Stelle</b> ⓘ			×
<b>voraussichtlich tätig als</b> ⓘ	voraussichtlich tätig als	▼	×
<b>Schwerbehinderung?</b> ⓘ	JA	NEIN	×

Fertig

Abbildung 22: Bereitstellung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen im Rahmen der Prozessautomatisierung

An einer bestimmten Stelle im Prozess soll ein Anschreiben verfasst werden. Dem dafür verantwortlichen Mitarbeiter der Personalabteilung wird das entsprechende Formular angezeigt, woraus das Anschreiben im weiteren Verlauf generiert und vollautomatisiert versendet wird. Zusätzlich wird dem Mitarbeiter der Personalabteilung die rechtliche Verarbeitungsgrundlage für die gesamte Aufgabe sowie für jedes einzelne Formularfeld angezeigt. Die Rechtmäßigkeit für die Verarbeitung von Bewerberdaten besteht gemäß Art. 6 Abs. 1 lit. b DSGVO aufgrund der Erfüllung eines Vertrags bzw. aufgrund der Erfüllung vorvertraglicher Maßnahmen. Darüber hinaus darf beispielsweise die E-Mail-Adresse (siehe Abbildung 22) für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses gemäß § 26 Abs. 1 BDSG verarbeitet werden. Zusätzlich wird angezeigt, dass die E-Mail-Adresse zur Datenkategorien der Kontaktdaten zählt. Anrede, Vorname und Nachname dürfen ebenfalls für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses gemäß § 26 Abs. 1 BDSG verarbeitet werden, zählen aber beispielsweise zur Datenkategorie der Stammdaten. Analog zum Prozessmodell erhält der Anwender während dem Ausführen seiner Tätigkeit und innerhalb des WFMS Auskunft darüber, welche personenbezogenen Daten, auf welcher rechtlichen Grundlage verarbeitet werden dürfen. In diesem Zusammenhang werden die entsprechenden Informationen nicht nur beim Ausfüllen von Formularen, sondern ebenfalls bei anderen Arbeitsschritten angezeigt. Die folgende Abbildung zeigt die Bereitstellung der relevanten Informationen bei der Entscheidung darüber, in welchen Pool der Bewerber aufgenommen werden soll.

## Entscheidung für Pool

Für diese Aufgabe verantwortlich      Fälligkeitsdatum  
PB Philipp Brittner      Nicht gesetzt

Bitte entscheiden Sie sich für einen Pool in den der Kandidat aufgenommen werden soll.

Rechtmäßigkeit der Verarbeitung aufgrund einer vorliegenden Einwilligung, die der Betroffene für diesen Zweck gegeben hat (Art. 6 Abs. 1 lit. a DSGVO)

**Aufnahme in welchen Pool?** ⓘ

Type to search

- Bewerberpool
- Dozentenpool

Abbildung 23: Bereitstellung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen bei der Prozessautomatisierung

Der abgebildete Arbeitsschritt findet im Rahmen der Phase „Aufnahme in Pool“ statt und fordert eine Entscheidung vom Verantwortlichen. Da die Daten eines grundsätzlich geeigneten Bewerbers ausschließlich in einen Pool aufgenommen werden dürfen, wenn die

betroffene Person explizit in eine längerfristige Datenverarbeitung einwilligt, liefert dies die rechtliche Verarbeitungsgrundlage im vorliegenden Beispiel. Aufgrund der Tatsache, dass die Bewerberdaten mit Fertigstellung der Aufgabe und in Abhängigkeit von der Entscheidung automatisch in einem Dokument gespeichert werden, muss die Voraussetzung einer vorliegenden Einwilligung gemäß Art. 6 Abs. 1 lit. a DSGVO erfüllt sein. Das Prüfen des tatsächlichen Vorhandenseins einer Einwilligung weist in diesem Zusammenhang auf ein allgemein deutlich gewordenes Problem hin. Die bereitgestellten Informationen stellen eine Optimierung bezüglich der Handhabung personenbezogener Daten da, dennoch muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass weiteres Verbesserungspotenzial besteht. Informationen werden bereitgestellt, allerdings stehen die auszuführenden Prozesse in Abhängigkeit zu den prozessbeteiligten Personen. Wenn in einem vorangehenden Arbeitsschritt bestätigt wird, dass eine Einwilligung vorliegt, obwohl dies tatsächlich nicht der Fall ist, können die Bewerberdaten dennoch rechtswidrig längerfristig aufbewahrt werden. Verbesserungspotenzial besteht dementsprechend in der Hinsicht, dass die datenschutzrechtlichen Bestimmungen nicht ausschließlich als zusätzliche Information bereitgestellt werden, sondern ein rechtswidriges Fortfahren des Prozesses aktiv verhindert wird, wenn bestimmte Bedingungen nicht erfüllt sind.

Eine Optimierung die über das reine Informieren hinausgeht und in Zusammenhang mit der durchgeführten Digitalisierung bzw. Automatisierung des Personaleinstellungsprozesses unter Berücksichtigung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen wesentlich ist, zielt auf die Löschung von Bewerberdaten ab. Im Soll-Modell ist deutlich geworden, dass es während dem Prozess der Personaleinstellung an vielen Stellen zu einer Löschung der Daten kommen kann. Die wesentlichen Gründe dafür, dass personenbezogene Daten gelöscht werden müssen, sind das Entfallen der Zwecke, für die sämtliche personenbezogene Daten erhoben wurden (vgl.: Art. 17 Abs. 1 lit. a DSGVO) sowie das Widerruf einer Einwilligung und das Fehlen einer anderweitigen Rechtsgrundlage (vgl.: Art. 17 Abs. 1 lit. b DSGVO). Bei Eintreten eines solchen Falles mussten vor der Integration in ein WFMS sämtliche personenbezogenen Daten aufgesucht und gelöscht werden. Darüber hinaus war der Zeitpunkt an dem die Daten zu löschen sind manuell zu überprüfen. Durch die Integration sind die Daten einer betreffenden Person gebündelt und ausschließlich innerhalb des Systems verfügbar. Zusätzlich kann in Abhängigkeit des vorliegenden Falles bestimmt werden, wann die Daten eines Bewerbers zu löschen sind. Die folgende Abbildung zeigt diesbezüglich die Bereitstellung der Informationen sowie die automatisierte Handhabung innerhalb des WFMS.

# Löschung der Daten

Für diese Aufgabe verantwortlich      Fälligkeitsdatum

MM Max Mustermann      Nicht gesetzt

Bitte geben Sie an, ob einer Löschung zum jetzigen Zeitpunkt widersprochen wird

- wenn einer Löschung zum jetzigen Zeitpunkt widersprochen wird, geben Sie bitte die entsprechenden Gründe an
- wenn einer Löschung zum jetzigen Zeitpunkt nicht widersprochen wird, löschen Sie sämtliche Daten nach den datenschutzrechtlichen Bestimmungen

## Löschung

Die Rechte der betroffenen Person hinsichtlich der Löschung ihrer Daten sind in Art. 17 Abs. 1 lit. a-f DSGVO geregelt. Entsprechende Ausnahmen finden Sie in Art. 17 Abs. 3 lit. a-e DSGVO.

<b>Wird einer Löschung widersprochen?</b> ⓘ	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Aus welchen Gründen?</b> ⓘ	<input type="text" value="JA"/>
	<input type="text" value="Type to search"/>
	<input type="checkbox"/> Berechtigtes Interesse des Unternehmens (Art. 6 Abs. 1 lit. f DSGVO i.V.m. § 15 Abs. 4 AGG)
	<input type="checkbox"/> Es liegt eine ausdrückliche Einwilligung vor (Art. 6 Abs. 1 lit. a DSGVO)

Abbildung 24: Bereitstellung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen im Rahmen der Prozessmodellierung

Innerhalb einer Phase des Personaleinstellungsprozesses sollen die Daten einer betroffenen Person gelöscht werden. Dem entsprechenden Mitarbeiter aus der Personalabteilung wurde diese Aufgabe zugewiesen. Zusätzlich zur Arbeitsanweisung werden Informationen bereitgestellt, um festzustellen, auf welcher datenschutzrechtlichen Grundlage die Daten zu löschen sind. Abweichend von dieser Grundlage kann es in der Folge Gründe seitens der HWK geben, Bewerbungsunterlagen und folglich personenbezogene Daten nach dem Entfallen des ursprünglichen Zwecks aufzubewahren und nicht unverzüglich zu löschen (vgl.: Kap. 3.2.6). In diesem Zusammenhang kann der Mitarbeiter einer Löschung widersprechen. Wird einer Löschung der Daten widersprochen, muss darüber hinaus der Grund für diese Entscheidung angegeben werden. Das eigene berechtigte Interesse, zu einem späteren Zeitpunkt

auf den Kandidaten zurückzukommen, um ihm eine andere Stelle anzubieten, setzt das längerfristige Speichern der Daten in einem „Bewerberpool“ voraus. Sofern diesbezüglich eine Einwilligung vorliegt, kann der entsprechende Grund angegeben werden. Da die HwK Koblenz alle zwölf Monate eine erneute Einwilligung des betroffenen Bewerbers einholt, kann die fristgerechte Erinnerung vorgenommen werden. Darüber hinaus ist die Nachweispflicht der Unternehmen ein weiterer Grund für das längerfristige Aufbewahren von Bewerbungsunterlagen (vgl.: Kap. 3.2.6). Aufgrund des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes besteht die Möglichkeit, dass beispielsweise abgelehnte Bewerber auf Diskriminierung bezüglich Rasse, Geschlecht, Alter usw. klagen (vgl.: Kap.: 3.2.6). Um sich gegen potenzielle Klagen dieser Art abzusichern, können die Bewerbungsunterlagen bis zu maximal fünf Monate länger aufbewahrt werden. In Abhängigkeit vom jeweils ausgewählten Grund werden die Verantwortlichen an eine fristgerechte Löschung der relevanten Bewerberdaten erinnert. Sofern einer Löschung der Daten nicht widersprochen wird, folgt der Hinweis auf Löschung sofort. Ein individuelles und auf Regeln basiertes Handling von Löschfristen ist somit möglich.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass nicht nur bezüglich des Handlings von Löschfristen, sondern bezüglich des gesamten Umgangs mit den DSGVO-Herausforderungen, die Zugriffsverwaltung von zentraler Bedeutung. Da im Zuge des Bewerbungsverfahrens ausschließlich am Verfahren beteiligte Personen Einsicht in die Daten eines Bewerbers haben dürfen, müssen Zugriffe erteilt bzw. entzogen werden. Eine solche Verwaltung ist innerhalb des Systems möglich. Ergänzend ist der Datenverantwortliche dazu verpflichtet ein Verzeichnis über seine Verarbeitungstätigkeiten von personenbezogenen Daten zu führen (vgl.: Kap. 3.2.5). Neben den beteiligten Personen sind dabei alle notwendigen Informationen zu dokumentieren, die einer betroffenen Person im Zuge der Verarbeitung zur Verfügung gestellt werden müssen oder im Sinne des Auskunftsrechts von der betroffenen Person nachgefragt werden können (vgl.: Kap. 3.2.5). Die zu dokumentierenden Daten können in diesem Zusammenhang aus dem WFMS exportiert oder innerhalb des Systems gepflegt werden. Durch die Verankerung der Informationen an der entsprechenden Stelle des Systems, ist folglich ein besseres Bewerberdatenmanagement möglich und sorgt für mehr Übersicht beim Einhalten der Betroffenenrechte. Angesichts eines weiteren Hindernisses bezüglich der DSGVO-Herausforderungen bleibt allerdings festzuhalten, dass die Vergabe von Zugriffsrechten geplant und kontinuierlich gepflegt werden muss. Unterschiedliche Zugriffsrechte erschweren den reibungslosen Ablauf. Ausnahmeregelungen müssen von Beginn an berücksichtigt und in der Folge koordiniert werden.

Eine vorausschauende Planung und das Definieren von Einstellungen und Regeln ist bei der gesamten Prozessdigitalisierung bzw. Prozessautomatisierung notwendig und zielführend.

### 5.3 Zusammenfassung

Das Kapitel gibt Aufschluss über die Art und Weise, wie die zuvor theoretisch herausgearbeiteten Erkenntnisse innerhalb der Personalabteilung praktisch angewandt und umgesetzt wurden. Prozessdigitalisierung sowie eine darauf aufbauende Prozessautomatisierung zielen auf Optimierung ab und setzen modellierte Prozesse voraus, die in der Folge mithilfe eines WFMS ausführbar gemacht werden können. Entsprechend ist in einem ersten Schritt ein fachliches Ist-Modell des Personaleinstellungsprozesses entstanden, welches Optimierungspotenziale erkennen lässt. Durch die detaillierte und in sechs Phasen gegliederte Darstellung ist deutlich geworden, an welchen Stellen der Prozessablauf optimiert werden kann und bei welchen Arbeitsschritten eine Teil- bzw. Vollautomatisierung zweckmäßig ist. Umfangreiche und von zahlreichen Faktoren abhängende Arbeitsschritte, wie die Personal-/Organisationsentwicklung sind diesbezüglich weniger, standardisiert und routinemäßig ablaufende Tätigkeiten, wie das Informieren und das Versenden von Mails sind diesbezüglich eher geeignet. Sämtliches Optimierungspotenzial wurde in einem fachlichen Soll-Modell festgehalten, welches durch die Anreicherung mit technischen Details folglich als technisches Prozessmodell und für die Ausführung diente. Im Rahmen der (Teil-)Automatisierung ist deutlich geworden, dass die Bereitstellung der relevanten Informationen und Dokumente am entsprechenden Arbeitsschritt, die Vergabe von Zugriffsrechten und die Definition von Fälligkeiten bzw. Fristen für wesentliche Optimierungen sorgen. Durch eine zusätzliche Integration der datenschutzrechtlichen Anforderungen, an verschiedenen Stellen der dokumentierten und automatisierten Prozesse, ist die Zweckmäßigkeit einer zusammenhängenden Betrachtung beider Themengebiete grundsätzlich bestätigt worden. Vor allem das Ausführen einzelner Tätigkeiten mit vielen Informationen, wie beispielsweise die Prüfung eines Bedarfs, kann zukünftig digital und effizienter ablaufen. Darüber hinaus sind an den entsprechenden Stellen Hinweise bezüglich der datenschutzrechtlichen Anforderungen hinterlegt. Da es mit Ausnahme von individuellen und definierten Löschfristen ausschließlich bei der Information über die Rechtmäßigkeit der Verarbeitung und die jeweilig zu verarbeitende Datenkategorie bleibt, besteht diesbezüglich zukünftig noch Optimierungspotenzial.

## 6 Fazit

### 6.1 Zusammenfassung der gesammelten Erkenntnisse

Infolge sich immer schneller verändernder Rahmenbedingungen entstehen Reaktionsgeschwindigkeiten am Markt, welche umfassende Organisationsstrukturen und systematische Arbeitsabläufe innerhalb eines Unternehmens fordern. Die DSGVO stellt in diesem Zusammenhang eine zusätzliche Herausforderung dar und verlangt von Organisationen die Erfüllung einer Vielzahl an Datenschutzpflichten. Damit unter dem Druck einer so umfassenden externen Anforderung zukünftig nicht vereinzelte, kurzfristige Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden, um diese zu erfüllen, müssen die Themengebiete der datenschutzrechtlichen Bestimmungen und des Geschäftsprozessmanagements zusammenhängend betrachtet werden. Entsprechend behandelt die vorliegende Arbeit Geschäftsprozessmanagement unter Berücksichtigung der Datenschutz-Grundverordnung und konzentriert sich vor diesem Hintergrund auf die Digitalisierung des Personaleinstellungsprozesses der Handwerkskammer Koblenz. Nach dem Herausarbeiten der theoretischen Grundlagen wurde eine Digitalisierung sowie eine darauf aufbauende (Teil-)Automatisierung der entsprechenden Arbeitsschritte vorgenommen. Darüber hinaus wurden die für den Personaleinstellungsprozess relevanten Anforderungen des Datenschutzes identifiziert und im Kontext der Prozessdigitalisierung eingebunden. Unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation, war es übergeordnetes Ziel der Arbeit, eine Hilfestellung im Umgang mit personenbezogenen Daten zu leisten und eine effiziente Handhabung zu begünstigen. Die sich daraus ableitenden Forschungsfragen wurden in der Einleitung vorgestellt und konnten im Verlauf der Arbeit beantwortet werden.

Die Gründe dafür, warum die Disziplin des Geschäftsprozessmanagements in der Gegenwart noch wichtiger ist, als zu Zeiten der Etablierung innerhalb der Organisationsgestaltung Mitte der 90er Jahre, sind an zahlreichen Stellen deutlich geworden. Geschäftsprozessmanagement wird im Rahmen dieser Arbeit als Konzept zur Analyse, Dokumentation und Ausführung von Geschäftsprozessen verstanden, welches aus der Geschäftsstrategie abgeleitet wird und in dessen Vordergrund die Erreichung der Geschäftsziele auf Basis von IT-technischer Unterstützung steht. Da die Verwendung modernster IKT zunimmt und entsprechende Möglichkeiten bestehen, ist modernes Geschäftsprozessmanagement unabdingbar und schafft darüber hinaus die Grundlage für eine Prozessdigitalisierung sowie eine darauf aufbauende Prozessautomatisierung. Unter dem Einfluss der Digitalisierung findet Wertschöpfung auf Basis flexibel aufeinander abgestimmter Prozesse statt,



sodass Arbeitszeit und Personalkosten eingespart werden können. Darüber hinaus ist im Zuge dieser Arbeit deutlich geworden, dass ein einmal aufgebautes Prozessmanagement die Basis bezüglich einer effizienten Handhabung der DSGVO-Anforderungen bildet. Sämtliche, in Kapitel zwei theoretisch herausgearbeiteten Komponenten des Geschäftsprozessmanagements finden in Kapitel fünf praktische Anwendung und zeigen die Bedeutung einer gegenwärtigen Anwendung. In diesem Zusammenhang hat sich die Prozessmodellierung als Komponente von zentraler Bedeutung herausgestellt. Unter Berücksichtigung der Grundsätze ordnungsmäßiger Modellierung und der Verwendung einer standardisierten Notationssprache liefern Prozessmodelle zahlreiche Vorteile. Modellierte bzw. dokumentierte Prozesse veranschaulichen den Ist-Zustand, erleichtern den Wissensaustausch, und liefern Kenntnis über die am Prozess beteiligten Dokumente bzw. Personen. Darüber hinaus decken Prozessmodelle Redundanzen bzw. Optimierungspotenziale auf und liefern somit die Grundlage für einen Soll-/Ist-Vergleich. Das praktische Beispiel des Personaleinstellungsprozesses der HwK Koblenz hat in diesem Zusammenhang gezeigt, inwieweit Arbeitsanweisungen konkretisiert und Optimierungspotenziale erkannt werden können. Neben vereinzelt Änderungen hinsichtlich der Prozessstruktur, wurde im Zuge der Soll-Modellierung gekennzeichnet, welche Arbeitsschritte zukünftig digitalisiert bzw. automatisiert ablaufen sollen.

In diesem Zusammenhang ist deutlich geworden, dass eine Automatisierung nicht bei allen Arbeitsschritten bzw. Teilprozessen innerhalb der Personalabteilung zweckmäßig ist. Eine Automatisierung lohnt sich vor allem bei Prozessen mit einer hohen Wiederholungszahl, einem gewissen Grad an Standardisierung und einer großen Menge an Informationslast. Der Personaleinstellungsprozess der HwK Koblenz konnte als ein solcher Routineprozess identifiziert werden und eignet sich dementsprechend grundsätzlich für eine automatische Ausführung. In Abhängigkeit von zu treffenden Entscheidungen müssen immer wieder die gleichen Arbeitsschritte ausgeführt werden. Dementsprechend folgt das Ablaufverhalten bei jeder neuen Bewerbung einem wiederkehrenden Muster. Darüber hinaus ist er, im Definitionsbereich der vorliegenden Arbeit, von der Entstehung eines Bedarfs bis zur Übernahme sämtlicher Dokumente in die Personalakte, durch eine geringe Anzahl an Schnittstellen zu anderen Prozessen gekennzeichnet. Allerdings beinhaltet der Prozess dennoch einzelne Arbeitsschritte, die schwach strukturiert sind und von zahlreichen Entscheidungen abhängen. Als Beispiel eignet sich in diesem Zusammenhang die Umschichtung bzw. Umstrukturierung in Form einer Personal- oder einer Organisationsentwicklung. Bei solch komplexen und selten in gleicher Form auftretenden

Strategien ist eine standardisierte Automatisierung unzweckmäßig. Ein solcher Prozessschritt wird als Ad-hoc-Workflow bezeichnet, da sich der eigentliche Arbeitsablauf spontan nach den jeweiligen Erfordernissen ergibt. Arbeitsschritte, wie das Versenden einer Einladung zum Bewerbungsgespräch, die Absage auf eine Bewerbung, das Verschicken von Dokumenten oder das Informieren am Einstellungsprozess beteiligter Personen, stellen auf Basis zuvor aufgenommener Daten standardisiert ablaufende Aktivitäten dar und eignen sich dementsprechend für eine automatische Ausführung. Trotz der Tatsache, dass u. a. der Grad an Standardisierung ausschlaggebend für die Entscheidung bezüglich einer Voll-/Teil oder gar keiner Automatisierung ist, sind weitere Überlegungen zu berücksichtigen. Der Arbeitsschritt der Umstrukturierung hätte ebenfalls als eigener Teilprozess modelliert und demensprechend detailliert und in einzelnen Unteraufgaben modelliert werden können. Auch wenn dieser Teilprozess dann immer noch von zahlreichen Faktoren abhängig wäre, würde es vermutlich einzelne Aufgaben geben, die bei einer Umstrukturierung standardisiert und entsprechend (teil-)automatisiert ausgeführt werden können. Die Struktur der Modelle ist in Anlehnung an die gegenwärtige Situation und an den jeweiligen Verwendungszweck entsprechend von zentraler Bedeutung.

Neben dem Veranschaulichungszweck der verschiedenen Phasen des Personaleinstellungsprozesses, dient das Prozessmodell zusätzlich als Grundlage für die Automatisierung. Diese wurde unter Berücksichtigung der relevanten datenschutzrechtlichen Bestimmungen durchgeführt. Im Verlauf der Arbeit ist deutlich geworden, welche Hindernisse bei einer nachhaltigen Prozessintegration entstehen können und inwieweit die Vielzahl an Datenschutzpflichten einen reibungslosen Ablauf des Personaleinstellungsprozesses erschwert. Die Einführung der DSGVO war notwendig, da ein einheitliches Datenschutzniveau innerhalb Europas aufgrund des Richtliniencharakters und der daraus resultierenden individuellen Umsetzung der einzelnen Mitgliedsstaaten nicht realisiert werden konnte und zusätzlich die Anforderungen an den Datenschutz im Zuge der Digitalisierung gestiegen sind. In Bezug auf den Beschäftigtendatenschutz wurden in diesem Zusammenhang vor allem die Rechte der betroffenen Personen bestärkt. Grundsätzlich dürfen personenbezogene Daten für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder dessen Durchführung verarbeitet werden (vgl.: § 26 Abs. 1 BDSG), müssen allerdings gelöscht werden, sobald einer dieser Zwecke entfällt (vgl.: Art. 17 Abs. 1 lit. a DSGVO). Eine Speicherung der Daten über diesen Zeitpunkt hinaus ist ausschließlich durch das Einholen einer Einwilligung oder zum Zwecke der Nachweispflicht möglich. Darüber hinaus müssen Organisationen einer Informationspflicht und auf Anfrage

der betroffenen Personen ebenfalls einer Auskunftspflicht nachkommen. Das Einhalten dieser Vielzahl an Datenschutzpflichten erschwert den reibungslosen Ablauf des Personaleinstellungsprozesses. Vor allem, weil bei Verstößen gegen die Regelungen der DSGVO umfangreiche Bußgelder und Sanktionen zu erwarten sind, muss sich im Rahmen der automatisierten Durchführung an Löschrufen, Dokumentationsverzeichnisse und Informationsrechte gehalten werden. In diesem Zusammenhang sind Hindernisse bei der nachhaltigen Integration der entsprechenden datenschutzrechtlichen Anforderungen entstanden. Durch die Abbildung und die Ausführung des Personaleinstellungsprozesses in mehreren Phasen, ist eine redundante Dateneingabe erforderlich. Zum Start jeder neuen Phase müssen die personenbezogenen Daten eines Bewerbers neu eingegeben werden, sodass diese auch mehrfach im System gespeichert werden. Angesichts einer angestrebten Reduzierung und der damit einhergehenden Konzentration der Daten an einem Ort, ist dieser Umstand als hinderlich zu bewerten. Die rechtmäßige Verarbeitungsgrundlage sowie die jeweilig zu verarbeitende Datenkategorie wird den arbeitsschrittausführenden Personen angezeigt, allerdings kann ein bestimmter Kontrollfluss dennoch rechtswidrig verfolgt werden. Auch wenn die Bereitstellung der relevanten DSGVO-Informationen positiv hervorzuheben ist, kann eine Abhängigkeit von Mitarbeitern festgestellt werden. Der jeweils nachfolgende Arbeitsschritt steht in Abhängigkeit zur Bearbeitung des vorangegangenen. Darüber hinaus müssen bei der Implementation des technischen Prozessmodells zahlreiche Definitionen und Regelungen vorgenommen werden. Jedes einzelne Zugriffsrecht sowie jede Frist müssen individuell und spezifisch eingestellt werden. Der automatische Versand von Zu-/Absagen, Eingangsbestätigungen und Einladung sowie das Bereitstellen der relevanten Dokumente am entsprechenden Arbeitsschritt funktioniert allerdings einwandfrei. Auch das Handling von Löschrufen kann keinesfalls als Hindernis angesehen werden. Auf Basis innerhalb des Prozesses integrierter Abfragen, bezüglich einer längerfristigen Aufbewahrung der Daten (Nachweispflicht des Unternehmens oder vorliegende Einwilligung des Bewerbers) und der daraus resultierenden Definition einer Löschrufen, kann diese Situation als wesentliche Optimierung betrachtet werden. Auch wenn die Daten in diesem Zusammenhang nicht komplett automatisch gelöscht, sondern lediglich auf Löschrufen basierende Erinnerungsmails versendet werden, lässt sich von einer erheblichen Verbesserung sprechen. Die Möglichkeit der eigenständigen Überprüfung ist somit weiterhin gegeben.

Angesichts des übergeordneten Zieles der vorliegenden Arbeit, eine Hilfestellung im Umgang mit personenbezogenen Daten zu leisten und diesbezüglich eine effiziente Handhabung zu begünstigen, lässt sich ein positives Fazit ziehen. Geschäftsprozessmanagement ermöglicht eine Entlastung der Mitarbeiter und unterstützt durch die digitale Zuweisung von Aufgaben, Fälligkeiten und Zugriffsrechten einen konformen und zweckmäßigen Umgang mit der DSGVO. Darüber hinaus ist wechselseitig bedingt, dass die datenschutzrechtliche Absicherung des Personaleinstellungsprozesses gleichzeitig ein verbessertes Bewerbermanagement zur Folge hat. Die Zweckmäßigkeit einer zusammenhängenden Betrachtung des Geschäftsprozessmanagements und der datenschutzrechtlichen Bestimmungen ist deutlich geworden und wird mit Blick auf eine fortlaufende Digitalisierung auch in Zukunft von zentraler Bedeutung sein.

## 6.2 Ausblick

Vor dem Hintergrund, dass Geschäftsprozessmanagement und die Datenschutz-Grundverordnung von wenigen Organisationen prozessintegriert betrachtet werden, bildet die Arbeit einen Überblick bezüglich des Zusammenhangs dieser beiden Themengebiete. Dass eine zusammenhängende Betrachtung zweckmäßig ist und die Anforderungen des Datenschutzes nicht zügig und oberflächlich behandelt, sondern innerhalb der zugehörigen Prozesse integriert und implementiert werden sollten ist im Verlauf der Auseinandersetzung deutlich geworden. Bisher ist allerdings ungeklärt geblieben, inwieweit sich die Erkenntnisse prozessübergreifend verallgemeinern lassen. Der Personaleinstellungsprozess ist ein Routineprozess, dessen Ablaufverhalten einem wiederkehrenden Muster folgt. In einer weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema wäre es interessant herauszufinden, in welcher Form die gesammelten Erkenntnisse ebenfalls auf Ad-hoc-Prozessschritte anwendbar sind. Deutlich geworden ist bereits, dass für eine Automatisierung schwach strukturierter Prozesse keine Notwendigkeit besteht, dennoch müssen auch diese Arbeitsschritte datenschutzrechtlich abgesichert werden. Infolgedessen wäre es interessant herauszufinden, inwieweit ein Regelwerk im Umgang mit der DSGVO ebenfalls für solche Prozessschritte konzipiert werden kann. Ein weiterer Punkt der im Verlaufe der Arbeit nur kurz behandelt wurde, allerdings in großem Zusammenhang mit den herausgearbeiteten Forschungsfragen steht, zielt auf die zur Verfügung stehende Software ab. Zunächst einmal hat die Wahl der Software Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Umsetzung. Darüber hinaus ist sie für die Betrachtung aus einem wirtschaftlichen Blickwinkel von großem Interesse. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit

wurde u. a. angeschnitten, welche Prozesse sich für eine Digitalisierung und eine daran anschließende Automatisierung eignen. In diesem Zusammenhang ist die Prozessmodellierung von zentraler Bedeutung. Das Bewusstsein für die in einem Unternehmen ablaufenden Prozesse und eine veranschaulichte Darstellung der Tätigkeiten, sind für Unternehmen aller Größen und Branchen sinnvoll. Bei einer digitalen Ausführung muss das nicht immer der Fall sein. In weiteren Untersuchungen wäre es interessant herauszufinden, welche Softwareprodukte die digitale Ausführung der jeweiligen Prozesse am besten unterstützen und ab welcher Unternehmensgröße bzw. bei welcher Anzahl von ablaufenden Prozessen eine Softwareunterstützung wirtschaftlich zweckmäßig wäre. Ein letzter Punkt, welcher im Verlauf der Arbeit bereits intensiv behandelt wurde, zukünftig aber weiter untersucht werden sollte, zielt auf die herausgearbeiteten Kriterien bezüglich der datenschutzrechtlichen Absicherung von Prozessen ab. Das Definieren von Aufgaben, Zugriffsrechten und Fälligkeiten bzw. Fristen wurde in diesem Zusammenhang als notwendig bestimmt. In zukünftigen Auseinandersetzungen sollten weitere Möglichkeiten herausgearbeitet werden, um die Qualität des Geschäftsprozessmanagements hinsichtlich der Handhabung personenbezogener Daten kontinuierlich zu verbessern.

## Literaturverzeichnis

- Alda, S.; Buck-Emden, R. (2017). *Systemunterstützung für wissensintensive Geschäftsprozesse – Konzepte und Implementierungsansätze*. In: Barton, T.; Müller, C.; Seel, C.; Geschäftsprozesse. Von der Modellierung zur Implementierung. Wiesbaden: Springer Vieweg. 99-126
- Allweyer, T. (2012). *Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling*. Witten/Herdecke: W3L
- Barton, T.; Müller, C.; Seel, C. (2017). *Trends im Geschäftsprozessmanagement*. In: Barton, T.; Müller, C.; Seel, C.; Geschäftsprozesse. Von der Modellierung zur Implementierung. Wiesbaden: Springer Vieweg. 1-4
- Becker, J.; Kahn, D. (2012). *Der Prozess im Fokus*. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M.; Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7. Auflage. Berlin: Springer-Verlag. 3-17
- Becker, J.; Schütte, R. (2004). *Handelsinformationssysteme*. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Verlag Moderne Industrie
- Bergmann, L.; Crespo, I. (2009). *Herausforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen*. In: Dombrowski, U.; Hermann, C.; Lacker, T.; Sonntag, S.; Modernisierung kleinerer und mittlerer Unternehmen. Ein ganzheitliches Konzept. Berlin: Springer Verlag. 5-29
- Binner, H. (2008). *Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. Methoden und Werkzeuge zur Umsetzun*. München: Hanser Verlag
- Binner, H. (2018). *Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement. Masterplan zur prozessorientierten Organisation*. Wiesbaden: Springer Vieweg
- Brucker-Kley, E.; Keller, T.; Kykalova, D. (2018). *Prozessmanagement als Gestaltungshebel der digitalen Transformation?* In: Brucker-Kley, E.; Keller, T.; Kykalova, D.; Kundennutzen durch digitale Transformation. Business-Process-Management-Studie – Status quo und Erfolgsmuster. Berlin: Springer Gabler. 3-17
- Brucker-Kley, E.; Kykalova, D.; Näpflin, S. (2018). *Kundennutzen durch digitalen Transformation?* In: Brucker-Kley, E.; Keller, T.; Kykalova, D.; Kundennutzen durch digitale Transformation. Business-Process-Management-Studie – Status quo und Erfolgsmuster. Berlin: Springer Gabler. 21-44
- Bungartz, O. (2011). *Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS). Steuerung und Überwachung von Unternehmen*. 2., überarbeitete Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Bussche, A.; Voigt, P. (2018). *EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Praxishand-buch*. Berlin: Springer-Verlag
- Carmona, J.; Engels, G.; Kumar, A. (2017). *Business Process Management – 15th International Conference*. Cham: Springer International Publishing
- Christ, J. (2015). *Intelligentes Prozessmanagement. Marktanteile ausbauen, Qualität steigern, Kosten reduzieren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Delfmann, P.; Koop, W.; Laue, R. (2017). *Analyse natürlichsprachlicher Beschriftungen in Geschäftsprozessmodellen*. In: Barton, T.; Müller, C.; Seel, C.;

- Geschäftsprozesse. Von der Modellierung zur Implementierung. Wiesbaden: Springer Vieweg. 5-23
- Delfmann, P.; Rosemann, M.; Schwegmann, A. (2012). *Vorbereitung der Prozessmodellierung*. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M.; Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7. Auflage. Berlin: Springer-Verlag. 47-111
- Ehmann, E.; Selmayr, M. (2018). *Datenschutz-Grundverordnung. Kommentar zur DSGVO*. 2. Auflage. München: C.H.Beck
- Eiff, W.; Ziegenbein, R. (2003). *Geschäftsprozessmanagement. Methoden und Techniken für das Management von Leistungsprozessen*. Gütersloh: Bertelsmann Verlag
- Fischermanns, G. (2013). *Praxishandbuch Prozessmanagement. Das Standardwerk auf Basis des BPM-Framework ibo-Prozessfenster*. 11., überarbeitete Auflage. Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt
- Fleischmann, A; Oppl, S.; Schmidt, W.; Stary, C. (2018). *Ganzheitliche Digitalisierung von Prozessen. Perspektivenwechsel – Design Thinking – Wertegeleitete Interaktion*. Wiesbaden: Springer Vieweg
- Frese, Erich. (2005). *Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien – Strukturen*. 8. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Freund, J.; Rücker, B. (2012). *Praxishandbuch BPMN 2.0*. 3. Auflage. München: Carl Hanser Verlag
- Friedwald, M.; Hansen, M.; Roßnagel, A. (2018). *Zur Fortentwicklung des Datenschutzes*. In: Friedwald, M.; Hansen, M.; Roßnagel, A.; Die Fortentwicklung des Datenschutzes. Zwischen Systemgestaltung und Selbstregulierung. Wiesbaden: Springer Vieweg. 3-16
- Frost, J.; Osterloh, M. (2006). *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. Wiesbaden: Springer Verlag
- Gadatsch, A.; Mangiapane, M. (2017). *IT-Sicherheit. Digitalisierung der Geschäftsprozesse und Informationssicherheit*. Wiesbaden: Springer Vieweg
- Gadatsch, A. (2017). *Grundkurs Geschäftsprozessmanagement. Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg
- Gadatsch, A. (2015). *Geschäftsprozesse analysieren und optimieren. Praxistools zur Analyse, Optimierung und Controlling von Arbeitsabläufen*. Wiesbaden: Springer Vieweg
- Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A. (1994). *Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen*. In: Gaitanides, M.; Scholz, R.; Vrohling, A. Raster M.; Prozessmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München: Hanser Verlag. 1-19
- Gaitanides, M. (2007). *Prozessorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme des Managements von Geschäftsprozessen*. 2. Aufl. München: Vahlen
- Geiser, U. (2013). *Modellierung von Prozessen*. In: Gaida, I.; Geiser, U.; Hirzel, M.; Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 141-152

- Geminn, C.; Jandt, S.; Richter, P.; Roßnagel, A. (2016). *Datenschutzrecht 2016 „Smart“ genug für die Zukunft? Ubiquitous Computing und Big Data als Herausforderung des Datenschutzrechts*. Kassel: university press GmbH
- Gola, P. (2016). *DS-GVO. Datenschutz-Grundverordnung VO (EU) 2016/679*. München: C.H.Beck
- Hammer, M.; Champy, J. (1994). *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. 4. Auflage. Frankfurt: Campus Verlag
- Handwerkskammer Koblenz (2017). *Geschäftsbericht 2017*. auf den Seiten der Handwerkskammer Koblenz. [https://medien.hwk-koblenz.de/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht\\_2017/](https://medien.hwk-koblenz.de/geschaeftsberichte/geschaeftsbericht_2017/) (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)
- Handwerkskammer Koblenz (2017). *Satzung zur Regelung der Struktur und der Abläufe*. auf den Seiten der Handwerkskammer Koblenz. <https://www.hwk-koblenz.de/artikel/rechtsgrundlagen-52,86,199.html#satzung> (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)
- Hansmann, H.; Mühlen, M. (2012). *Workflowmanagement*. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M.; Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 7. Auflage. Berlin: Springer-Verlag. 367-400
- Hartlieb, E.; Kandolf, T.; Kanzian, R. (2018). *Aufbau von Innovationskooperationen im Kontext von Industrie 4.0 und IoT*. In: Granig, P.; Hartlieb, E.; Heiden, B.; Mit Innovationsmanagement zu Industrie 4.0. Grundlagen, Strategien, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien. 1-15
- Koch, E. (2016). *Globalisierung: Wirtschaft und Politik. Chancen – Risiken – Antworten*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kosiol, E. (1962). *Organsiation der Unternehmung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Krcmar, H. (2015). *Informationsmanagement*. 6. Auflage. Berlin: Springer-Verlag
- Krcmar, H. (2018). *Charakteristika digitaler Transformation*. In: Krcmar, H.; Oswald, G.; Digitalte Transformation. Fallbeispiele und Branchenanalysen. Wiesbaden: Gabler Verlag. 5-10
- Lichtsteiner, R. (2015). *Prozessmanagement im Personalbereich*. In: Wald, P; Neue Herausforderungen im Personalwesen. Best Practices – Reorganisation – Outsourcing. Wiesbaden: Springer Gabler. 119-138
- Müller, J. (2005). *Workflow-based Integration. Grundlagen, Technologien, Management*. Wiesbaden: Springer Verlag
- Nordsieck, F. (1972). *Betriebsorganisation – Lehre und Technik*. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Pallas, F. (2018). *Datenschutz in Zeiten alles durchdringender Vernetzung: Herausforderungen für das Zusammenspiel von Technik und Regulierung*. In: Friedwald, M.; Hansen, M.; Roßnagel, A.; Die Fortentwicklung des Datenschutzes. Zwischen Systemgestaltung und Selbstregulierung. Wiesbaden: Springer Vieweg. 17-38
- Rosemann, M; vom Brocke, J. (2010). *The Six Core Elements of Business Process Management*. In: Rosemann, M; vom Brocke, J.; Handbook of Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems. Berlin: Springer Verlag. 107-122



- Roßnagel, A. (2017). *Datenschutzaufsicht nach der EU-Datenschutz-Grundverordnung. Neue Aufgaben und Befugnisse der Aufsichtsbehörden*. Wiesbaden: Springer Vieweg
- Schantz, P.; Wolff, H. (2017). *Das neue Datenschutzrecht. Datenschutz-Grundverordnung und Bundesdatenschutzgesetz in der Praxis*. München: C.H.Beck
- Schmelzer, H; Sesselmann, W. (2013). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufriedenstellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen*. 8., überarbeitete Auflage. München: Hanser Verlag
- Schmidt, G. (2002). *Einführung in die Organisation. Modelle – Verfahren – Techniken*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag
- Schmidt, G. (2012). *Prozessmanagement. Modelle und Methoden*. 3., überarbeitete Auflage. Berlin: Springer Verlag
- Schnetgöke, N.; Speck, M. (2012). *Sollmodellierung und Prozessoptimierung*. In: Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M.; *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. 7. Auflage. Berlin: Springer-Verlag. 195-228
- Seidlmeier, H. (2002) *Prozessmodellierung mit ARIS. Eine beispielorientierte für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag
- Van der Aalst, W.; Van Hee, K. (2000). *Workflow Management. Models, Methods and Systems – Cooperative Information Systems*. Eindhoven: MIT Press

## Internetquellen

Bundesdatenschutzgesetz (BDSG): *Alte Fassung*, unter: [https://www.esf.de/portal/SharedDocs/PDFs/DE/Recht\\_VO/bundesdatenschutzgesetz.pdf?\\_\\_blob=publication-File&v=2](https://www.esf.de/portal/SharedDocs/PDFs/DE/Recht_VO/bundesdatenschutzgesetz.pdf?__blob=publication-File&v=2) (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)

Bundesdatenschutzgesetz (BDSG): *Neue Fassung*, unter: <https://dsgvo-gesetz.de/bdsg/> (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom): *Digitale Prozesse*, unter: <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/160803-Whitepaper-Digitale-Prozesse.pdf> (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (Bitkom): *Was muss ich zur EU-Datenschutz Grundverordnung wissen?* unter: <https://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/Presse/Anhaenge-an-PIs/2016/160909-EU-DS-GVO-FAQ-03.pdf> (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)

Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO): *offizielle Verordnung*, unter: <https://dsgvo-gesetz.de/> (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)

Gabler Wirtschaftslexikon: *Kammer*, unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kammer-39473> (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)

Statistisches Bundesamt: *Erläuterungen zur Handwerksstatistik*, unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Unternehmen-Handwerk/Handwerk/Methoden/Methodisches.html> (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)

Zentralverband des Deutschen Handwerks: *Das Handwerk*, unter: <https://www.zdh.de/daten-fakten/das-handwerk/> (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)

Zentralverband des Deutschen Handwerks: *Kennzahlen des Handwerks*, unter: <https://www.zdh.de//daten-fakten/kennzahlen-des-handwerks/> (zuletzt aufgerufen am 28.05.2019)