Entwicklung eines Privacy Dashboard-Modellierungsrahmenwerks

(D2.3 Dokumentation des Vorgehensmodells)

Version 6

August 2021

Erstellung durch:

Institut für Technologie und Arbeit (ITA)

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Allgemeine Hinweise

Dieses Dokument beschreibt Ergebnisse des Projektes „TrUSD – Transparente und selbstbestimmte Ausgestaltung der Datennutzung im Unternehmen". In TrUSD (Projektlaufzeit: 01.09.2018 bis 31.08.2021) wird ein praxistauglicher, rechtskonformer und technologiegestützter Beschäftigtendatenschutz in Form von Privacy Dashboards und Datenschutztechnologien realisiert und evaluiert.

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.

Konsortialpartner

HKBS	HK Business Solutions GmbH	16KIS0896K
iTA Institut für Technologie und Arbeit	Institut für Technologie und Arbeit	16KIS0897
Fraunhofer IESE	Fraunhofer IESE	16KIS0898
Hochschule Bonn-Rhein-Sieg University of Applied Sciences	Hochschule Bonn-Rhein-Sieg	16KIS0899
Universität des Saarlandes	Universität des Saarlandes	16KIS0900

Copyright 2021 – TrUSD-Projekt

Alle Rechte vorbehalten. Diese Veröffentlichung darf für kommerzielle Zwecke ohne vorherige schriftliche Erlaubnis des Herausgebers in keiner Weise, auch nicht auszugsweise, insbesondere elektronisch oder mechanisch, als Fotokopie oder als Aufnahme oder sonst wie vervielfältigt, gespeichert oder übertragen werden. Eine schriftliche Genehmigung ist nicht erforderlich für die Vervielfältigung oder Verteilung der Veröffentlichung von bzw. an Personen zu privaten Zwecken.

Dokumentenhistorie

Datum	Änderung	Autor
13.02.2019	Initiale Erstellung, Entwicklung Persona-Template, Auswertung erster Ergebnisse aus AP1.1	Christian Bosse/ ITA
20.02.2019	Review und Ergänzung	Judith Hoffmann/ ITA
27.08.2019	Ergänzung zu Privacy Personas, Erkenntnisse aus Literaturrecherche in AP 7	Andreas Weßner/ ITA
28.08.2019	Umstrukturierung der Kapitel, Beschreibung des Vorgehensmodells und Ergänzung von Methoden und Instrumenten	Christian Bosse/ ITA
25.02.2020	Ergänzung Workshop-Methode zu Persona-Template und Werkzeugkasten	Christian Bosse/ ITA
07.04.2020	Aktualisierung Stakeholder und Einleitung	Christian Bosse/ ITA
17.04.2020	Überarbeitung Persona-Template basierend auf den Ergebnissen der Evaluation	Christian Bosse/ ITA
22.07.2020	Ergänzung weitere Personas außerhalb des Fokus und Methoden/ Instrumente	Andreas Weßner/ ITA
28.07.2020	Import der Personas aus der ReqSuite	Christian Bosse/ ITA
11.08.2020	Aktualisierung Layout und der Stakeholder aus der ReqSuite	Christian Bosse/ ITA
03.12.2020	Ergänzung weiterer Methoden/ Instrumente für das Vorgehensmodell	Christian Bosse/ ITA
10.02.2021	Aktualisierung Zwischenstand der Online-Befragung zu den Privacy-Personas	Christian Bosse/ ITA
24.02.2021	Review	Delia Schröder/ ITA
20.04.2021	Ergänzung weiterer Methoden/ Instrumente für das Vorgehensmodell	Christian Bosse/ ITA
29.07.2021	Strukturierung/ Sortierung der Methoden/ Instrumente für das Vorgehensmodell	Christian Bosse/ ITA
12.08.2021	Auswertung Online-Befragung	Christian Bosse/ ITA
19.08.2021	Arbeiten zur Finalisierung des Berichts	Christian Bosse/ ITA

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 9
1.1 Arbeitsschwerpunkte Sprint 1 ... 10
1.2 Arbeitsschwerpunkte Sprint 2 ... 10
1.3 Arbeitsschwerpunkte Sprint 3 ... 10
1.4 Arbeitsschwerpunkte Sprint 4 ... 11
1.5 Arbeitsschwerpunkte Sprint 5 ... 11
1.6 Arbeitsschwerpunkte Sprint 6 ... 11
2 Auswertung der Anforderungen ... 12
2.1 Methodisches Vorgehen ... 12
2.2 Auswertung der Anforderungen aus den Ergebnissen von AP1.1 ... 13
2.3 Identifikation relevanter Stakeholder ... 19
3 Privacy Personas ... 26
3.1 Privacy Personas nach Dupree als „Nutzertypen" ... 26
3.1.1 Überprüfung des Privacy Personas nach Dupree et al. im Arbeitskontext ... 27
3.1.2 Ergebnisse der Online-Befragung ... 30
3.2 Persona-Template ... 33
3.2.1 Hintergrund zur Methode ... 33
3.2.2 Entwicklung der Vorlage (Persona-Template) ... 34
3.2.3 Im Projekt erhobene bzw. erarbeitete Personas ... 37
3.2.4 Weitere Personas außerhalb des Projekt-Fokus ... 47
3.2.5 Workshopkonzept zum Einsatz des Persona-Templates in Organisationen ... 48
4 Methoden und Instrumente ... 50
4.1 Informationsveranstaltung ... 51
4.2 Informationsbroschüre/ Handreichung ... 52
4.3 Visionsentwicklung ... 53
4.4 Projektsteckbrief ... 54
4.5 Kraftfeld-Analyse ... 55
4.6 SWOT-Analyse ... 56
4.7 Demonstrator-Vorführung ... 57
4.8 Kick-off Veranstaltung ... 58
4.9 Schulung (Einführung) ... 59
4.10 Vertiefende Schulung ... 60
4.11 Schulungsaufgaben / Tutorials ... 61

4.12 Benutzer-Handbuch 62
4.13 Ansprechpartner 63
4.14 Austauschbörse 64
4.15 FAQ – Frequently Asked Questions 65
4.16 Wiki 66
5 Entwicklung des Rahmenmodells 67
5.1 Herausforderung: Technologieeinführung 67
5.2 Der Mensch als kritischer Erfolgsfaktor einer Technologieeinführung 68
5.3 Das Vorgehensmodell zur partizipativen Technologieeinführung 69
5.3.1 Dimension: Phasen des Einführungsprozesses 69
5.3.2 Dimension: Privacy-Personas 70
5.3.3 Aufbau und Funktion des Vorgehensmodells 72

1 Einleitung

Die Einführung von neuen Technologien in Unternehmen und Organisationen ist ein tiefgreifender Veränderungsprozess. Das komplexe Zusammenwirken von technischem, organisationalem und sozialem System wird oftmals nicht ausreichend beachtet, wodurch es zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung kommt: Die ausgewählte Technologie entspricht nicht den Anforderungen der Anwender/ Anwenderinnen, Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen wurden nicht rechtzeitig geschult und sind überfordert oder der Betriebsrat/ die Betriebsrätin sieht Datenschutzbestimmungen in Gefahr und bringt Einwände gegen den Einsatz der neuen Technologie vor. In der unternehmerischen Praxis sind viele Szenarien vorzufinden, in denen die Einführung und der effektive Einsatz neuer Technologien nicht gelingen.

Vor dem Hintergrund arbeitswissenschaftlicher Grundlagen ist daher die Einführung neuer Technologien möglichst systematisch und in partizipativer Weise unter Einbeziehung der verschiedenen Stakeholder durchzuführen. Dies umfasst neben einer umfassenden Anforderungserhebung bei den Stakeholdern (AP 1) ebenso die Entwicklung eines Vorgehensmodells (AP 2) und darauf aufbauender Konzepte zur Einführung der digitalen Lösung (AP 3).

Im TrUSD-Projekt wird ein generisches Privacy-Dashboard-Rahmenwerk geschaffen, um Arbeitgebern die Mittel an die Hand zu geben, Arbeitnehmern Transparenz und Mitbestimmung bezüglich der Sammlung, Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten zu ermöglichen. Dazu sollen neuartige Transparenztechnologien, benutzerfreundliche Mitbestimmungsmöglichkeiten, Durchsetzungskomponenten für Privatsphäreanforderungen sowie Unterstützung eines fairen Interessensausgleichs in einem bzgl. Privatheit, Benutzerfreundlichkeit und Rechtskonformität optimierten Qualitätsmodells entwickelt werden. Der Prozess soll ein managementorientiertes Vorgehensmodell zur partizipativen Aushandlung, Umsetzung privatheitsfreundlicher digitaler Arbeitsprozesse und Datenerfassung und damit Schaffung einer datenschutzbezogenen Vertrauenskultur umfassen und Rechtskonformität bieten.

Der Schwerpunkt der Arbeiten des ITA in AP2 liegt auf der Entwicklung eines Modellrahmens für das partizipative Vorgehen zur Einführung des Privacy Dashboards in Unternehmen und Organisationen. Dieser Modellrahmen soll die verschiedenen Schritte im Einführungsprozess sowie die relevanten Bereiche in Unternehmen bzw. in der Organisation im Allgemeinen aufzeigen, die im Rahmen der Einführung mit einbezogen werden müssen. Damit bildet der Modellrahmen eine Grundlage, anhand deren in AP3 Konzepte zur Einführung des Privacy Dashboards abgeleitet werden können, die jeweils auf die individuellen Rahmenbedingungen der Anwendungspartner im konkreten Anwendungsszenario ausgerichtet sind.

Die **Entwicklung des partizipativen Vorgehensmodells** erfolgt hierbei in enger Abstimmung mit den technischen Entwicklungen und wird im Rahmen dieses Berichts dokumentiert, der über die sechs agilen Sprints im Vorhaben fortgeschrieben wird. Mit dem Vorgehensmodell wird das Ziel verfolgt, die Akzeptanz für das Privacy Dashboard als Werkzeug für einen praxistauglichen, rechtskonformen und technologiegestützten Beschäftigtendatenschutz zu steigern. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass es von den Mitarbeitenden in vollem Umfang genutzt und nachhaltig in die Arbeitsprozesse im Unternehmen eingebettet wird. Darüber hinaus soll der erfolgreiche Einsatz des Privacy Dashboards zu einer motivierten und konsequenten Nutzung betriebswirtschaftlicher IT-Systeme und zu einem vertrauensvolleren Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beitragen.

1.1 Arbeitsschwerpunkte Sprint 1

In ***Sprint 1*** lag der Fokus des ITA zum einen auf der Entwicklung eines Persona-Templates für sog. Privacy Personas, zum anderen auf der systematischen Aufbereitung der Anforderungen an ein partizipatives Vorgehensmodell aus AP 1.1.

Mit dem Persona-Template wird in dem Projekt fortfolgend das Ziel verfolgt, eine konkrete Vorstellung über die Nutzergruppen des Privacy Dashboards in den Anwendungsfällen zu entwickeln. Es kann sowohl im Kontext der Erhebung als auch zur Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen der Anforderungserhebung (AP 1) eingesetzt werden. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse über die verschiedenen archetypischen Nutzer(-gruppen) flossen im weiteren Projektverlauf sowohl in der Entwicklung des partizipativen Vorgehensmodells und den darauf aufbauenden Konzepten der Technologieeinführung als auch in die anforderungs-/nutzerorientierten Technologieentwicklung ein.

Die systematische Aufbereitung und Auswertung der bisher in AP 1 erarbeiteten Ergebnisse diente darüber hinaus als erste Grundlage für die Ableitung relevanter Bausteine eines partizipativen Vorgehensmodells sowie der darauf aufbauenden Konzepte zur Technologieeinführung. Diese Arbeiten wurden in den folgenden Sprints fortgesetzt.

1.2 Arbeitsschwerpunkte Sprint 2

In ***Sprint 2*** vertiefte das ITA – aufbauend auf den Ergebnissen aus Sprint 1 – seine Arbeiten zu den differenzierten archetypischen Nutzergruppen (den sog. Privacy Personas). Diese dienten als eine erste Grundlage für das partizipative Vorgehensmodell und als Ausgangspunkt für die Ableitung organisations-individueller Einführungskonzepte. Die Arbeiten in Sprint 2 knüpften unter anderem an die Erhebung bzgl. der mentalen Modellen, die im Rahmen der Projektarbeiten des Konsortialpartner TH Köln erhoben wurden, an. Inhaltliche Überschneidungen der Forschungsarbeiten wurden im Vorfeld der geplanten Erhebungen des ITA und der TH Köln identifiziert und gemeinsame Fragestellungen ausgearbeitet. Auf diese Weise konnten die Ergebnisse aus der Erhebung der TH Köln zum Teil in die Forschungsarbeiten des ITA zu den Privacy Personas einfließen.

Des Weiteren wurden weitere Stakeholder, die eine relevante Position im Vorgehensmodell einnehmen, identifiziert und in der ReqSuite eingearbeitet.

Für die Konzeption des Modellrahmens wurden, basierend auf den Erkenntnissen aus AP 1, potenzielle Instrumente und Methoden herausgearbeitet, die als Bausteine im partizipativen Vorgehensmodell eingesetzt werden sollen. Ziel der Arbeiten war es, mit Hilfe der Privacy Personas und den erarbeiteten Methoden und Instrumenten zur Technologieeinführung einen Baukasten zu entwickeln, der Organisationen für die Einführung von Privacy Dashboards bereitgestellt wird und die Ableitung eines spezifischen Einführungskonzepts zugeschnitten auf die die individuellen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen der Anwendungspartner und ggf. weiterer Organisationen ermöglicht.

1.3 Arbeitsschwerpunkte Sprint 3

In ***Sprint 3*** lag der Fokus der Arbeiten des ITA auf der Entwicklung bzw. Ausarbeitung verschiedener Methoden und Instrumente, die als Bausteine im partizipativen Vorgehensmodell eingesetzt und im Rahmen der Technologieeinführung erprobt werden. Zum einen handelte es sich hierbei um bereits in den vorangegangenen Sprints identifizierte, zum anderen um in Sprint 3 neu hinzugekommene Methoden und Instrumente. Das Ziel der Arbeiten was, bei den Anwendungspartnern identifizierte sowie bei der Technologieeinführung erwartete Herausforderungen mit passenden Instrumenten und Methoden zu adressieren.

Darüber hinaus wurden die Arbeiten rund um die Identifikation und Ausarbeitung von Persona im Projektkontext vorangetrieben. Hier wurden gemeinsam mit den Projektpartnern relevante Nutzertypen ausgearbeitet, die sowohl bei der Implementierung des Privacy Dashboards als auch bei der Entwicklung von Konzepten zur Technologieeinführung Verwendung finden. Des Weiteren wurde ein Workshop-Konzept entwickelt, das Organisationen (über die Projektlaufzeit hinaus) befähigen soll, eigene Personas als archetypische Nutzer im Organisationskontext zu erarbeiten.

1.4 Arbeitsschwerpunkte Sprint 4

In ***Sprint 4*** wurde die Entwicklung bzw. Ausarbeitung von weiteren Methoden und Instrumente fortgeführt, die als Bausteine im partizipativen Vorgehensmodell verortet und im Rahmen der Entwicklung von Einführungskonzepten zukünftig erprobt werden. Hierbei orientiert sich das ITA insbesondere an den Bedarfen und Anforderungen der Anwendungspartner im Projektkonsortium.

Des Weiteren wurden die Konzepte und das Template zu den Privacy Personas basierend auf den Erkenntnissen aus der Evaluation weiterentwickelt. Insbesondere das Template zur Erfassung relevanter Personas im Projekt wurde in Teilen umgestaltet sowie Themenfelder und Leitfragen neu konzipiert. Im Nachgang wurden die bisher ausgearbeiteten Personas entsprechend angepasst und für weitere Arbeiten im Projekt aktualisiert.

In der zweiten Hälfte des Sprints wurde darüber hinaus die Online-Befragung zur Überprüfung der aus der Literatur herausgearbeiteten Nutzertypen nach Dupree (vgl. Kap 3.1) gestartet. Eine Auswertung der Befragungsergebnisse ist geplant, sobald eine ausreichende Anzahl an Teilnehmern der Befragung erreicht wird.

1.5 Arbeitsschwerpunkte Sprint 5

In ***Sprint 5*** wurde die Entwicklung bzw. Ausarbeitung von weiteren Methoden und Instrumente fortgeführt, die als Bausteine im partizipativen Vorgehensmodell verortet und im Rahmen der Entwicklung von Einführungskonzepten zukünftig erprobt werden. Hierbei orientiert sich das ITA insbesondere an den Bedarfen und Anforderungen der Anwendungspartner im Projektkonsortium.

Während des Sprints wurde die Online-Befragung zur Überprüfung der aus der Literatur herausgearbeiteten Nutzertypen nach Dupree (vgl. Kap 3.1) fortgesetzt und (aufgrund der Corona-Pandemie) hauptsächlich über die sozialen Medien beworben. Eine Auswertung der Befragungsergebnisse ist geplant, sobald eine ausreichende Anzahl an Teilnehmern der Befragung (>=50 Teilnehmenden) erreicht wird.

1.6 Arbeitsschwerpunkte Sprint 6

In ***Sprint 6*** wurde das Vorgehensmodell um weitere, optionale Methoden und Instrumente ergänzt, die im Rahmen der Erprobung im TrUSD-Projekt aufgrund der vorliegenden Personas (hohe Affinität im Bereich Technologie und Datenschutz) nicht relevant waren und insbesondere der Erstellung des Leitfadens für Unternehmen zur Einführung von Privacy-Dashboards dienen. Mit der Umsetzung des Leitfadens wurden die Arbeiten im Arbeitspaket 2 abgeschlossen und die Erkenntnisse übergreifend zusammengefasst.

Zu den finalisierenden Arbeiten zählt ebenso die Auswertung der Online-Befragung bzgl. Privacy-Personas im Arbeitsumfeld, die in Sprint 5 die vorgesehene Marke von mehr als 50 Teilnehmenden überschritten hat, sowie ein finales Review des Berichts.

2 Auswertung der Anforderungen

2.1 Methodisches Vorgehen

Der Fokus des ITA lag im Rahmen der Anforderungserhebung auf der systematischen Erhebung und Auswertung der Anforderungen an ein partizipatives Vorgehensmodell sowie darauf aufbauender Konzepte zur Einführung des Privacy Dashboards in Unternehmen bzw. Organisationen. Hierzu wurden in einem ersten Schritt die Ergebnisse aus AP 1.1 (AP 1 in Sprint 1) aus den Workshops und Erhebungen herangezogen, analysiert und zusammenfassend ausgewertet.

Neben den zahlreichen funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen an die konkrete Umsetzung und Ausgestaltung eines Privacy Dashboards konzentriert sich die Analyse des ITA auf die Aspekte, die für die Entwicklung des partizipativen Vorgehensmodells von besonders hoher Relevanz sind. In den Ergebnissen aus Sprint 1 sind dies unter anderem die Ergebnisse aus den leitfragenbasierten Interviews (Vgl. Deliverable 1), die sich primär mit dem Prozess der Technologieeinführung im Unternehmen sowie der damit verbundenen Hürden befassen. Die Fragen sowie die Templates zur Erfassung der Antworten in der ReqSuite werden folgend skizziert:

- Wer ist alles in den Prozess der Technologieeinführung involviert?

  Template: „Wenn eine neue Technologie in der Organisation eingeführt wird, dann ist [*Rolle/ Stakeholder: z.B. Personaler*] dahingehend involviert, dass er/ sie [*Tätigkeit/ Aktivität: z.B. Weiterbildungsbedarfe erfasst*]."

- Wie waren Ihre Reaktionen bei der Einführung neuer Technologien in der Vergangenheit (z. B. begeistert, abwartend, zögerlich, verhalten, negativ)?

  Template: „Bei der Einführung neuer Technologien in der Organisation bin ich als [*Rolle/ Stakeholder: z.B. Mitarbeiter*] eher [Eigenschaft/ *Verhalten: z.B. zögerlich*], weil [*Begründung: z.B. in der Vergangenheit es große Probleme gab*]."

- Welche Probleme tauchen in der Regel vor, während und nach der Einführung neuer Technologien auf?

  Template: „Weil [*Begründung: z.B. es keine Informationen zum Projekt gab*], entsteht [*vor/ während/ nach*] der Einführung einer neuen Technologie für [*Rolle/ Stakeholder: z.B. Mitarbeiter*] das Problem, dass [*Problembeschreibung: z.B. Unsicherheit und Angst vor Jobverlust auftreten*]."

- Wo liegen Ihrer Ansicht nach die größten Herausforderungen bei der Einführung einer neuen Technologie in Ihrer Organisation?

  Template: „Bei der Einführung einer neuen Technologie muss aus Sicht des [*Rolle/ Stakeholder: z.B. Mitarbeiter*] besonders auf [*Herausforderung: z.B. Einbindung der Mitarbeiter*] geachtet werden, da (sonst) [*Begründung: z.B. eine ablehnende Haltung gegenüber der Technologie entstehen könnte*]."

- Wann sind Sie vor, während und nach dem Einführungsprozess rundum zufrieden? Was ist dann besonders gut gelaufen?

Template: „Als [*Rolle/ Stakeholder: z.B. Mitarbeiter*] bin ich dem Prozess einer Technologieeinführung dann zufrieden, wenn [*relevanter Aspekt: z.B. während dem Projekt die entsprechende Weiterbildung*] (besonders) gut gelaufen ist, da dann [*Begründung: z.B. das Tool effizient eingesetzt werden kann*]."

- Welche Rahmenbedingungen brauche ich, damit ich das Privacy Dashboards nutzen kann? Zum Beispiel:
  - Zugang zum System z. B. über PC, Terminal, Handy
  - explizite Anlässe, ggf. jeweils die Aufforderung zur Nutzung zu einem bestimmten Zeitpunkt
  - Privatsphäre bei der Nutzung
  - Anleitung, Schulung zum Umgang mit dem System
  - Unterstützung, damit ich für mich passende Einstellungen wählen kann
  - Rückendeckung durch Leitung und Führungskräfte
  - Rückendeckung durch Mitarbeitervertretung
  - Rückendeckung durch Kolleginnen und Kollegen

  Template: „Um ein Privacy Dashboard als [*Rolle/ Stakeholder: z.B. Mitarbeiter*] nutzen zu können, benötige ich [*relevanter Aspekt: z.B. ausreichend zeitlicher Ressourcen*] als strukturelle bzw. organisationale Rahmenbedingung, da [*Begründung: z.B. ansonsten nicht die Zeit dafür finde, mich mit dem Thema auseinander zu setzen*]."

Neben der beschriebenen Fokussierung in Sprint 1 wurden auch die weiteren Ergebnisse, die in der ReqSuite dokumentiert sind, auf Anforderungen hin untersucht, die ebenfalls für die Entwicklung des partizipativen Vorgehensmodells relevant sind.

Basierend auf den Erkenntnissen aus Sprint 1 wurde sowohl ein Workshop-Format als auch ein leitfragenbasierter Fragebogen für die Durchführung von Experten-Interviews entwickelt. Während mit Hilfe des Workshops auf Basis von konkreten Soll-Prozessen Anforderungen erhoben werden, dienen die Erkenntnisse aus den Experten-Interviews insbesondere zur Erhebung ergänzender Anforderungen bspw. aus der Praxis produzierender Unternehmen und stellen somit die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an die unternehmerische Praxis sicher. Der Fragebogen basiert dazu in Teilen auf den oben gezeigten Fragestellungen aus Sprint 1, sowie auf Teilen des Workshop-Formats (weiterführende Informationen zu den durchgeführten Erhebungen und Ergebnissen finden sich in Deliverable 1.1-1.2).

2.2 Auswertung der Anforderungen aus den Ergebnissen von AP1.1

Aus der systematischen Analyse der Ergebnisse aus AP1 (Vgl. Deliverable 1.1-1.2) konnten die identifizierten Anforderungen aus Sprint 1 validiert und erweitert werden. Sie dienen als Grundlage zur Ableitung möglicher Maßnahmen, die bei der Entwicklung des partizipativen Vorgehensmodells zu beachten sind. Die folgende Aufzählung bietet hier einen Überblick in Ergänzung zu den Ergebnissen in Deliverable 1.1-1.2.

Beschreibung	Sensibilisierungs-Bedarf
abgeleitete Anforderung	Die Relevanz des Themas „Selbstbestimmung und Privatheit von Daten im Arbeitsumfeld" wird oftmals nicht erkannt. Viele Arbeitnehmer kennen bzw. erkennen nicht den Wert ihrer personenbezogenen bzw. personenbezogen auswertbaren Daten. Dies wird besonders deutlich, wenn nach der aktiven Nutzung von Datenschutzeinstellungen bei Standardsoftware (z.B. Microsoft Windows oder Smartphone-Applikationen) gefragt wird. Auch wenn in der Öffentlichkeit das Datensammeln einiger Smartphone-Applikationen thematisiert werden, achten nur wenige auf die jeweiligen Datenschutzerklärungen oder nehmen gar Einstellungen zum Datenschutz vor. Hier wird deutlich, dass die Mitarbeitenden im Vorfeld des Einsatzes eines Privacy Dashboards für das Thema „Selbstbestimmung und Privatheit von Daten im Arbeitsumfeld" sensibilisiert werden müssen, sodass das Instrument auch aktiv im Arbeitskontext genutzt wird.
Mögliche Maßnahme	▪ Informationsveranstaltung im Vorfeld der Einführung eines Privacy Dashboards ▪ Informations- und Sensibilisierungskampagnen ▪ Flyer/ Faltblätter zu dem Thema „Selbstbestimmung und Privatheit von Daten im Arbeitsumfeld" ▪ Schulungen von Betriebs-/ Personalräten ▪ Aktive Einbindung von Sozialpartnern
Aussagen	▪ Als Arbeitgeber bzw. Datenschutzbeauftragter möchte ich Arbeitnehmer für das Thema Datenschutz sensibilisieren, damit Datenschutzvorfälle vermieden werden können. ▪ Als Betriebsrat/ Personalrat möchte ich die Arbeitnehmer bzgl. ihrer Eigenverantwortung bei der Freigabe von Bildern sensibilisieren, damit sie ihr Recht aktiv wahrnehmen. ▪ Als Arbeitnehmer möchte ich wissen und verstehen, welche personenbezogenen Daten erhoben werden, damit ich Sinn bzw. Nutzen des Privacy-Dashboards in diesem Kontext verstehe. ▪ Als Arbeitnehmer möchte ich die Möglichkeit der Selbstbestimmung durch das Privacy-Dashboard erkennen, damit ich die Möglichkeit dazu nachhaltig nutze. ▪ Als Arbeitgeber möchte ich die Arbeitnehmer bzgl. ihrer Eigenverantwortung bei der Freigabe von Bildern sensibilisieren, damit sie ihr Recht aktiv wahrnehmen. ▪ Als Arbeitgeber möchte ich für das Thema Datenschutz sensibilisiert sein, damit mit einem rechtlich korrekten Vorgehen Datenschutzvorfälle vermieden werden können.

Beschreibung	Informationsbedarf
abgeleitete Anforderung	Insbesondere vor, aber auch während der Einführung eines Privacy Dashboard ist der Informationsbedarf bei den betroffenen Mitarbeitenden sehr hoch. Zum einen kommt die Frage auf, wer von der Datenerhebung im Unternehmen überhaupt betroffen ist, zum anderen, wer von der Einführung des Instruments ggf. betroffen ist. Darüber hinaus kommen weitere Fragen zu den Details der Datenerhebung und ggf. auch zur Datenverarbeitung im Hintergrund auf, die für die Mitarbeitenden (und ggf. weitere Stakeholdergruppen) relevant sind.
Mögliche Maßnahme	▪ Informationsveranstaltung im Vorfeld der Einführung eines Privacy Dashboards ▪ Broschüre (gedruckt oder digital) mit relevanten Informationen über das Instrument und die dahinterliegenden Details der Datenerhebung bzw. -auswertung ▪ Informationsvideos, die zeitunabhängig, flexibel abgerufen und angeschaut werden können (losgelöst vom Tagesgeschäft, in stressfreien Phasen etc.)
Aussagen	▪ Um als Mitarbeiter/ Mitarbeiterin das Dashboard zu nutzen, benötige ich Information, ob ich überhaupt Betroffener bin, da ich nur dann das Dashboard nutzen will. ▪ Um als Mitarbeiter/ Mitarbeiterin das Dashboard zu nutzen, benötige ich abrufbare Hintergrundinformationen, da ich ggf. Details zur Datenerhebung in Erfahrung bringen möchte. ▪ Vor/während der Einführung entsteht für den Verantwortlichen das Problem, dass es bei der Einführung Schwierigkeiten gibt, da nicht alle „am gleichen Strang ziehen".

Beschreibung	Schulungsbedarf
abgeleitete Anforderung	Aus Sicht der Mitarbeitenden wird in den Ergebnissen deutlich, dass Schulungen eine hohe Relevanz innehaben. Um mit einer neuen Technologie wie z. B. dem Privacy Dashboard im Arbeitsalltag problemlos umzugehen, ist die Durchführung von Schulungen bzw. Schulungsveranstaltungen vor und/oder während der Einführung ein wichtiges Element. Optimal ist hierbei, wenn im Rahmen der Schulung bereits Erfahrungen im Umgang mit dem Privacy Dashboard gesammelt und auf den Arbeitsalltag dann übertragen werden können. Möglich wären unter anderem Schulungsveranstaltungen, die vorab außer Haus und während der Einführung in-House durchgeführt werden. Diese könnten jeweils zeitlich kurz und zweckgerichtet durchgeführt werden, um einen größeren Nutzen zu erzielen.

Mögliche Maßnahme	▪ (zeitlich) kurze Schulungen, die eine intuitive Nutzungsmöglichkeit des Privacy Dashboards voraussetzen ▪ Kombination von Schulungsveranstaltung unternehmensintern sowie unternehmensextern ▪ Handout mit allen relevanten Funktionen/Informationen am Arbeitsplatz (1-Seiter)
Aussagen	▪ Vor/während der Einführung entsteht für den Verantwortlichen das Problem, dass es bei der Einführung Schwierigkeiten gibt, da das entsprechende Know-how in der Firma fehlt. ▪ Während/nach der Einführung entsteht für den Anwender das Problem, dass er bei der Arbeit behindert wird, da es keine/nur unzureichende Schulungen/Einweisungen gab. ▪ Während/nach der Einführung entsteht für einen älteren Anwender das Problem, dass er bei der Arbeit behindert wird, da er nicht immer mit den technologischen Neuerungen mithalten kann. ▪ Bei der Einführung einer neuen Technologie muss aus Sicht der Projektverantwortlichen besonders auf eine gute Einführung der Software geachtet werden, da sonst nur 2–3 Hauptfunktionen genutzt werden. ▪ Bei der Einführung einer neuen Technologie muss aus Sicht des Technologieanbieters auf ein Handbuch/eine Dokumentation geachtet werden, da die Anwender dort bei Fragen nachlesen können. ▪ Als Mitarbeiter/ Mitarbeiterin bin ich mit dem Prozess einer Technologieeinführung dann zufrieden, wenn Budget für Schulungen und Workshops vorhanden ist.

Beschreibung	Zeitbedarf
abgeleitete Anforderung	Anhand der Ergebnisse lässt sich erkennen, dass die Mitarbeitenden im Tagesgeschäft möglichst wenig Zeit für den Umgang mit dem Privacy Dashboard bzw. für das Erlernen des Umgangs investieren wollen/können. Dies bedeutet, dass neben einer intuitiven Nutzung, die im Tagesgeschäft eingebunden werden kann, auch die Informations- und Schulungsveranstaltungen möglichst zeitlich kurz und fokussiert stattfinden müssen.
Mögliche Maßnahme	▪ Unterteilung der Schulung in kurze Veranstaltungen, die ggf. vorab unternehmensextern und während der Einführung unternehmensintern durchgeführt werden ▪ Fokussierung der Schulung auf relevante Aspekte, die es im Vorfeld unternehmensindividuell zu erheben gilt

Aussagen	▪ Um als Mitarbeiter/ Mitarbeiterin das Dashboard zu nutzen, benötige ich ein Tool, das leicht verständlich ist, da ich nicht mit dem Erlernen aufgehalten werden will. ▪ Um als Mitarbeiter/ Mitarbeiterin das Dashboard zu nutzen, benötige ich für sensible Daten eine Option "Bei Abruf benachrichtigen", da ich ggf. reagieren will. ▪ Um als Mitarbeiter/ Mitarbeiterin das Dashboard zu nutzen, benötige ich eine Integration in das Mitarbeiterportal/ HR- Programm/ Personalmanagement, da ich das Dashboard ähnlich verwenden werde wie den Urlaubsplaner oder die Funktionen zum Ausdrucken von Lohnscheinen, Uploaden von Krankenscheinen u. ä. ▪ Vor/während der Einführung entsteht für den Anwender das Problem, dass er sich nicht mit der Technologie auseinandersetzen kann, da ihm die Zeit fehlt. ▪ Während der Einführung entsteht für den Anwender das Problem, dass er bei der Arbeit behindert wird, da der Zeitplan nicht eingehalten wird.

Beschreibung	Erwartungsabfrage bei Stakeholdern
abgeleitete Anforderung	Die Erwartungshaltung an die Einführung neuer Technologien in den Unternehmen und Organisationen kann sehr divers sein, wie die Ergebnisse aus der Anforderungserhebung in AP1 zeigen. Um gezielt auf die unterschiedlichen Haltungen bzw. Positionierungen einzugehen, müssen diese im Vorfeld erhoben werden. Insbesondere kritische und zurückhaltende Positionen müssen hinterfragt werden, um die Technologieeinführung des Privacy Dashboards erfolgreich zu gestalten. Generell bietet es sich an, in der Entwicklung des Vorgehensmodells und der darauf aufbauenden Konzepte zur Einführung der Privacy Dashboards auf die Realisierung von sog. Quick-wins abzuzielen, also schnell erreichbare Erfolge des Technologieeinsatzes sichtbar zu machen, um der kritischen bzw. zurückhaltenden Haltung von Mitarbeitenden zu begegnen.
Mögliche Maßnahme	▪ Erwartungsabfrage vor der Einführung eines Privacy Dashboards, ggf. in Workshops oder Interviews ▪ Realisierung von Quick-wins bei der Technologieeinführung
Aussagen	▪ Bei der Einführung einer neuen Technologie muss aus Sicht des Geschäftsführers besonders auf eine gute Einführung der neuen Technologie geachtet werden, da unsichere Mitarbeiter/ Mitarbeiterin dann nicht "hinten runterfallen". ▪ Bei der Einführung neuer Technologien in der Organisation bin ich als Anwender skeptisch, da die Einführung wegen Zeitdruck oft unzureichend vorbereitet wird/nicht ausreichend getestet wird.

	▪ Bei der Einführung neuer Technologien in der Organisation bin ich als Anwender zu Beginn oft kritisch, aber begeistert, wenn sich ein Nutzen/Vorteil für mich oder das Unternehmen ergibt. ▪ Bei der Einführung neuer Technologien in der Organisation bin ich als langjähriger, konservativer Mitarbeitender eher ablehnend, da ich lieber an alten, bewährten Technologien festhalte. ▪ Bei der Einführung einer neuen Technologie muss aus Sicht der Projektverantwortlichen besonders auf den Projektfortschritt und klare (terminierte) Verantwortlichkeiten geachtet werden, da das Projekt sich sonst leicht verzögert oder in Frage gestellt wird.

Beschreibung	Ansprechperson/Unterstützer („Enabler") im Unternehmen
abgeleitete Anforderung	Um die Einführung eines Privacy Dashboards im Unternehmen erfolgreich zu gestalten, muss der Prozess durch interne Ansprechpartner begleitet werden. Diese gilt es im Vorfeld des Roll-out zu identifizieren und spezifisch zu schulen, sodass diese bei aufkommenden Fragen kompetent weiterhelfen und als Vorbilder agieren können. Ebenso können diese Ansprechpartner als „Enabler" eingesetzt werden, um Akzeptanz und Motivation bzgl. des Einsatzes des Privacy Dashboards intern zu steigern.
Mögliche Maßnahme	▪ Identifikation, Schulung, Unterstützung und Etablierung von Enablern im Unternehmen, die die Einführung des Privacy Dashboards als „Vorbilder" vorantreiben, Kollegen unterstützen und bei Fragen als Ansprechperson verfügbar sind.
Aussagen	▪ Um als Mitarbeiter/ Mitarbeiterin das Dashboard zu nutzen, benötige ich einen Ansprechpartner, da ich Rückfragen haben könnte. ▪ Eine fehlende Hilfeoption würde den Mitarbeiter/ Mitarbeiterin davon abhalten, ein Privacy Dashboard zu nutzen. ▪ Keine klare Zuständigkeit (Beauftragter) würde den Mitarbeiter/ Mitarbeiterin davon abhalten, ein Privacy Dashboard zu nutzen. ▪ Bei der Einführung neuer Technologien in der Organisation bin ich als Geschäftsführer eher Promoter, da ich einen Mehrwert erwarte. ▪ Nach der Einführung entsteht für den Geschäftsführer das Problem, dass die Software nicht wie gewünscht genutzt wird, da nicht alle am Ball bleiben. ▪ Bei der Einführung einer neuen Technologie muss aus Sicht des Geschäftsführers besonders auf einen guten Austausch rund um die neue Technologie geachtet werden, da die Mitarbeiter/ Mitarbeiterin sich dann über Funktionen/Möglichkeiten der neuen Technologie austauschen.

2.3 Identifikation relevanter Stakeholder

Im Rahmen der Anforderungserhebung (vgl. D1.1-1.2) wurden neben den diversen Anforderungen an ein Privacy Dashboard und einem Vorgehensmodell zur Einführung in Organisationen ebenfalls verschiedene Stakeholder identifiziert. Sie repräsentieren insbesondere in den ausgewählten Anwendungsszenarien unterschiedliche Rollen bzw. Funktionen, die in die Einführung von neuen Technologien wie bspw. dem Privacy Dashboard in Organisationen involviert sind. Folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die identifizierten Stakeholder, die im Rahmen des Vorgehensmodells relevant sind. Eine vollständige und umfassende Auflistung findet sich in D1.1-1.2.

Tabelle 1: Übersicht über Personen/ Funktionen, die in Einführungsprozesse involviert sind

ID	Name	Beschreibung
ST1	Gesetzgeber	Der Gesetzgeber ist eine Staatsgewalt, die Gesetze erlässt, die den Arbeitnehmer als auch den Arbeitgeber schützen sollen. Die Gesetze regeln unter anderem den Schutz personenbezogener Daten und somit den Schutz der Privatsphäre. Der Gesetzgeber kann sowohl auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene tätig sein.
ST2	Vorgesetzter	Ein Vorgesetzter ist eine Person, die in der Hierarchie einer Organisation über einem Arbeitnehmer steht. Er ist gegenüber einem Arbeitnehmer weisungsbefugt, aber hat auch eine Sorgepflicht ihm gegenüber. Gewisse Aufgaben eines Vorgesetzten erfordern die Einsicht in personenbezogene Daten eines Arbeitnehmers, zum Beispiel braucht ein Vorgesetzter Einsicht in Arbeitsvertragsdaten.
ST3	Arbeitnehmer	Ein Arbeitnehmer ist eine Person, die bei einer Organisation als Beschäftigter angestellt und somit ein Vertragsverhältnis mit dem Arbeitgeber eingegangen ist. Die Tätigkeiten des Arbeitnehmers richten sich nach seiner Abteilung und Position. Bei gewissen Tätigkeiten erzeugt ein Arbeitnehmer personenbezogene Daten, die auf ihn oder Kollegen Bezug nehmen.
ST4	Kollege	Ein Kollege ist eine Person, die in derselben Organisation wie ein Arbeitnehmer arbeitet.
ST5	Arbeitgeber	Ein Arbeitgeber ist eine Organisation, die Arbeitnehmer beschäftigt und mit diesen ein Vertragsverhältnis eingegangen ist. Der Arbeitgeber muss zur Erfüllung gewisser Tätigkeiten personenbezogene Daten eines Arbeitnehmers speichern, zum Beispiel führt ein Arbeitgeber eine Personalakte, in der unter anderem der Arbeitsvertrag gespeichert ist.
ST6	Public-Relations-Abteilung	Eine Public-Relations-Abteilung ist eine Personengruppe, die für die Öffentlichkeitsarbeit und Außendarstellung einer Organisation zuständig ist. Bei der Ausübung gewisser Tätigkeiten verarbeitet die Abteilung Public Relations personenbezogene Daten von Arbeitnehmern, zum Beispiel verwendet sie Fotos, auf denen Arbeitnehmer abgebildet sind.

ST7	Verwaltung	Eine Verwaltung ist eine Personengruppe, die als Abteilung einer Organisation administrative Tätigkeiten ausführt. Bei gewissen Tätigkeiten werden personenbezogene Daten von Arbeitnehmern und Kunden verarbeitet. Zum Beispiel kümmert sich die Verwaltung um die Führung einer Personalakte.
ST8	Compliance-Beauftragter	Ein Compliance-Beauftragter ist ein Arbeitnehmer, der sich in einer Organisation darum kümmert, dass Kollegen sich regelgerecht und ethisch korrekt verhalten.
ST10	Brandschutz-beauftragter	Ein Brandschutzbeauftragter ist ein Arbeitnehmer, der in einer Organisation für die Vorbeugung von Brandfällen und für den Schutz von Kollegen in einem Brandfall zuständig ist. Ein Brandschutzbeauftragter benötigt für gewisse Tätigkeiten personenbezogene Daten von Arbeitnehmern, z. B. muss er im Brandfall über die Anwesenheit von Kollegen informiert werden.
ST11	HR / Recruitment Abteilung	Eine HR / Recruitment Abteilung ist eine Personengruppe, die sich um die Verwaltung des Personals und die Anwerbung und Einstellung neuer Arbeitnehmer kümmert. Diese Abteilung verarbeitet bei ihren Tätigkeiten personenbezogene Daten der Bewerber und der Arbeitnehmer.
ST12	Prozessmanager / QS / QM	Ein Prozessmanager ist ein Arbeitnehmer, der sich in einer Organisation um die Verwaltung von Geschäftsprozessen kümmert.
ST13	B2B-Kunde	Ein B2B-Kunde ist eine Organisation, die Produkte oder Dienstleistungen einer anderen Organisation bezieht. Letztere Organisation muss für gewisse Tätigkeiten personenbezogene Daten eines B2B-Kunden verarbeiten, z. B. benötigt eine Organisation Adressdaten, um Rechnungen zuzustellen.
ST14	Presse	Die Presse ist eine Person, die als Vertreter der Presse oder anderer Medien handelt und bei bestimmten Tätigkeiten personenbezogene Daten von Arbeitnehmern verwendet.

ST15	Betriebsrat / Personalrat	Ein Betriebsrat / Personalrat ist ein Gremium, das sich als Arbeitnehmervertretung für die Einhaltung und Etablierung der Arbeitnehmerrechte einsetzt. Die Tätigkeiten des Betriebsrates / Personalrates orientieren sich an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer und den Vorgaben des Gesetzgebers. Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die Interessen der Beschäftigten eines Betriebs im Sinne des § 5 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zu vertreten. Somit liegt auch der Schutz vor Missbrauch bei der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Arbeitnehmerdaten in seinem Zuständigkeitsbereich. Durch das Recht des Betriebsrats auf Mitbestimmung sollen die Beschäftigten des Betriebs vor Leistungs- und Kontrolleinrichtungen geschützt werden, die in ihren Persönlichkeitsbereich eingreifen. Das Recht auf Mitbestimmung des Betriebsrats besteht dabei keineswegs nur dann, wenn eine technische Einrichtung zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle aktiv genutzt wird. Es kommt gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bereits zur Geltung, wenn eine technische Einrichtung hierfür lediglich geeignet ist. Dabei handelt es sich stets um ein aktives Mitbestimmungsrecht, wonach eine Umsetzung von Maßnahmen durch den Arbeitgeber ohne die Zustimmung des Betriebsrats unzulässig ist. Ferner kommt dem Betriebsrat nach § 37 Abs. 6 BetrVG bei der Einführung von technischen Einrichtungen i. S. v. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ein Schulungsanspruch zu. Entsprechend ist der Betriebsrat als relevanter Stakeholder bei der Einführung von Privacy-Dashboards einzubinden.
ST17	Aufsichtsrat	Ein Aufsichtsrat ist ein Gremium, das teilweise gesetzlich vorgeschrieben ist. Ein Aufsichtsrat berät und kontrolliert als Kontrollgremium die Organisationsleitung.
ST18	Controlling-Abteilung	Eine Controlling-Abteilung ist eine Personengruppe, die die Organisationsleitung durch das Aufbereiten von Organisationszahlen unterstützt.
ST19	Datenschutzbeauftragter	Ein Datenschutzbeauftragter ist ein Arbeitnehmer, der sich in einer Organisation um die Einhaltung des Datenschutzes kümmert. Abhängig von der Größe und Kerntätigkeit ist die Organisation ggf. gesetzlich dazu verpflichtet, einen Datenschutzbeauftragten zu benennen.
ST20	Entwickler / IT-Lieferant	Ein Entwickler / IT-Lieferant ist eine Organisation, die einer anderen Organisation Softwareanwendungen bereitstellt. An diesen sowie an deren Abrechnungsdienstleister (falls vorhanden) werden personenbezogene Daten des Arbeitnehmers weitergegeben, damit diese ihre Leistung erbringen können.

ST21	Administrator	Ein Administrator ist ein Arbeitnehmer, der erweiterte Rechte in einem IT-System hat. Dies kann dazu führen, dass er personenbezogene Daten von Kollegen einsehen kann.
ST22	Sozialpartner	Ein Sozialpartner ist eine Organisation, die in der Form von Verbänden von Arbeitgebern (Arbeitsgeberverbände) und / oder Arbeitnehmern (Gewerkschaften) in der Regel als "soziale Gegenspieler" auftreten und die jeweiligen Interessen bei der Schaffung einer sinnvollen Ordnung des Arbeitslebens vertritt. Bspw. verhandeln die Sozialpartner über die Gestaltung von Arbeits- und Entlohnungsbedingungen, sowohl auf Verbandsebene als auch auf Betriebsebene vertreten durch Betriebsrat / Personalrat bzw. Organisationsleitung. Hierzu zählt u.a. auch der Datenschutz in Unternehmen und Organisationen, bei deren Ausgestaltung die Sozialpartner ihre Position vertreten und Einfluss ausüben.
ST24	Aufsichtsbehörde	Eine Aufsichtsbehörde ist eine Organisation, die als Behörde eine Aufsichtsfunktion über privatrechtliche oder andere staatliche Institutionen ausführt.
ST25	Konkurrierende Organisation	Eine konkurrierende Organisation ist eine Organisation, die im Wettbewerb mit einer anderen Organisation steht.
ST26	Chancengleichheitsbeauftragter	Ein Chancengleichheitsbeauftragter ist ein Arbeitnehmer, der sich für Gleichberechtigung in einer Organisation einsetzt. Ein Chancengleichheitsbeauftragter berät unter anderem Kollegen und erstellt Statistiken zur Erhebung der aktuellen Chancengleichheit in einer Organisation. Dazu kann es erforderlich sein, dass der Chancengleichheitsbeauftragte personenbezogene Daten eines oder mehrerer Kollegen verwendet.
ST27	Auditor	Ein Auditor ist eine Organisation, die das Managementsystem einer Organisation überprüft und an diese sowie an deren Abrechnungsdienstleister (falls vorhanden) personenbezogene Daten des Arbeitnehmers weitergegeben werden, damit sie ihre Leistung erbringen können.
ST28	Sekretär	Ein Sekretär ist ein Arbeitnehmer, der eine Abteilung oder einen Arbeitnehmer in einer Organisation bei administrativen Aufgaben unterstützt.
ST29	Bewerber	Ein Bewerber ist eine Person, die Interesse an einer Stelle in einer Organisation bekundet. Er stellt der HR / Recruitment Abteilung einer Organisation personenbezogene Daten in seinen Bewerbungsunterlagen bereit.
ST30	Lieferant	Ein Lieferant ist eine Organisation, die einer anderen Organisation Güter oder Dienstleistungen (außer IT) liefert. An den Lieferanten sowie an dessen Abrechnungsdienstleister (falls vorhanden) werden personenbezogene Daten des Arbeitnehmers weitergegeben, damit diese ihre Leistung erbringen können.

ST31	Auftragsverarbeiter	Ein Auftragsverarbeiter ist eine Organisation, die nach Art. 28 DSGVO im Auftrag der Organisation personenbezogene Daten verarbeitet bzw. an die sowie an deren Abrechnungsdienstleister (falls vorhanden) personenbezogene Daten des Arbeitnehmers weitergegeben werden, damit sie ihre Leistung erbringen können.
ST32	Behörde	Eine Behörde ist eine staatliche Organisation, an die personenbezogene Daten des Arbeitnehmers für die Ausübung ihrer zivilrechtlichen Pflichten weitergegeben werden, z. B. Rentenversicherungsträger, Finanzamt, Sozialversicherungsträger, Gericht.
ST33	Bank	Eine Bank ist eine Organisation, die ein Bankkonto des Arbeitnehmers verwaltet und ihm ggf. Geld leiht.
ST34	Krankenkasse	Eine Krankenkasse ist eine Organisation, die Träger der Krankenversicherung eines Arbeitnehmers ist. Insbesondere handelt es sich hier um die Annahmestelle der für den Arbeitnehmer zuständigen Krankenkasse.
ST35	Steuerberater	Ein Steuerberater ist eine Organisation, die eine andere Organisation in steuerrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen berät und an die sowie an deren Abrechnungsdienstleister (falls vorhanden) personenbezogene Daten des Arbeitnehmers weitergegeben werden, damit sie ihre Leistung erbringen können.
ST36	Altersversorger / Anlageunternehmen	Ein Altersversorger / Anlageunternehmen ist eine Organisation, die Transaktionen zur betrieblichen Altersversorgung bzw. zu vermögenswirksamen Leistungen des Arbeitnehmers bearbeitet.
ST37	Gläubiger	Ein Gläubiger ist eine Person oder Organisation, die im Falle von Lohn- und Gehaltspfändungen des Arbeitnehmers eine Leistung fordert.
ST38	Insolvenzverwalter	Ein Insolvenzverwalter ist eine Person, die im Falle einer Privatinsolvenz des Arbeitnehmers für die Durchführung des Insolvenzverfahrens sorgt.
ST39	Arbeitsschutzamt	Ein Arbeitsschutzamt ist eine Organisation, die als Behörde für den Arbeitsschutz von Arbeitnehmern zuständig ist.
ST40	Industrie- und Handelskammer	Die Industrie- und Handelskammer (IHK) ist eine Organisation, die als Verband die Interessen ihrer Mitgliedsorganisationen gegenüber Politik und Öffentlichkeit vertritt und ihre Mitgliedsorganisation und deren Arbeitnehmer berät z.B. bezüglich Weiterbildungen. An die IHK werden personenbezogene Daten des Arbeitnehmers weitergegeben werden, damit diese ihre Arbeiten ausführen kann.
ST41	Betriebsärztlicher Dienst	Ein betriebsärztlicher Dienst ist eine Organisation, mit der der Arbeitgeber zum Zwecke der arbeitsmedizinischen Vorsorge und Sicherheit kooperiert.

ST42	Bildungseinrichtung	Eine Bildungseinrichtung ist eine Organisation, die einer anderen Organisation Schulungen anbietet, und an die bzw. an deren Abrechnungsdienstleister (falls vorhanden) personenbezogene Daten des Arbeitnehmers weitergegeben werden, damit sie ihre Leistung erbringen können. Bildungseinrichtungen sind z. B. Aus-, Fort- oder Weiterbildungseinrichtungen wie (Fach-)Hochschule, Berufsschule und Trainer für die Durchführung von Assessment-Centern und Potenzialanalysen.
ST43	Reisedienstleister	Ein Reisedienstleister ist eine Organisation, die für die Buchung von Reisemitteln, z. B. Hotel, Bahntickets, Mietwagen, Flüge, zuständig ist und an den sowie an deren Abrechnungsdienstleister personenbezogene Daten des Arbeitnehmers weitergegeben werden, damit sie ihre Leistung erbringen können.
ST44	Supportabteilung	Ein Supportabteilung ist eine Personengruppe, die technische und fachliche (interne oder externe) Unterstützung bietet, den Dashboardnutzern für Rückfragen zur Verfügung steht und diese bei Problemen rund um die Nutzung unterstützt.
ST45	Content-Manager	Ein Content-Manager ist ein Arbeitnehmer, der die Text-, Bild- und Multimediainhalte für das PDB konzipiert, erstellt und einpflegt.
ST46	Enabler / PDB-Pate	Ein Enabler / PDB-Pate ist ein Arbeitnehmer, der Key-User des PDBs ist, als Ansprechpartner und Befürworter des PDBs auftritt, engagiert für die aktive Nutzung des PDBs wirbt und bei Fragen hilfsbereit unterstützt.
ST47	B2C-Kunde	Ein B2C-Kunde ist eine Person, die Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation bezieht. Die Organisation muss für gewisse Tätigkeiten personenbezogene Daten eines B2C-Kunden verarbeiten, z. B. benötigt eine Organisation Adressdaten, um Rechnungen zuzustellen.
ST48	Organisationsleitung	Die Organisationsleitung ist eine Personengruppe, die für das Management einer Organisation zuständig ist. Sie wird gegebenenfalls von einem Aufsichtsrat beraten und kontrolliert und erhält von der Controlling-Abteilung aufbereitete Organisationszahlen. Die Organisationsleitung kann auch vertreten sein bei Sozialpartnern.
ST49	Verantwortlicher	Verantwortlicher ist nach Art. 4 DSGVO die natürliche oder juristische Person, Behörde, Einrichtung oder andere Stelle, die allein oder gemeinsam mit anderen über die Zwecke und Mittel der Verarbeitung von personenbezogenen Daten entscheidet.

ST50	Dateneigner	Ein Dateneigner ist ein Arbeitnehmer, der sich in einer Organisation um die Pflege von Daten kümmert. Es handelt sich dabei um personenbezogene Daten von Arbeitnehmern, die die Organisation für interne Prozesse benötigt. Die Pflege dieser Daten beinhaltet das Einpflegen in der Daten in ein System, das Aktualisieren von Daten und das Löschen von Daten auf Antrag oder zur Einhaltung von vorgeschriebenen Löschfristen.
ST51	Dashboard-nutzer	Ein Dashboardnutzer umfasst alle Stakeholder, die das PDB verwenden und dementsprechend in den TrUSD-Unterlagen mit dem Attribut „Dashboardnutzer" gekennzeichnet sind. Anforderungen aus Sicht der Dashboardnutzer sind allgemeingültig für all diese Stakeholder.
ST52	Datennutzer	Ein Datennutzer umfasst alle Stakeholder, die personenbezogene Daten verwenden und dementsprechend in den TrUSD-Unterlagen mit dem Attribut „Datennutzer" gekennzeichnet sind. Anforderungen aus Sicht der Datennutzer sind allgemeingültig für all diese Stakeholder.

3 Privacy Personas

Ein wichtiger Aspekt bei der Einführung neuer Technologien in einer Organisation ist das Mitnehmen möglichst aller Mitarbeitenden. In der Praxis gestaltet sich dies jedoch meist schwer, da jeder Mitarbeiter/ Mitarbeiterin individuelle Bedarfe, Qualifikationen und Kompetenzen mit sich bringt. Um Organisationen die Ableitung eines auf ihre Mitarbeitenden passenden Einführungskonzepts für Privacy Dashboards zu erleichtern, werden im Kontext des partizipativen Vorgehensmodells im TrUSD-Projekt zwei alternative Ausgangspunkte entwickelt. Zum einen dienen aus der Literatur herausgearbeitete Nutzertypen inklusive ihrer Beschreibung als ein „standardisierter" Ausgangspunkt, zum anderen wird mit Hilfe des entwickelten Persona-Templates Organisationen die Möglichkeit gegeben, beispielsweise in Workshops mit der Mitarbeiterschaft ad hoc eigene Privacy Personas zu erarbeiten und für die Ableitung von Einführungskonzepten heranzuziehen. Beide Alternativen werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

3.1 Privacy Personas nach Dupree als „Nutzertypen"

Im Rahmen der Literaturrecherche in AP 7 wurden verschiedene Ansätze analysiert, in denen privacy-bezogene Nutzertypen entwickelt und überprüft wurden. Basierend auf diesen Ergebnissen wurde im Projektkonsortium die Entscheidung getroffen, als einen Ausgangspunkt für die Entwicklung des Vorgehensmodells und der daran anknüpfenden Konzepten zur Einführung eines PDB den Ansatz von Dupree et al. (2016)[1] zu nutzen.

Vorteile dieses Ansatzes sind die Berücksichtigung von Fragen des Kompetenzerwerbs, der Wissensvermittlung sowie der Motivation der Nutzer, was bei vergleichbaren privacy-bezogenen Persona-Ansätzen nicht in dieser Form gegeben ist und bei Einführung des PDB bei den Anwendungspartnern (im Konsortium und weitere assoziierte Partner) vorteilhaft sein kann. Der Ansatz berücksichtigt den Umgang mit personenbezogenen Daten einerseits als auch das Sicherheitsbedürfnis der Nutzer bei der Nutzung von Informationstechnologie andererseits.[2]

Die insgesamt fünf Personatypen des Ansatzes lenken den Fokus auf unterschiedliche und ggf. mitarbeitergruppenspezifische Besonderheiten, z.B.:

- Kenntnisse hinsichtlich PDB-relevanter Fragestellungen und Problemlagen (insb. bzgl. Datenschutz sowie Privatsphäre und der technischen Realisierung)
- Bereitschaft, eigenes Wissen an andere weiterzugeben
- Bereitschaft, das eigene Verhalten zu ändern
- Sicherheitsbedürfnis im Kontext PDB-relevanter Fragestellungen
- Risikobewusstsein und Vertrauen im Kontext PDB-relevanter Fragestellungen
- Verhalten bei der Nutzung von IT, insbesondere im Kontext PDB-relevanter Fragestellungen und Problemlagen

Nachfolgend werden die von Dupree et al. (2016) identifizierten Personatypen kurz charakterisiert:

[1] Dupree, J. L.; Devries, R.; Berry, D. M. Lank, E. (2016): Privacy Personas: Clustering Users via Attitudes and Behaviors Toward Security Practices, in Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, New York, NY, S. 5228–5239.

[2] Zum Personaansatz im Allgemeinen wie hinsichtlich des Ansatzes von Dupree et al (2016) und weiterer, vergleichbarer Ansätze im Kontext Privacy siehe Bericht D 7.2.

Der Typ ***„Marginally Concerned"*** ist durch relativ wenig (datenschutzbezogenes) Wissen sowie eine geringe Motivation gekennzeichnet, sich mit datenschutzrelevanten Fragestellungen zu beschäftigen. Das Risikobewusstsein dieser Persona ist nur gering ausgeprägt. Das spiegelt sich in der Nutzung von IT im Allgemeinen wie auch im Umgang mit eigenen personenbezogenen Daten bei der Nutzung von Software/IT-Dienstleistungen im Besonderen wider.

Der Personatyp ***„Amateur"*** verfügt über ein datenschutzbezogenes Wissen auf mittlerem Niveau sowie über eine gewisse Motivation, sich mit datenschutzrelevanten Fragestellungen zu beschäftigen. Dementsprechend tendiert diese Persona durchaus dazu, fundierte Ratschläge zum besseren Schutz ihrer personenbezogenen Daten auch umzusetzen. Sie ist bereit Zeit in den besseren Schutz ihrer Privatsphäre zu investieren und tut dies auch regelmäßig, wobei das Handeln durch eine pragmatische Abwägung geprägt und durch die eigenen Kompetenzen eingeschränkt sind. Zugleich sieht sich diese Persona jedoch häufig nicht in der Lage, die Qualität von diesbezüglichen Ratschlägen Dritter zu beurteilen. Insgesamt verfügt die Persona durchaus über eine gewisse Sensibilität für Fragen des Datenschutzes bzw. des Schutzes der eigenen Privatsphäre und ist motiviert, dazu zu lernen, um die eigenen Kompetenzen in diesen Themenfelder auszubauen.

„Technicians" sind durch ein mittleres datenschutzbezogenes Wissen geprägt, haben jedoch eine große Motivation, sich mit datenschutzrelevanten Fragestellungen zu beschäftigen. Sie sind offen für fundierte Ratschläge, die ihnen dabei helfen, ihr eigenes datenschutz-/ privatsphäre-relevantes Verhalten zu verbessern. Ihr Vertrauen in die Privatsphäre-Einstellungen etablierter Anbieter ist nur gering ausgeprägt, sie verzichtet daher im Zweifelsfalls lieber auf die Nutzung bestimmter Dienste (z.B. Social Media), um ihre Privatsphäre etwas besser schützen zu können.

Die Persona ***„Lazy Expert"*** verfügt über umfangreiches datenschutzbezogenes Wissen, hat jedoch in der Regel nur eine geringe Motivation, besondere Vorsichtsmaßnahmen zu ergreifen, um ihre Privatsphäre zu schützen. Zugleich zeigt sie sich hilfsbereit, wenn anderen Menschen Unterstützung beim Schutz ihrer personenbezogenen Daten benötigen.

Der Typ ***„Fundamentalist"*** hat umfangreiches datenschutzbezogenes Wissen und zugleich eine große Motivation, sich mit datenschutzrelevanten Fragestellungen zu beschäftigen. Die Bereitschaft dieses Wissen an andere weiterzugeben, ist jedoch nur gering ausgeprägt. Die Persona hat ein ausgeprägtes Risikobewusstsein und nimmt auch einen erhöhten Aufwand in Kauf, um ihre Präferenzen bei der Nutzung von IT/IT-basierten Diensten umzusetzen. Sie verzichtet aus diesem Grund ggf. auch auf die Nutzung dieser Dienste.

3.1.1 Überprüfung des Privacy Personas nach Dupree et al. im Arbeitskontext

Hinsichtlich des Vorgehensmodell zur partizipativen Technologieeinführung sollte überprüft werden, ob die von Dupree et al.[3] identifizierten Nutzertypen sich ebenfalls im Arbeitskontext wiederfinden, oder ob sich darüber hinaus Mischtypen aus den skizzierten fünf Personas herauskristallisieren. Dies soll im Zuge der Projektumsetzung des weiteren Projektverlaufs mit Hilfe einer eigenen Erhebung erforscht werden.

Insbesondere in Bezug auf die Einführung des PDB bei den Anwendungspartnern im Konsortium sowie ggf. weiterer assoziierter Partner des Projekts sind diese Erkenntnisse von großem Interesse und ein elementarer Baustein für die Entwicklung der organisationsspezifischen Konzepte zur Einführung eines PDB.

[3] Dupree et al. (2016) a.a.O.

Die Validierung der Nutzertypen nach Dupree et al. soll mit Hilfe einer Online-Befragung insbesondere bei den Anwendungspartnern im Konsortium sowie weiterer assoziierter Partner und weiterer Interessenten durchgeführt werden. Der hierzu entwickelte Fragebogen basiert auf Vorarbeiten der Partner im Konsortium und wurde für den spezifischen Arbeitskontext im TrUSD-Projekt angepasst. Die Befragung wurde auf ITA-eigenen Server für Onlinebefragungen mit LimeSurvey umgesetzt und soll mit zeitlichem Abstand zur aktuell laufende Erhebung der TH Köln zu den mentalen Modellen starten, um die Arbeiten der TH Köln zu nutzen und die Partner nicht mit zwei parallellaufenden Erhebungen zu belasten.

Die folgenden Screenshots zeigen Ausschnitte aus der Erhebung:

A. Wissen/Kenntnisse um Fragen des Datenschutzes und der Privatsphäre/Kompetenzerwerb

Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie am ehesten zu...

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.
Bitte wählen Sie maximal 2 Antworten.

- [ ] Mein Wissen über IT-Sicherheit und Privatsphäre basiert auf Informationen, die mir von Freunden und Verwandten mitgeteilt wurden, oder aus Fernsehsendungen wie CSI stammen. Meistens verstehe ich jedoch nicht alle diese Fachbegriffe.
- [ ] Wenn ich einen neuen Ratschlag bekomme, wie ich meine Privatsphäre oder IT-Sicherheit verbessern kann, kann ich nicht immer beurteilen, ob der Rat gut oder schlecht ist.
- [ ] Ich glaube, ich habe fortgeschrittenes Wissen über IT-Sicherheit und Datenschutz. Die meisten dieser Dinge lerne ich selbstständig.
- [ ] Ich bin hoch motiviert, mich um meine IT-Sicherheit und meine Privatsphäre-Einstellungen selbst zu kümmern und ich denke, dass ich über fundierte Kenntnisse in diesen Bereichen verfüge.
- [ ] Ich versuche zuerst, die Dinge zu verstehen, bevor ich sie benutze.
- [ ] Ich versuche, einiges über IT-Sicherheit und Privatsphäre zu lernen und hatte bereits erste Erfolge.

Wie oft nutzen Sie die folgenden Onlinedienste im Durchschnitt? (berufliche und private Nutzung)

	Täglich (jeden Tag min. 1x)	Wöchentlich (jede Woche min. 1x)	Monatlich (jeden Monat min. 1x)	Seltener als 1x im Monat	Nie	keine Antwort
Soziale Netzwerke (z.B. Facebook, Xing)	○	○	○	○	○	●
Kommunikationsdienste (z.B. E-Mail, Whatsapp)	○	○	○	○	○	●
Suchmaschinen (z.B. Google, Bing)	○	○	○	○	○	●
Onlinebezahldienste (Online Banking, Pay Pal)	○	○	○	○	○	●
Online-Einzelhandel (z.B. Amazon, Ebay)	○	○	○	○	○	●

Haben Sie bereits bei einem oder mehreren dieser Dienste die Datenschutzeinstellungen geändert?

✔ Ja | ⊘ Nein | ○ keine Antwort

C. Risikobewusstsein/Empfinden/Vertrauen

Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie am ehesten zu...

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.
Bitte wählen Sie maximal 2 Antworten.

- [ ] Ich habe wenig oder kein Vertrauen in bestehende Sicherheitstechnologien an meinem Arbeitsplatz
- [ ] Ich bin ein ehrlicher Mensch: Ich habe vor meinem Arbeitgeber und meinen Kollegen nichts zu verbergen.
- [ ] Ich investiere persönlich einige Zeit, um den Schutz meiner Privatsphäre auch am Arbeitsplatz zu erhöhen.
- [ ] Ich ergreife vielleicht nicht genügend Vorsichtsmaßnahmen, um mich vor allen Sicherheits- und Datenschutzrisiken zu schützen, aber ich glaube auch nicht, dass ich ein wertvolles Ziel bin.

E. Anwendung/Nutzung von IT

Welchen der folgenden Aussagen stimmen Sie am ehesten zu...

Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.
Bitte wählen Sie maximal 2 Antworten.

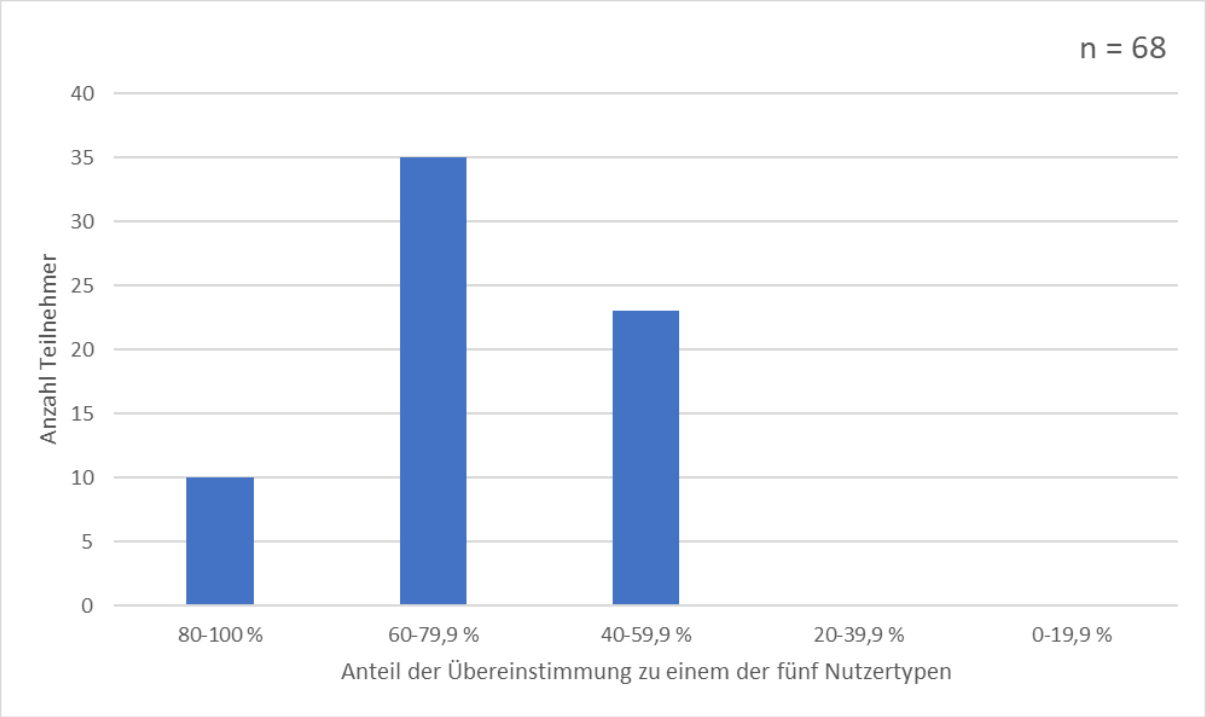
- [ ] Ich nutze nur ein paar einfache Passwörter an meinem Arbeitsplatz, aber ich benutze eines davon am häufigsten. Ich ändere Passwörter nur, wenn mich eine Website dazu zwingt, z.B. wenn ein komplizierteres Passwort benötigt wird. Ich muss alle diese komplexen Passwörter aufschreiben, da ich sie mir nicht merken kann.
- [ ] Ich habe im beruflichen Kontext ein starkes Passwort für die wichtigen Zugänge und einige einfachere Passwörter für die anderen. Allerdings muss ich alle diese Passwörter aufschreiben, da ich mich nicht immer an alle erinnern kann.
- [ ] Meine Passwörter im beruflichen Kontext sind stark und wenn ich Passwörter aufschreibe, mache ich das auf eine sehr sichere Art und Weise (z.B. Passwort-Safe). Ich teile selten Passwörter, und wenn, dann nur mit Leuten, denen ich voll und ganz vertraue.
- [ ] Alle meine Passwörter im beruflichen Kontext sehen irgendwie ähnlich aus, aber sie sind immer noch einzigartig für die meisten IT-basierten Dienste.
- [ ] Ich habe mehrschichtige Passwortschemata im beruflichen Kontext und benutze eindeutige Passwörter für Webservices oder mein E-Mail-Konto.

Neben den standardisierten demografischen Fragen zur Person waren 7 Fragen derart angelegt, dass ihre Antworten spezifischen Nutzertypen nach Dupree et al. zugeordnet sind. Das bedeutet, dass eine Auswertung dieser Fragen Rückschlüsse darauf zulässt, ob bzw. inwiefern die Teilnehmer einem der 5 Nutzertypen entsprechen. Zudem lässt sich erkennen, ob bzw. inwiefern die Teilnehmenden darüber hinaus auch Überschneidungen zu anderen Nutzertypen aufweisen, also eher eine Art Mischtyp aus verschiedenen Nutzertypen sind oder eher eindeutig einem Nutzertyp zuordbar sind.

3.1.2 Ergebnisse der Online-Befragung

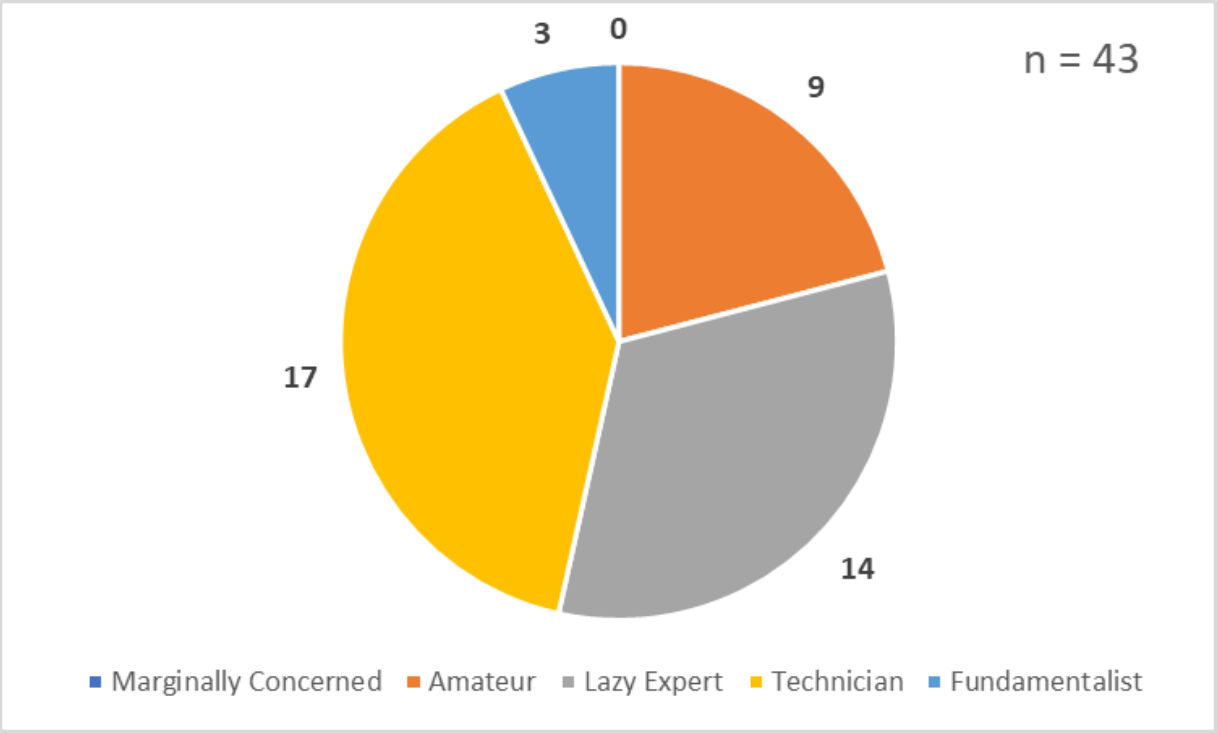
Die war im Zeitraum Juli 2020 bis August 2021 online für die Teilnahme freigeschaltet. Als Teilnehmer wurden bestehende (persönliche) Kontakte der Mitarbeiter im Projektkonsortium sowie im Institut DSGVO-konform angeschrieben. Zudem wurde die Befragung mehrfach über Beiträge in den sozialen Medien geteilt. Insgesamt nahmen so über den gesamten Zeitraum 68 Personen teil, die den Fragebogen vollständig beantworteten.

Zunächst war es das Ziel zu überprüfen, ob die Teilnehmenden anhand ihrer gegebenen Antworten einem spezifischen Nutzertyp zugeordnet werden können. Hierzu wurde ausgewertet, zu welchem Anteil die gegebenen Antworten mit den jeweils zu den Nutzertypen zugeordneten Antworten übereinstimmen. Hierbei zeigte sich, dass bei 10 Teilnehmern (14,7 Prozent) die Antworten sehr stark (über 80 Prozent) mit einem der 5 Nutzertypen übereinstimmten. Bei weiteren 35 Teilnehmern (51,5 Prozent) konnte eine ebenfalls signifikante Übereinstimmung mit 60-79,9 Prozent aufgezeigt werden. Zusammen ergibt sich daraus das Bild, dass bei 45 Teilnehmern, also 66,2 Prozent der insgesamt 68 Teilnehmenden, die Antworten mit über 60 Prozent mit den jeweils einem Nutzertyp zuordbaren Antworten übereinstimmten. Bei den restlichen 23 Teilnehmern der Befragung (33,8 Prozent) konnte keine deutliche Übereinstimmung der Antworten (weniger als 60 Prozent) mit einem spezifischen Nutzertyp nach Dupree et al. identifiziert werden.



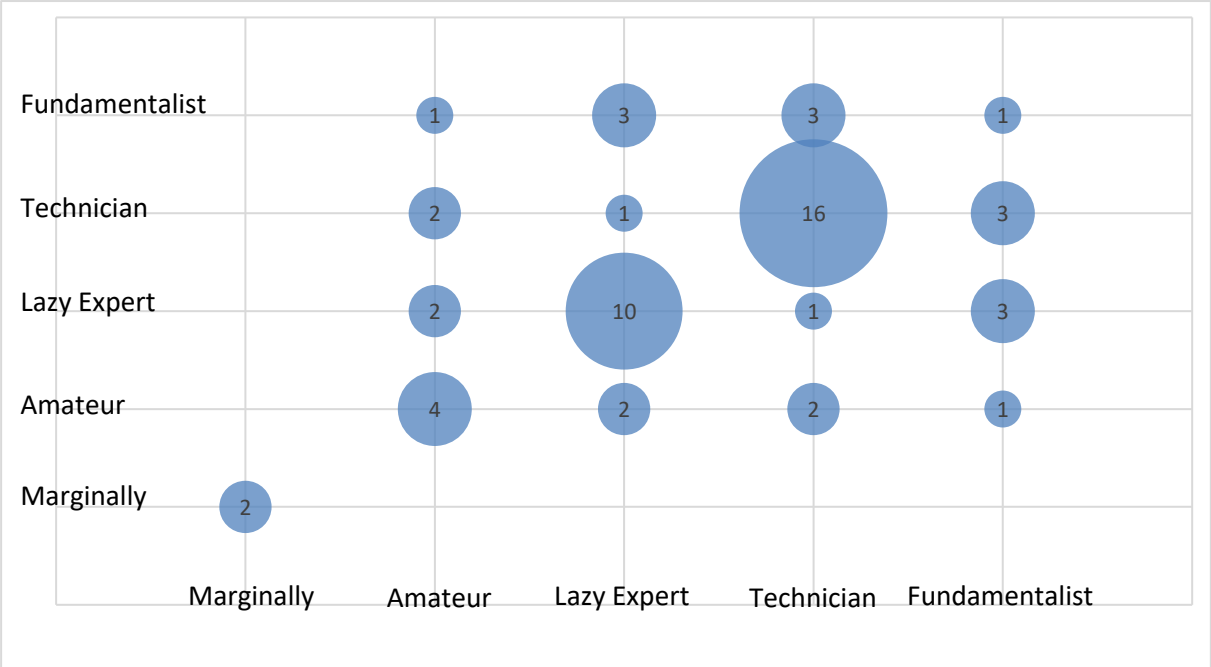
Betrachtet man, welche der fünf Nutzertypen in der Online-Befragung unter den Teilnehmenden mit einer deutlichen Übereinstimmung von über 60 Prozent identifiziert werden konnten, so ergibt sich folgendes Bild. Am häufigsten konnte der Nutzertyp „Technician" bei 17 der 43 (39,5 Prozent) zuordbaren Teilnehmenden identifiziert werden, dicht gefolgt vom „Lazy Expert" (14 Teilnehmende, entspricht 32,5 Prozent). Des Weiteren wurde der Nutzertyp „Amateur" bei neun Teilnehmenden (21 Prozent) deutlich erkennbar und der Nutzertyp „Fundamentalist" bei

3 weiteren Teilnehmenden (7 Prozent). Der Nutzertyp „Marginally Concerned" ist bei keinem Teilnehmenden eindeutig erkennbar.



Eine Auswertung bezüglich dem Vorkommen von sogenannten Mischtypen, also Teilnehmern, deren Antworten zu mehreren verschiedenen Nutzertypen nach Dupree hinwiesen, zeigte zwei unterschiedliche Arten. Zum einen konnten, wie bereits oben festgestellt, 23 Teilnehmende identifiziert werden, deren Antworten nicht deutlich (über 60 Prozent) mit den Antworten zu einem spezifischen Nutzertyp übereinstimmten. Teilweise konnten bei diesen Teilnehmenden Tendenzen erkannt werden, bspw. wenn die gewählten Antwortoptionen überwiegend einem oder zwei Nutzertypen zugeordnet werden konnten, teilweise waren die Antworten über alle Nutzertypen hinweg verteilt, bspw. zwischen 20 und 35 Prozent je Nutzertyp. Zum anderen wurde auch festgestellt, dass bei 12 Teilnehmenden, deren Antworten einem Nutzertyp zugeordnet werden konnten, darüber hinaus ein weiterer Nutzertyp erkennbar war, auch wenn dieser nicht so deutlich ausgeprägt war. Dies wird u.a. darauf zurückgeführt, dass bei den Fragen bis zu 2 Antwortoptionen gewählt werden konnten, wovon einige Teilnehmende Gebrauch gemacht haben. Eine nähere Betrachtung dieser Art von Mischtypen zeigt, dass es sich in allen Fällen um Nutzertypen handelt, die inhaltlich eng zusammenhängen. Am häufigsten unter diesen 12 Mischtypen traten die Kombinationen „Technician" und „Fundamentalist" sowie „Lazy Expert" und „Fundamentalist" auf (je 3-mal). Darüber hinaus sind auch weitere Mischtypen zu finden.

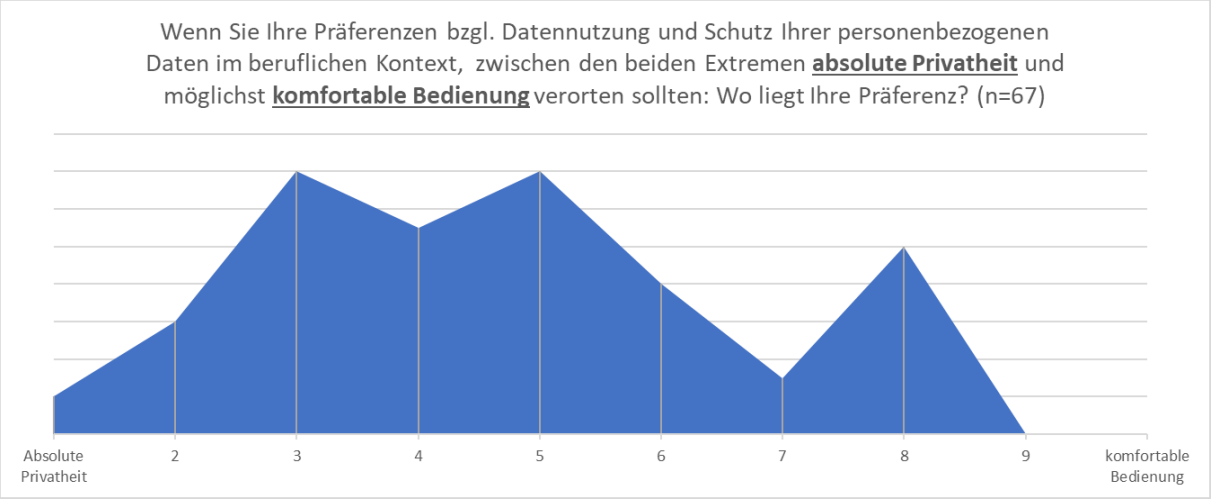
Aus der Zusammenschau dieser Ergebnisse ergibt sich nun folgendes Gesamtbild der Verteilung der 33 eindeutig identifizierten Nutzertypen sowie der 12 identifizierten Mischtypen.



Dieses Gesamtergebnis lässt die Schlussfolgerung zu, dass sich die herangezogenen Nutzertypen von Dupree et al. zumeist auch im angepassten Kontext des Arbeitsumfeldes wiederfinden bzw. erkennbar sind. Jedoch können nicht durchgängig alle Personen in einem Arbeitsumfeld genau einem Nutzertyp zugeordnen werden. Immerhin bei ca. einem Drittel der Teilnehmenden zeichnete sich kein spezifischer Nutzertyp ab und auch wenn eine Zuordnung möglich war, zeigen die Antworten, dass durchaus zwei ähnliche Nutzertypen darin erkennbar waren.

Für die weiteren Arbeiten und die Handlungsempfehlungen, die aus den Arbeiten im Projekt resultieren, lässt sich daraus ableiten, dass bei der Umsetzung und Einführung eines PDBs in den Organisationen und Unternehmen jeweils eigene Persona ausgearbeitet werden sollten. Dies ermöglicht eine höhere Passgenauigkeit der zu entwickelnden Lösung und verspricht bessere Erfolgschancen beim Prozess der Techznologieeinführung isnbesondere auf der sozialen und organisationalen Ebene. Entsprechend werden hierfür im nachfolgenden Kapitel ein Template sowie ein Workshopkonzept bereitgestellt, dass eine Erarbeitung von organisationsspezifischen Privacy-Personas ermöglicht.

Ergänzend zu den Fragen, mit deren Hilfe die Privacy-Personas im Arbeitskontext überprüft wurden, wurde ebenso eine individuelle Präferenz zwischen absoluter Privatheit und komfortabler Bedienung abgefragt. Die Auswertung sollte einen Hinweis darauf geben, inwiefern die Nutzer von digitalen Technologien eher das eine oder das andere Extrem präferieren bzw. wo sich eine Mehrheit abbildet. Die Auswertung zeigt auf, dass der Durchschnitt der Antworten auf einer Skala von „1 – Absolute Privatheit" bis „10 – kofortable Bedienung" vermehrt auf Seiten der Privatheit liegen. Konkret wählten 69 Prozent der Teilnehmer eine Stufe zwischen 1 und 5, während lediglich 31 Prozent eher in Richtung komfortable Bedienung (Stufen 6-10) tendierten, wobei die Extrem-Stufen 9 und 10 mit nahezu uneingeschränktem Komfort in der Bedienung von keinem Teilnehmer ausgewählt wurden. Der Durchschnitt alle Teilnehmer liegt bei der Stufe 4,7.



3.2 Persona-Template

Das Persona-Template bietet sich in zweierlei Hinsicht an: Zum einen kann es dazu genutzt werden, die im Rahmen der Anforderungserhebung gesammelten Informationen, Daten und Eindrücke der erhebenden Personen systematisch auszuwerten. Die Struktur bietet hierfür optimale Voraussetzungen, um die gesammelten Erkenntnisse in verschiedene Personas strukturiert und übersichtlich zusammenzufassen und im weiteren Projektverlauf darauf zurückgreifen zu können.

Zum anderen kann das Template von Organisationen ad hoc bspw. in Workshops eingesetzt werden, um von den Teilnehmern/ Teilnehmerinnen bzw. unter Einbezug der Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen eigene Privacy Personas auszuarbeiten, die sie in ihrem Arbeitsalltag wahrnehmen. Diese Einsatzmöglichkeit bildet eine Alternative für Organisationen, einen Ausgangspunkt für die Ableitung organisationsspezifischer Einführungskonzepte für PDB aus dem partizipativen Vorgehensmodells abzuleiten.

3.2.1 Hintergrund zur Methode

In Unternehmen und Organisationen finden sich eine Reihe an Personen, die sich in vielfältiger Art und Weise unterscheiden: in ihren demografischen Eigenschaften, ihren Qualifikationen und Kompetenzen, den persönlichen Eigenschaften, ihrem sozialen und kulturellen Umfeld etc. Eine vollumfängliche Auflistung erscheint unmöglich, wenn es darum geht, welche Faktoren sich bspw. auf die Affinität im Umgang mit neuen Technologien oder Softwarelösungen auswirken.

Nichtsdestotrotz sind bei der Einführung einer neuen digitalen Lösung, wie es das Privacy Dashboard im Unternehmenskontext ist, alle Stakeholder und insbesondere die (potenziellen) Nutzer zu adressieren. Um ein besseres Verständnis über die Bedürfnisse der Einzelnen in einem Einführungsprozess zu erhalten, bietet es sich an, sogenannte „Personas" zu entwickeln. Personas sind ein Instrument aus dem Bereich des Marketings, das heutzutage auch in anderen Bereichen, unter anderem auch in der Softwareentwicklung und dem Usability-Design, zum Einsatz kommt. Sie beschreiben als eine Art mentales Modell die Personen einer Nutzergruppe in ihren charakteristischen Merkmalen und helfen dabei, diese zu verstehen. Personas beschreiben dabei keine einzelnen, realen Nutzer, sondern beziehen sich auf fiktive Nutzergruppen, auch wenn sie oftmals mit Namen, Funktionen, Verhaltensweisen, Vorlieben und

Ängsten personifiziert werden. Eine Persona beschreibt also als Archetyp eine bestimmte Nutzergruppe.

Personas sind also keine erfundenen oder erdachten Nutzer, sie basieren auf Erkenntnissen aus einer wissenschaftlichen Erhebung bzw. den Erfahrungen und dem Erleben der Praktiker. Die Entwicklung einer Persona kann auf quantitativen und qualitativen Datenerhebungen, beispielweise in Online-Befragungen oder Interviews basieren. Aber auch die teilnehmende Beobachtung von Workshops oder Sekundäranalyse von bereits erhobenen Anforderungen kann dazu eingesetzt werden, um Nutzerdaten erheben und auswerten zu können. Eine Persona vermittelt letztendlich konkrete Anforderungen, Bedürfnisse und Ziele.

Um möglichst früh im Projekt eine konkrete Vorstellung über die Nutzergruppen des Privacy Dashboards in den Anwendungsfällen zu erhalten, hat das ITA im Rahmen von Sprint 1 ein Persona-Template entwickelt. Mit Hilfe der Methode und den entstehenden Personas können in den kommenden Sprints archetypische Nutzer charakterisiert und bereitgestellt werden. Diese sollen im Rahmen der Entwicklung des Demonstrators einen Perspektivwechsel in unterschiedliche Nutzersichten erleichtern und die realen Anforderungen und Bedarfe zielgruppenspezifisch (i. S. von Anforderungsbündeln) bereitstellen.

Im Rahmen der Projektarbeit und einer Telefonkonferenz aller Konsortialpartner am 31. März 2020 wurde das Persona-Template evaluiert. Als Ergebnis zeigte sich folgende Überarbeitungsbedarfe:

- Das ursprüngliche Feld „Persönlichkeitseigenschaften" ist zu unkonkret definiert bzw. die Leitfragen sind nicht eng genug auf den Arbeitskontext fokussiert. Um hier einen stärkeren Fokus zu erhalten, wurde das Feld zu „Einstellungen zur digitalen Arbeitswelt" umbenannt du mit neuen Leitfragen versehen.
- Ergänzt wurde das Template um ein weiteres Feld, welches Informationen über einen „Typischen Arbeitsalltag" der Persona enthält. Entsprechende Leitfragen wurden ebenfalls ergänzt und Runde das Persona-Template ab.

3.2.2 Entwicklung der Vorlage (Persona-Template)

Im Folgenden wird das Persona-Template vorgestellt, das vom ITA speziell für das TrUSD-Projekt entwickelt wurde und zur Ausarbeitung archetypischer Nutzergruppen in den folgenden Sprints eingesetzt wird. Sich aus dem Einsatz und der Evaluation der Vorlage ergebenden Überarbeitungsbedarfe wurden in Sprint 4 eingearbeitet. Abbildung 1 zeigt das aktuelle Template im Überblick, wie es in der Projektarbeit verwendet wird. Die folgenden Abschnitte erläutern die Bestandteile im Einzelnen kurz, sowie die für die Erhebung bzw. Ausarbeitung zu Grunde gelegten Leitfragen.

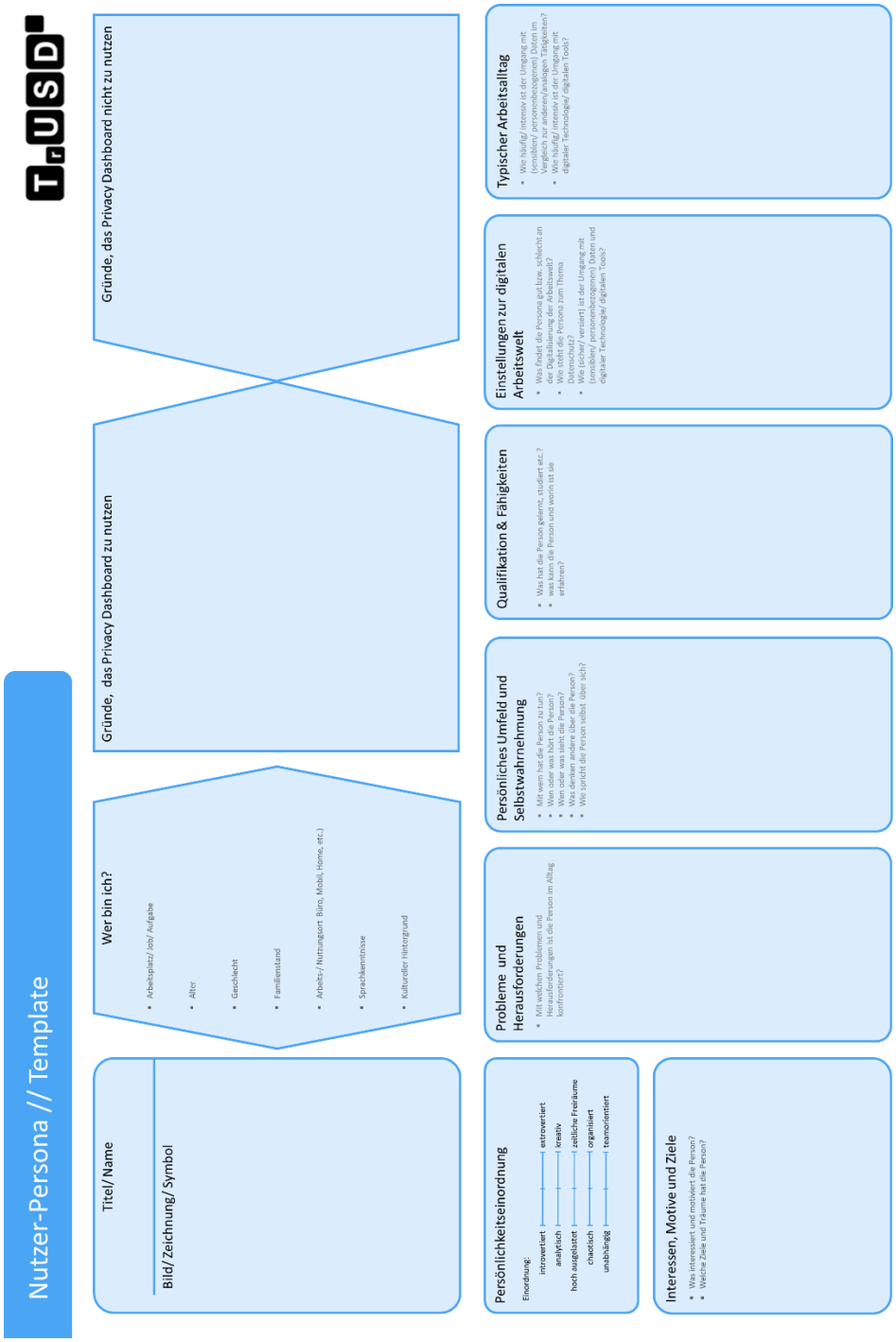


Abbildung 1: In Sprint 1 entwickeltes Persona-Template des ITA

Titel/ Name und Bild/ Zeichnung/ Symbol

Grundlegend ist es sinnvoll, die Nutzergruppe mit einem konkreten Namen bzw. Titel sowie gegebenenfalls mit einem Bild, einer Skizze oder einem Symbol zu personifizieren. Durch diese Bezeichnung, die ebenso eine Rolle umschreiben kann, wird die Kommunikation, also das Sprechen über diese Persona, im Kontext des Design-Prozesses, der Umsetzung oder Einführung des Privacy Dashboards oder beim persönlichen Austausch im Team erleichtert. So spricht man beispielsweise nicht von der potenziellen Nutzergruppe der technikaffinen Anwender, sondern zum Beispiel von Paul Müller oder Anna Walter.

Grundsätzlich sollte die Bezeichnung immer derart ausgestaltet bzw. ausformuliert sein, dass keine diskriminierenden Aspekte in den Vordergrund gestellt oder gar Assoziationen zu einer Person hergestellt werden. Im Projektkontext werden die Namen hauptsächlich von den beschriebenen Positionen bzw. Tätigkeiten abgeleitet, so personifiziert zum Beispiel „Veronika Leistner" die Verwaltungsleitung oder „Vera Wagner-Müller" eine Verwaltungsmitarbeiterin.

Wer bin ich? – Die Persona-Beschreibung

Im Feld „Wer bin ich?" werden zu Beginn die relevanten demografischen Aspekte der Persona verdeutlicht, wie zum Beispiel das durchschnittliche Alter und Geschlecht. Aber auch Aspekte wie Sprachkenntnisse, kulturelle Hintergründe oder Eigenschaften bzgl. des gängigen Arbeitsorts werden erfasst.

Diese Aspekte helfen, sich ein generelles Bild von einem archetypischen, charakteristischen Nutzer zu machen und die im weiteren Verlauf herausgearbeiteten Eigenschaften, Besonderheiten und Anforderungen im Kontext besser zu verstehen.

Gründe, das Privacy Dashboard zu nutzen bzw. nicht zu nutzen

In den beiden Feldern in der oberen Reihe werden schließlich zentrale Aspekte gegenübergestellt, warum eine archetypische Nutzergruppe die digitale Lösung – also das Privacy Dashboard – nutzt bzw. nicht nutzt. Diese Aspekte können sowohl auf den grundlegenden Eigenschaften im Feld „Wer bin ich?" basieren als auch in Verbindung mit weiteren Konkretisierungen in den Feldern der unteren Reihe stehen. Wichtig ist es, sich auf die zentralen Aspekte zu beschränken, die von besonders hoher Relevanz sind.

Persönlichkeitseinordnung

Im Bereich der Persönlichkeitseigenschaften wird eine allgemeine Einordnung in fünf Bereichen anhand der folgenden Eigenschaften bzw. Skalen vorgenommen:

- introvertiert – extrovertiert,
- analytisch – kreativ,
- hoch ausgelastet – zeitliche Freiräume,
- chaotisch – organisiert und
- unabhängig – teamorientiert.

Einstellung zur digitalen Arbeitswelt

Neben der allgemeinen Einordnung der Persönlichkeit gilt es ebenso die konkrete Einstellung zur digitalen Arbeitswelt zu dokumentieren. Hierzu zählen unter anderem die Affinität zur Nutzung digitaler Medien, den Umgang mit sensiblen bzw. personenbezogenen Daten oder die Grundhaltung eine Persona gegenüber der Digitalisierung im Arbeitsalltag.

Diese Informationen helfen zu verstehen, wie versiert oder gegebenenfalls unsicher eine Persona im Umgang mit dedizierten IT-Lösungen, sie zum Beispiel einem Privacy Dashboard, ist und wie intensiv sie gegebenenfalls sensibilisiert, informiert und qualifiziert werden muss.

Typischer Arbeitsalltag

Um eine Technologie bzw. eine dedizierte IT-Lösung erfolgreich zu implementieren oder einzuführen, sind Informationen über deren Einsatz im typischen Arbeitsalltag unabdingbar. Wie intensiv sich eine Persona mit der Technologie auseinandersetzt bzw. wie häufig sie diese im Verlauf ihres Arbeitstages einsetzt, wird in daher in diesem Feld dokumentiert. Wird die digitale Lösung nur sporadisch genutzt oder ist sie ein feste Bestandteil in den täglichen Arbeitsabläu-

fen? Hilfreich kann hierbei auch der Vergleich zu Nutzungshäufigkeiten anderer digitalen (Software-) Lösungen sein, um Informationen über den generellen Umgang mit digitaler Technologie zu erheben.

Interessen, Motive und Ziele

In diesem Feld der entwickelten Vorlage für eine Persona werden Aspekte zusammengefasst, die sowohl generelle Interessen umfassen als auch Ziele und Träume die ggf. über den beruflichen Alltag hinausgehen, sich aber auf diesen auswirken.

Probleme und Herausforderungen

Um eine Persona zu verstehen kann es ebenso relevant sein zu verstehen, mit welchen Herausforderungen sich die Persona konfrontiert sieht, egal ob im beruflichen oder privaten Kontext. Hierbei sind auch über das berufliche Arbeitsumfeld hinausgehende Aspekte relevant, da sich diese ebenso auf das Verhalten im Arbeitsumfeld auswirken können.

Persönliches Umfeld und Selbstwahrnehmung

Das persönliche Umfeld und die Selbstwahrnehmung darin sind ein weiteres relevantes Feld, wenn es um die Beschreibung von Personas geht. Wie nimmt sich die Persona selbst wahr, von wem wird sie ggf. beeinflusst oder was denken andere über sie? Aber auch Fragen nach dem sozialen bzw. gesellschaftlichen Umfeld können von Relevanz sein, wenn es darum geht, die Persona zu verstehen.

Qualifikation & Fähigkeiten

Im abschließenden Feld werden letztendlich die Qualifikationen und Fähigkeiten dokumentiert, die der Persona zugeschrieben werden. Hierbei werden sowohl berufliche Qualifikationen beispielsweise aus Ausbildung, Studium etc. erfasst, als auch persönliche Kompetenzen und Fähigkeiten, die ggf. aus privaten Lebensbereichen stammen, wie zum Beispiel Hobbies oder Aktivitäten in Vereinen. Alle Informationen können hierbei relevant sein, auch wenn sie auf den ersten Blick nicht so erscheinen.

3.2.3 Im Projekt erhobene bzw. erarbeitete Personas

Im Rahmen des Projekts wurde sowohl in Workshops im Konsortium als auch durch die Konsortialpartner in den Anwendungsfällen, basierend auf den qualitativen Ergebnissen in den dort jeweils durchgeführten Workshops, eine Reihe an verschiedenen Personas als archetypische Nutzer erarbeitet. Diese umfassen alle Personas, die von den Anwendungspartnern in ihren entsprechenden Einsatzszenarien als relevant erachtet werden. Die folgenden Abschnitte geben einen detaillierten Einblick in die verschiedenen Personas, wie sie in der ReqSuite dokumentiert sind.

3.2.3.1 P1. Vera Wagner-Müller (Verwaltungsmitarbeiterin)

ID	**P1**
Name	Vera Wagner-Müller (Verwaltungsmitarbeiterin)
Wer bin ich?	• weiblich, 27 Jahre • Verwaltungsmitarbeiterin mit Sachbearbeiter-Tätigkeiten; • fest zugewiesener PC-Arbeitsplatz im Doppelbüro
Einstellungen zur digitalen Arbeitswelt	• alltäglicher Umgang mit Technologie/ digitale Medien im Arbeitsumfeld; • alltäglicher Umgang mit sensiblen Daten in der Verwaltung; • Bewusstsein über die Relevanz von Datenschutz (sensibilisiert);
Gründe, das Dashboard zu nutzen	• Vereinfachter Zugriff auf Daten in den Arbeitsprozessen; • Aktualität der vorhandenen Daten; • rechtskonformer Umgang mit personenbezogenen Daten;
Gründe, das Dashboard nicht zu nutzen	• zu umständliche Nutzung in den Arbeitsprozessen; • Keine "Freigabe/ Installation" des PDBs durch die EDV der Verwaltung
Persönlichkeitseinordnung	Die Persona ist eher extrovertiert, analytisch, organisiert, arbeitet teils unabhängig teils teamorientiert und hat wenige zeitliche Freiräume.
Interessen, Motive und Ziele	• Aufgaben pünktlich und korrekt zu erledigen;
Probleme und Herausforderungen	• Aktualität der vorhandenen Daten unklar; • Erreichbarkeit Dritter, um Aktualität der Daten zu klären; • Erreichbarkeit Dritter, um personenbezogene Daten zu erhalten;
Persönliches Umfeld und Selbstwahrnehmung	• selbstbewusstes Auftreten, u. a. im direkten/ persönlichen Kontakt zu anderen; • erfährt hohe Akzeptanz im Umfeld;
Typischer Arbeitsalltag	• Alltäglicher Umgang mit sensiblen Daten • durch täglichen Umgang mit den im Einsatz befindlichen (softwaretechnischen) Lösungen eine hohe Affinität im Umgang mit technischen Lösungen
Qualifikationen und Fähigkeiten	• abgeschlossene Berufsausbildung (Verwaltungsfachangestellte) • berufliche Weiterbildung (Fachwirtin Verwaltung)

3.2.3.2 P2. Veronika Leistner (Verwaltungsleitung)

ID	**P2**
Name	Veronika Leistner (Verwaltungsleitung)
Wer bin ich?	• weiblich, 58 Jahre, verheiratet • Verwaltungsleiterin, Führungskraft • Arbeitsplatz im Einzelbüro und teilweise mobiles Arbeiten an verschiedenen Standorten des Unternehmens bei Präsenzterminen • Häufige Abstimmungen mit Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretungen
Einstellungen zur digitalen Arbeitswelt	• sicherer Umgang mit einer begrenzten Anzahl digitaler Kommunikationstools, die ihr mittlerweile vertraut sind • sie ergreift nie die Initiative, um weitere Tools einzuführen, sondern strebt, wenn nötig, Erweiterungen bestehender Tools an • sie erkennt den Mehrwert von Tools zur Effizienzsteigerung, sieht aber vor allem die Herausforderungen und den Aufwand bzgl. Anschaffung, Einführung und Datenschutz
Gründe, das Dashboard zu nutzen	• Rechtskonformität sicherstellen • Effizienz der Prozesse verbessern durch geringere Durchlaufzeiten für Datenfreigaben • Innen- und Außendarstellung als transparentes, fürsorgliches Unternehmen
Gründe, das Dashboard nicht zu nutzen	• teuer und/oder aufwändig in Anschaffung und Betrieb (inkl. Personalkosten, Schulungskosten) • Widerstand der Arbeitnehmer gegen das Dashboard • Befürchtet, dass das Dashboard zur Kontrolle des Arbeitgebers verwendet wird • Mehr Bürokratie und Overhead durch Einwilligungen
Persönlichkeitseinordnung	Die Persona ist extrovertiert, analytisch, organisiert, arbeitet teils unabhängig teils teamorientiert und hat keine zeitlichen Freiräume.
Interessen, Motive und Ziele	• Den Betrieb am Laufen halten, Arbeitsinfrastruktur bereitstellen • Schaden vermeiden (Rechtskonformität sicherstellen, Sicherheit gewährleisten...) • Unternehmensdarstellung (innen und außen)
Probleme und Herausforderungen	• Rechtskonformität vs. Betrieb vs. Wirtschaftlichkeit • Mitnehmen aller Arbeitnehmer, Akzeptanz für Maßnahmen schaffen

Persönliches Umfeld und Selbstwahrnehmung	• angesehen aufgrund der Position
Typischer Arbeitsalltag	Arbeitsablauf • Einzelarbeit im Büro und einige Meetings ○ Die Meetings leitet sie teils und teils ist sie nur Teilnehmerin • Geringe Routine, da sie schnell auf unerwartete Ereignisse reagieren muss • Mittagspause verbringt sie mit Kollegen Verwendete digitale Tools • Kontakt zu ihren Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen in Meetings, auf dem Flur und via Telefon und anderen digitale Kommunikationstools • nutzt einige Verwaltungstools • lässt sich informieren über Tools, die in der Organisation eingeführt werden sollen Personenbezogene Daten • sie hat Zugriff zu vielen personenbezogenen Daten, auch zu besonderen personenbezogenen Daten der Arbeitnehmer • sie verarbeitet auch personenbezogene Daten • selbst bei pseudoanonymisierten Daten ist ihr der Betroffene häufig bekannt
Qualifikationen und Fähigkeiten	• abgeschlossenes BWL-Studium • langjährige Berufserfahrung • Weiterbildungen als Führungskraft

3.2.3.3 P3. Ina Tschepalowa (Entwicklerin)

ID	**P3**
Name	Ina Tschepalowa (Entwicklerin)
Wer bin ich?	30 Jahre alt, ledig, Softwareentwicklerin/Programmiererin
Einstellungen zur digitalen Arbeitswelt	• sehr gutes technisches Verständnis • sehr sensibilisiert für die Themen Datenschutz und -sicherheit, auch in der "realen Welt" (z. B. Verschließen von Unterlagen)
Gründe, das Dashboard zu nutzen	• PDB schafft mehr Transparenz • PDB animiert zur Datensparsamkeit

	• Einstellungen im PDB können bei einer Meinungsänderung spontan geändert werden
Gründe, das Dashboard nicht zu nutzen	• fehlende Schnittstellen • vorgenommene Einstellungen werden nicht eingehalten • Sicherheitsmängel
Persönlichkeitseinordnung	Die Persona ist weder sonderlich introvertiert noch extrovertiert, teils analytisch teils kreativ, organisiert, arbeitet teils unabhängig teils teamorientiert und hat wenige zeitliche Freiräume.
Interessen, Motive und Ziele	• sehr interessiert an Web- und Netzwerksicherheit • will immer auf dem Laufenden bleiben bei technischen Entwicklungen/Neuerungen
Probleme und Herausforderungen	• mangelhafte Dokumentation in der Entwicklung • Schwierigkeiten bei der Wartung alter Systeme (Entwicklungen von Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen, die das Unternehmen verlassen haben) • keine definierten Prozesse, oft Ad-hoc-Entwicklung • oft Herausforderung, bei mehreren zeitgleichen Projekten die Prioritäten richtig zu setzen
Persönliches Umfeld und Selbstwahrnehmung	• arbeitet gut mit allen Abteilungen und Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen zusammen
Typischer Arbeitsalltag	• schwerpunktmäßig Softwareentwicklung, insbesondere Programmierung von Modulanpassungen, Produkterweiterungen und Individualsoftware • täglicher Umgang mit IT-Entwicklungswerkzeugen • daneben auch direkter Kundenkontakt bei Supportaufgaben
Qualifikationen und Fähigkeiten	• Abitur & abgeschlossenes Studium • diverse Weiterbildungen und Zertifizierungsmaßnahmen • Programmierung (C#, .NET) und Webentwicklung

3.2.3.4 P4. Jan Friedrich (Vertriebsmitarbeiter)

ID	**P4**
Name	Jan Friedrich (Vertriebsmitarbeiter)
Wer bin ich?	37 Jahre, männlich, ledig
Einstellungen zur digitalen Arbeitswelt	• sensibilisiert für Datenschutz in digitalisierten Arbeitsprozessen, insbesondere durch den Umgang mit Kundendaten in der Vertriebsarbeit

Gründe, das Dashboard zu nutzen	• Anzeige, welche Einwilligungen dem Arbeitgeber erteilt wurden
Gründe, das Dashboard nicht zu nutzen	• komplizierte Bedienung • fehlende Hilfe-Optionen
Persönlichkeitseinordnung	Die Persona ist extrovertiert, teils analytisch teils kreativ, weder sonderlich chaotisch noch organisiert, arbeitet teamorientiert und hat teilweise zeitliche Freiräume.
Interessen, Motive und Ziele	• eingespielte, einfache Prozesse rund um alle Vertriebsarbeiten und Marketingaktivitäten • schneller, zentralisierter Zugriff auf alle benötigten Daten
Probleme und Herausforderungen	• Sowohl Kunden- als auch Mitarbeiterdaten müssen aktuell gehalten werden; das funktioniert nur, wenn alle Kollegen mitspielen.
Persönliches Umfeld und Selbstwahrnehmung	• wird von allen Kollegen als Teamplayer geschätzt • findet sehr gut Zugang zu unterschiedlichen Kunden-Charakteren
Typischer Arbeitsalltag	• alltäglicher Umgang mit Technologie im Arbeitsumfeld, sowohl als Nutzer (z. B. CRM- und ERP-System) als auch im Vertrieb (Produktvorführungen) für Datenschutz
Qualifikationen und Fähigkeiten	• Fachinformatiker • in viele Projekte des Unternehmens involviert

3.2.3.5 P5. Oliver Holinski (Datenschutzbeauftragter)

ID	**P5**
Name	Oliver Holinski (Datenschutzbeauftragter)
Wer bin ich?	42 Jahre alt, männlich
Einstellungen zur digitalen Arbeitswelt	• berufsbedingt sehr sensibilisiert für das Thema Datenschutz in der digitalen Arbeitswelt, allerdings kein Dogmatiker, sondern eher Pragmatiker (auch beim Teilen eigener Daten)
Gründe, das Dashboard zu nutzen	• einfaches Bearbeiten von DSGVO-Betroffenenanfragen (O. Holinski musste schon öfters Anfragen bearbeiten, insbesondere "Recht auf Vergessenwerden") • Anzeige, welche Daten wo und aus welchem Grund/Zweck erhoben und verarbeitet werden
Gründe, das Dashboard nicht zu nutzen	• unsicheres Login • unübersichtliches oder unnötig kompliziertes PDB

Persönlichkeitseinordnung	Die Persona ist eher extrovertiert, eher analytisch, eher organisiert, arbeitet teils unabhängig teils teamorientiert und hat wenige zeitliche Freiräume.
Interessen, Motive und Ziele	• einfache und unkomplizierte Vorgänge und Datenhaltung • absolute Sicherheit und Schutz vor unberechtigtem Zugriff, sowohl bei Kundendaten als auch bei Daten der eigenen Firma
Probleme und Herausforderungen	• seit Geltung der DSGVO sehr viel Dynamik und Anfragen im Bereich Datenschutz • Datenschutzthemen treten trotz gesetzlicher Pflichten i. d. R. hinter Kerngeschäft zurück
Persönliches Umfeld und Selbstwahrnehmung	• wird von seinen Kollegen für seine analytische und akribische Arbeitsweise geschätzt
Typischer Arbeitsalltag	• täglicher Umgang mit Technologie, versierter IT-Nutzer
Qualifikationen und Fähigkeiten	• Hochschulabschluss • diverse Weiterbildungen und Zertifizierungen (z. B. Datenschutzbeauftragter)

3.2.3.6 P6. Marie Reichwein (Kundensupport)

ID	**P6**
Name	Marie Reichwein (Kundensupport)
Wer bin ich?	53 Jahre alt, weiblich, verheiratet, Mitarbeiterin im Kundensupport (vorwiegend via Telefon)
Einstellungen zur digitalen Arbeitswelt	• bei neuer Technologie oft zunächst kritisch, dann aber begeistert, wenn sich ein Nutzen für sie oder das Unternehmen ergibt • vertraut darauf, dass im Unternehmen korrekt mit personenbezogenen Daten umgegangen wird
Gründe, das Dashboard zu nutzen	• gute Übersicht über alle enthaltenen Informationen • Anzeige von Mängeln (zu viel erhobene Daten, unberechtigte Zugriffe)
Gründe, das Dashboard nicht zu nutzen	• komplizierte Anmeldung oder Handhabung • unästhetisches Design der Benutzeroberfläche • Verdacht, dass die Datenhaltung unsicher ist
Persönlichkeitseinordnung	Die Persona ist weder sonderlich introvertiert noch extrovertiert, teils analytisch teils kreativ, eher organisiert, arbeitet teamorientiert und hat teilweise zeitliche Freiräume.
Interessen, Motive und Ziele	• unkomplizierte Hilfe bei sämtlichen Supportanfragen

	• schneller Zugriff auf Systeme und relevante Daten, einfaches Hin- und Herwechseln
Probleme und Herausforderungen	• Im Kundensupport ist Zeit (Reaktions- und Antwortzeiten von Mensch und Rechner) der entscheidende Faktor. • Jeder Kunde/Anwender ist unterschiedlich in Bezug auf Fähigkeiten, Umgangsformen usw.
Persönliches Umfeld und Selbstwahrnehmung	• Energiebündel; nicht immer am geduldigsten, aber stets freundlich und hilfsbereit
Typischer Arbeitsalltag	• überwiegend Kundensupport, daneben kaufmännische Tätigkeiten • alltäglicher Umgang mit betrieblichen Anwendungen und Office-Software, dadurch sehr versiert in der IT-Nutzung
Qualifikationen und Fähigkeiten	• kaufmännische Ausbildung • nutzt seit knapp 30 Jahren selbst die Produkte, für die sie Support leistet • zahlreiche Produktschulungen und Weiterbildungen

3.2.3.7 P7. Nadine Vogt (Verwaltung Forschung und Wissenstransfer)

ID	**P7**
Name	Nadine Vogt (Verwaltung Forschung und Wissenstransfer)
Wer bin ich?	• Weiblich, 32 Jahre, Ledig • Verwaltungsmitarbeiterin mit Sachbearbeitertätigkeiten • Mehrere verschiedene Aufgabenbereiche • Teils fester, teils wechselnder PC-Arbeitsplatz im Doppelbüro
Einstellungen zur digitalen Arbeitswelt	• (Pflicht-) Bewusstsein über die Relevanz von Datenschutz (sensibilisiert)
Gründe, das Dashboard zu nutzen	• Vereinfachter und zielgerichteter Zugriff auf vollständige Daten in den Arbeitsprozessen • Aktualität der vorhandenen Daten • Rechtskonformer Umgang mit personenbezogenen Daten
Gründe, das Dashboard nicht zu nutzen	• Zu umständliche Nutzung in den Arbeitsprozessen • Fehlender Mehrwert durch Nichtbenutzung anderer Organisationseinheiten • Keine "Freigabe/ Installation" des PDBs durch die EDV der Verwaltung

Persönlichkeitseinordnung	Die Persona ist eher extrovertiert, analytisch, organisiert, arbeitet teils unabhängig teils teamorientiert und hat keine zeitlichen Freiräume.
Interessen, Motive und Ziele	• Rechtssicherer Umgang mit (personenbezogenen) Daten. • "Korrekter" Umgang mit Daten (z.B. Betriebsdatenschutz). • Effiziente Bearbeitung durch Zugriff auf benötigte Daten.
Probleme und Herausforderungen	• Unsicherheit beim korrekten Umgang mit personenbezogenen Daten im Arbeitsalltag • Aktualität der vorhandenen Daten unklar • Erreichbarkeit Dritter, um Aktualität der Daten zu klären • Erreichbarkeit Dritter, um personenbezogene Daten zu erhalten
Persönliches Umfeld und Selbstwahrnehmung	• Steht in Kontakt und Austausch mit Personalwesen, Kollegen/ Kolleginnen, Professoren/ Professorinnen, Präsidium, Behörden, Unternehmen, Studierenden, Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen • Selbstbewusstes Auftreten, u. a. im direkten / persönlichen Kontakt zu anderen • Erfährt hohe Akzeptanz im Umfeld
Typischer Arbeitsalltag	• Alltäglicher Umgang mit sensiblen Daten in der Verwaltung • Alltäglicher Umgang mit Technologie / digitale Medien im Arbeitsumfeld
Qualifikationen und Fähigkeiten	• Studium mit Master-Abschluss oder höher • Kommunikations- & Organisationstalent

3.2.3.8 P8. Bernd Rath (Betriebsrat)

ID	**P8**
Name	Bernd Rath (Betriebsrat)
Wer bin ich?	• 35 Jahre alt • seit 12 Jahren in der Organisation tätig • seit 2 Jahren im Betriebsrat
Einstellungen zur digitalen Arbeitswelt	• grundsätzlich dafür, dass sich die Organisation zukunftssicher aufstellt und daher mit neuen Technologien beschäftigt • kritischer Blick auf digitale Tools • findet, dass keine Nachteile für Arbeitnehmer durch Digitalisierung entstehen sollen (Digitalisierung mit Maß und Ziel) • empfindet Datenschutz als sehr wichtig
Gründe, das Dashboard zu nutzen	• Datenschutz und Privatsphäre der Arbeitnehmer erhöhen

	• wichtige Vorkommnisse bzgl. Datenschutz schnell an Arbeitnehmer kommunizieren (z.B. Datenschutzvorfall) • Arbeitnehmern Selbstbestimmung ermöglichen • Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber verbessern durch gestärktes gegenseitiges Vertrauen
Gründe, das Dashboard nicht zu nutzen	• PDB kann zu Datenschutzproblemen und -bedenken führen • Zusätzlicher Aufwand für Arbeitnehmer zumindest bei Einführung
Persönlichkeitseinordnung	Die Persona ist eher extrovertiert, analytisch, organisiert, arbeitet teamorientiert und hat wenige zeitliche Freiräume.
Interessen, Motive und Ziele	• sich für andere Arbeitnehmer einsetzen • Unternehmenskultur verbessern • Ungerechtigkeiten abschaffen
Probleme und Herausforderungen	• alle Arbeitnehmer bei der Einführung mitnehmen • Interessen aller Arbeitnehmer vertreten • Interessen der Arbeitnehmer und des Arbeitgebers vereinbaren • Datenschutzprobleme, die durch das PDB entstehen, verhindern
Persönliches Umfeld und Selbstwahrnehmung	• hohes Vertrauen durch Kollegen • bei Kollegen aufgrund der Rolle bekannt
Typischer Arbeitsalltag	Arbeitsablauf • erfüllt neben alltäglichen Aufgaben das Amt des Betriebsrats • regelmäßige Treffen mit dem Betriebsrat und Arbeitgebervertretern • Gespräche mit einzelnen Arbeitnehmern Verwendete Tools • testet neue Tools, die eventuell im Unternehmen eingeführt werden sollen Personenbezogene Daten • verarbeitet (besondere) personenbezogene Daten von Arbeitnehmern
Qualifikationen und Fähigkeiten	• Schulungen zu gesetzlichen und organisatorischen Regelungen absolviert • Schulung zu DSGVO absolviert • Austausch mit Gesamtbetriebsrat, um von diesem zu lernen

3.2.4 Weitere Personas außerhalb des Projekt-Fokus

Ziel von Personabeschreibungen ist es, Benutzergruppen näher und damit „plastischer" zu beschreiben als dies mit (abstrakten) Benutzerklassen möglich wäre. Dazu sind diese möglichst konkret gefasst und beinhalten unter anderem Ziele, Fertigkeiten, Kenntnisse, Präferenzen und Verhaltensweisen typischer Nutzergruppen. In Personabeschreibungen finden sich daher häufig auch die „Persönlichkeit" repräsentierende Details wie z.B. (vgl. D7.2):

- Name,
- Titel,
- Geschlecht,
- Alter,
- Nationalität,
- Familienverhältnisse,
- Sprachkenntnisse,
- Ausbildung und Beruf,
- Fachkenntnisse,
- Rollen und Aufgabengebiete in der Organisation,
- Interessen

Die oben skizzierten Personas P1-P7 als typische Nutzerpersonas bei den Anwendungspartnern bilden demgegenüber nur einen Teil des breiten Spektrums möglicher Aspekte von Personabeschreibungen ab. Im Hinblick auf die im Projekt und konkret für die Entwicklung des PDB erarbeiteten Personas wurden folgende Aspekte bisher nicht berücksichtigt:

- Menschen mit mobilen Arbeitsplätzen,
- Menschen, die keinen festen PC-Arbeitsplatz haben,
- Menschen, die in ihrer täglichen Arbeit nur wenige oder gar keine text- und /oder zahlenbasierten Tätigkeiten habe,
- Menschen in atypischen Beschäftigungsverhältnissen,
- Menschen mit unterschiedlichen Sprachkenntnissen,
- Menschen mit Behinderungen

Der Nicht-Berücksichtigung der oben genannten Aspekte geht auf die Entscheidung des Projektkonsortiums zurück, wonach zunächst nur solche Aspekte von Personas berücksichtigt werden sollen, die unmittelbar im Fokus des Projekts stehen, indem sie eine gewisse Repräsentativität für die den Konsortialpartnern tatsächlich anzutreffenden Mitarbeitergruppen aufweisen.

3.2.5 Workshopkonzept zum Einsatz des Persona-Templates in Organisationen

Um den Unternehmen und Organisationen ein Hilfsmittel zur Ausarbeitung eigener Personas an die Hand zu geben, wurde ein Workshopkonzept ausgearbeitet. Im Mittelpunkt dieses Workshopformats steht die Ausarbeitung von organisationsspezifischen Personas, die archetypisch die in der Organisation vorhandenen Nutzergruppen verständlich darstellen. Diese werden in Kleingruppen von ca. 5-6 Workshop-Teilnehmern ausgearbeitet und anschließend in der Gesamtgruppe vorgestellt bzw. diskutiert.

Der Workshop ist für 15-18 Teilnehmer ausgelegt, sodass er durch einen Moderator und einen die Moderation in den Kleingruppen unterstützende Person zu bewältigen ist. Um die Neutralität zu gewähren und die Verständlichkeit der Personas auch für außenstehende sicherzustellen, empfiehlt sich die Moderation durch eine organisationsexterne, erfahrene Person. Die Dauer des Workshops ist auf ca. 2 Stunden konzipiert, wobei je nach Gruppendynamik und Arbeitsgeschwindigkeit hier Zeit hinzugegeben werden sollte.

Die Durchführung sollte in einer entsprechend ausgestatteten Räumlichkeit stattfinden, in der sowohl 3 Metaplanwände sowie ein Beamer genutzt werden kann. Da in bis zu 3 Kleingruppen gearbeitet werden soll, ist darauf zu achten, dass der Raum groß genug ausgelegt ist, sodass die drei Gruppen ungestört voneinander in jeweils einer Ecke arbeiten können. Gleichzeitig sollte die Möglichkeit bestehen, dass die Teilnehmer den einführenden Impulsen des Moderators in einer Präsentation unbeeinträchtigt folgen und sich ggf. Notizen machen können. Hierzu eignet sich der Aufbau von Tischgruppen oder eine entsprechend große U-Bestuhlung in einem Konferenz- bzw. Besprechungsraum.

Um eine aufgelockerte Arbeitsatmosphäre zu schaffen, ist zu Beginn eine Vorstellungsrunde angedacht. Darüber hinaus sollten optional Getränke und kleine Snacks/ Kekse bereitgestellt werden sowie eine ausreichend große Pause eingeplant werden, um den informellen Austausch zu ermöglichen.

Die folgende Tabelle 2 zeigt einen Moderationsfahrplan für das konzipierte Workshopformat.

Tabelle 2: Moderationsfahrplan für die Durchführung von Persona-Workshops

Dauer [min]	Aktion	Methode	Ziel	Material
5	Begrüßung	Vortrag Moderation	Begrüßung und Einstieg	Folien/ Präsentation
30	Vorstellungsrunde	3-Schlüssel-Fragen - Wer bin ich? - Was mache ich? - Meine Erwartung?	Transparenz schaffen, Hinführung zum Thema, offene Fragen klären	Flipchart als Themenspeicher
10	Methodenvorstellung und Bildung von Gruppen	Selbstverantwortliche Gruppenbildung, ggf. Festlegung über Nummern/ Farben	Klarheit bzgl. Methode verschaffen, Bilden von 3 Kleingruppen	Folien/ Präsentation, ggf. Nummernkarten oder farbige Klebepunkte
40	Gruppenarbeit	Moderierte Arbeit in Kleingruppen (5-6 Personen)	Ausarbeitung der 3 Persona-Templates in Kleingruppen	3 Metaplanwände, 3 Persona-Templates (mind. DIN A1), Stifte
10	Pause		Informeller Austausch	Getränke/ Snacks
20	Vorstellung der Personas	Gruppenpräsentation/ -diskussion	Diskussion der 3 ausgearbeiteten Personas im Plenum, Überprüfung der Zielerreichung	3 Metaplanwände mit den 3 ausgearbeiteten Persona-Templates, anderfarbige Stifte bei Bedarf
5	Abschluss	Vortrag Moderation, ggf. Blitzlicht-Runde	Zusammenfassung der Ergebnisse, Ergebnissicherung, Dokumentation, ggf. Feedback der Teilnehmerrunde	Folien/ Präsentation, ggf. Flipchart
Gesamtdauer des Workshops: ca. 120 Minuten				

4 Methoden und Instrumente

Im Folgenden werden verschiedene Methoden und Instrumente aufgelistet, die als ein Element im Baukasten des partizipativen Vorgehensmodells vorgesehen sind. Die Auswahl basiert auf den in AP 1 erhobenen Anforderungen und Bedarfen der verschiedenen Stakeholder, die in die Technologieeinführung eingebunden sind.

Der Baukasten der verschiedenen Methoden und Instrumente wird in den folgenden Sprints sukzessive weiterentwickelt und erweitert sowie die einzelnen Elemente detailliert beschrieben [Work in Progress]. Im Folgenden werden sukzessive Methodensteckbriefe eingefügt, die im weiteren Verlauf der Einführung und Erprobung des Privacy Dashboards bei den Anwendungspartnern weiter konkretisiert und ergänzt werden.

4.1 Informationsveranstaltung

Zielsetzung

- organisierte Zusammenkunft, die der Aufklärung, Unterrichtung und Diskussion über ein Thema dient
- Vermittlung der Ziele und des Mehrwerts des Instruments

Einordnung

Eine Informationsveranstaltung dient neben der Informationsvermittlung vor allem dazu, in einen Dialog mit den betroffenen Mitarbeitenden bzw. Stakeholdern zu initiieren. Sie kann sowohl vor als auch während der Einführungsphase des Privacy-Dashboards eingesetzt werden, um mit betroffenen Stakeholdern (Sozialpartner, Fachabteilungen, „Kunden") zu treten und relevante Aspekte zu vermitteln.

Vorgehen/ Inhalt

Inhalt einer Informationsveranstaltung sollten dabei nicht nur die positiven Aspekte sein, sondern auch gezielt potenzielle Konflikte, die zu thematisieren, zu versachlichen und zu pluralisieren sind. Zentrale Punkte einer Informationsveranstaltung sind:

- Eine gelungene Informationsveranstaltung öffnet einen geschützten Raum für die Artikulation von Sorgen, Verunsicherungen und Befürchtungen der betroffenen Stakeholder.
- Sie schafft eine Atmosphäre des gegenseitigen Zuhörens und Ernstnehmens
- Ideen und Unterstützungsangebote der Stakeholder sind zu dokumentieren, beispielsweise in Form eines Themenspeichers.

Wichtige Fragen, die im Vorfeld der Veranstaltung geklärt sein müssen:

- Was ist das konkrete Ziel der Veranstaltung?
- Was erwarten die Teilnehmer und der Veranstalter von der Informationsveranstaltung? (Auf divergierende Erwartungen achten)
- Was kann während der Veranstaltung mit Hilfe der Moderation vereinbart werden?
- Was soll sich nach der Veranstaltung verändert/verbessert haben?

Informationsveranstaltungen können ergänzend zu einer Kick-off-Veranstaltung durchgeführt werden, bspw. um die verschiedenen Zielgruppen differenziert zu erreichen. Das Kick-off bietet sich für die zentralen Nutzer des Dashboards an, während die Informationsveranstaltung sich eher an weitere Dashboard-Nutzer, die bspw. in der „Kunden-Rolle" aktiv sind, richtet.

Beteiligte/ Stakeholder

- Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen bzw. Dashboard-Nutzer
- Projektleiter/ Projektleiterin
- Ggf. weitere Stakeholder

4.2 Informationsbroschüre/ Handreichung

Zielsetzung

- Zusammenfassung der relevanten Informationen für Stakeholder bzw. alle Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen auf einen Blick

Einordnung

Eine Informationsbroschüre – oder allgemeiner eine Handreichung – kann zu Beginn einer Technologieeinführung und dem damit einhergehenden organisationalen Wandel genutzt werden, um zentrale Informationen verfügbar zu machen. Je nach Ausgestaltung des Inhalts ist es denkbar, eine Handreichung auch in der Phase der Sensibilisierung für das Thema Datenschutz am Arbeitsplatz zu nutzen. Dies könnte jedoch den Eindruck vermitteln, die Unternehmensleitung vermeidet die persönliche Auseinandersetzung mit den Beschäftigten zu dem Thema oder steht nicht vollständig hinter der Technologieeinführung bzw. dem organisationalen Wandel.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass eine solche Informationsbroschüre/ Handreichung nicht als Werbe- oder Marketingbroschüre genutzt wird. Sie dient in erster Linie als Ergänzung zu Informationsveranstaltungen und fasst die relevanten Aspekte zusammen.

Vorgehen/ Inhalt

Bei der Erstellung einer Handreichung sind folgende Punkte zu beachten:

- Behalten sie immer im Blick, dass die Handreichung kein Werbemittel, sondern ein reines Informationsmittel ist!
- Gestalten sie die Handreichung in ihrem Corporate Design. Dies verdeutlicht, dass sie sich selbst mit den Inhalten auseinandergesetzt haben und es sich nicht um Werbematerial des Technologieherstellers bzw. -anbieters handelt.
- Formulieren Sie kurze Überschriften, die gleich auf den Punkt kommen und die relevanten Aspekte hervorheben. Hierzu müssen sie sich im Vorfeld mit den Bedürfnissen und Probleme ihrer Beschäftigten auseinandersetzen.
- Gestalten Sie den Inhalt so informativ wie möglich. Verzichten sie auf Phrasen und Verallgemeinerungen, wie z.B.: „Mit der neuen Software wird alles besser!" Die Handreichung muss alle relevanten Informationen zum späteren Nachlesen enthalten und sollte nicht so ausgelegt sein, dass sie direkt im Papierkorb landet.
- Gleichzeitig sollte der Umfang möglichst geringgehalten werden, um mit der Handreichung nicht die Stakeholder mit einer Informationsflut zu überfordern.

Die Informationsbroschüre/ Handreich ist bei Informationsveranstaltungen auszuteilen und sollte anschließend an öffentlichen Punkten (Eingangsbereich, Kaffee-Küche, Informationspunkt etc.) gut erreichbar ausgelegt werden.

Beteiligte/ Stakeholder

- Alle Persona-Typen/ Stakeholdergruppen in der Organisation

4.3 Visionsentwicklung

Zielsetzung

- Entwicklung einer gemeinsamen Vision als Grundlage
- Positionierung des PDB im Gesamtgefüge der Strategien, Ziele, Visionen

Einordnung

Die Visionsentwicklung betrifft das Management und die Führungsebene der Organisation, sollte aber auch die Bedürfnisse und Beiträge der Mitarbeitenden nicht außer Acht lassen, da diese die treibende Kraft hinter der Verwirklichung der Vision sind.

Die Entwicklung der Vision kann auf verschiedenen Modellen beruhen, wie bspw. der „Goldene Kreis" von Simon Sinek. Wichtig ist, dass die Kernfragen der Organisation in der Visionsentwicklung beantwortet werden (Warum, Wie und Was). Die Vision sollte immer bei dem „Warum" der Organisation anfangen, um ein solides Fundament zu bilden, auf welchem alles Weitere aufbauen kann. Das „Wie" basiert dementsprechend auf dem zuvor definierten „Warum". Hier können auch bereits Strukturen festgelegt werden, woran sich die Rahmenbedingungen der Arbeit in der Organisation orientieren können. Unter das „Was" fällt der eigentliche Output der Organisation, welcher aus dem „Wie" und dadurch auch aus dem „Warum" abgeleitet werden kann.

Ein solcher Aufbau der Visionsentwicklung bringt den Vorteil mit sich, dass ein hohes Maß an Integrität erreicht werden kann. Der Fokus darf hierbei allerdings nicht nur auf den Visionen der Organisation bzw. des Unternehmens liegen, sondern gleichzeitig sind auch die Leitmotive der Mitarbeitenden in die Entwicklung der Vision zu integrieren.

Vorgehen/ Inhalt

Bei der Durchführung der Visionsentwicklung sind folgende Punkte zu beachten:

- Es sollten entsprechende Vorbereitungen getroffen werden (bspw. eine Ist-Analyse und eine Vorstellung, was die Vision enthalten und berücksichtigen soll).
- Die Vision kann als Gerüst gesehen werden, welches die gesamte Organisation stützt und umspannt, weshalb auch alle Ebenen der Organisation integriert berücksichtigt werden sollten.
- Wirtschaftliche Aspekte sind zwar essentiell für jede Organisation doch sollte die Vision gleichzeitig auch soziale Aspekte beinhalten.
- Ein hohes Maß an Transparenz während und nach der erfolgreichen Entwicklung einer Vision wirkt sich positiv auf den Grad der Identifikation aus.
- Die Vision sollte keine konkreten Ziele beinhalten sondern vielmehr ein „Fixpunkt" sein, an welchem die organisationalen Ziele ausgerichtet werden können.

Beteiligte/ Stakeholder

- Alle Personatypen/ Stakeholdergruppen in der Organisation

4.4 Projektsteckbrief

Zielsetzung

- Information der Mitarbeitenden über Projekt (PDB-Umsetzung)
- Erhöhung der Transparenz
- Auflösung von ggf. Informations-Asynchronitäten

Einordnung

Ein Projektsteckbrief ist ein einfaches Instrument der Kommunikation bzw. Information der Belegschaft über ein anstehendes bzw. laufendes (Digitalisierungs-) Projekt. Er kann an Schautafeln oder in zentralen Durchgangsbereichen in der Organisation ausgehangen werden und informiert über die zentralen Aspekte eines Projekts, wie z.B. Ziel, Umfang und Ansprechpartner. Der Projektsteckbrief ist also als eine Art übersichtliche Vorstellung eines Projekts zu verstehen und wird daher oftmals auch als Projektübersicht, Projektauftrag oder als „One Pager" bezeichnet.

Vorgehen/ Inhalt

Es gibt kein einheitliches Aussehen oder ein allgemeingültiges Muster. Vielmehr ist darauf zu achten, dass alle relevanten Informationen enthalten sind und der Projektsteckbrief seine zentrale Funktion erfüllt. Er sollte darüber informieren, was die wichtigsten Fakten zum Projekt sind, bspw.:

- Projektbeschreibung,
- Projektziele,
- Projektbeteiligte,
- Projekttermine,
- Projektkosten,
- Risiken.

Insgesamt ist darauf zu achten, dass für Außenstehende deutlich wird:

- warum das Projekt durchgeführt wird,
- was der Nutzen ist bzw. welcher Mehrwert durch das Projekts generiert wird,
- welche Verbesserung zur aktuellen Situation angestrebt wird.

Auch wenn diese grundlegenden Informationen für die am Projekt Beteiligten meist über andere Wege bekannt sind, so werden sie durch einen öffentlich aushängenden Projektsteckbrief zusätzlich für alle transparent, was ebenfalls der Unternehmenskultur positiv zuträglich ist.

Beteiligte/ Stakeholder

- Alle Persona-Typen/ Stakeholdergruppen in der Organisation

4.5 Kraftfeld-Analyse

Zielsetzung

- Analyse der bestehenden Kräfte/ Bestrebungen in der Organisation
- Identifikation von Kräften/ Bestrebungen, die sich auf den Veränderungsprozess bzw. die PDB-Einführung auswirken können
- Ableitung von ggf. entsprechenden Maßnahmen

Einordnung

Die Kraftfeld-Analyse greift die Idee auf, dass es immer zwei Kräfte gibt, wenn es um Veränderungen in einer Organisation oder um die Veränderung eines Prozesses geht. Zum einen die Kräfte für die Veränderung und zum anderen die Kräfte gegen die Veränderung. Beide wirken sich auf die geplante Veränderung aus.

Um die Veränderung umzusetzen, müssen entweder die Kräfte für die Veränderung gestärkt, oder die, welche sich gegen die Veränderung auswirken geschwächt werden. Die Kraftfeld-Analyse hat zum Ziel, die jeweiligen Indikatoren der beiden Kräfte herauszuarbeiten, um diese greifbar zu machen. Es bietet sich also an, eine solche Kraftfeld-Analyse im Vorfeld eines Veränderungsprozesses durchzuführen, da so die Kräfte für und gegen die Veränderung von Anfang an berücksichtigt werden können. Sowohl bei den Indikatoren für als auch bei denen gegen den Veränderungsprozess, unterscheidet man zwischen internen und externen Aspekten.

Eine Kraftfeld-Analyse kann als eigenständige Methode im Planungsprozess erfolgen oder auch als Bestandteils eines Workshops umgesetzt werden. Je nach Größe und Komplexität der Organisation kann auch der Umfang der Kraftfeld-Analyse variieren.

Vorgehen/ Inhalt

Bei der Durchführung einer Kraftfeld-Analyse ist zu beachten:

- Die Kraftfeld-Analyse sollte am Anfang des Veränderungsprozesses stehen, um ähnlich wie bei der SWOT-Analyse einen ersten Überblick zu ermöglichen und bereits erste Handlungsfelder aufzuzeigen
- Die Indikatoren für bzw. gegen die Veränderung können zusätzlich mittels Punkten gewichtet werden, wodurch der Handlungsbedarf und ggf. das Risikopotenzial noch deutlicher hervorgehoben wird
- Es sollten nur die wichtigsten bzw. dringlichsten Punkte aus der Kraftfeld-Analyse in konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, um die Übersichtlichkeit und Effizienz zu gewährleisten

Beteiligte/ Stakeholder

- Management/ Geschäftsführung

4.6 SWOT-Analyse

Zielsetzung

- Identifikation der Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken

Einordnung

Eine SWOT-Analyse kann als Bestandteil eines Workshops durchgeführt werden, oder aber als eigenständige Methode. Bei der Durchführung der Analyse in einem Workshop kann direkt an die Ergebnisse der Analyse angeknüpft werden, während die separate Durchführung einer SWOT-Analyse als Basis für den Prozess der Organisationsentwicklung dient.

Wird die SWOT-Analyse verwendet, so muss darauf geachtet werden, dass sich der Inhalt nur auf den „Ist-Zustand" bezieht. Entsprechend der Ergebnisse unter den Rubriken „Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken" können dann Handlungsfelder bzw. Möglichkeiten abgeleitet werden, welche von dem Veränderungsprozess aufgegriffen werden sollen. Wichtig hierbei ist ebenfalls wichtig, dass der tatsächliche Zustand erfasst wird und keine „Schönung" der Situation von Seiten der Organisation stattfindet, da so die Analyse verzerrt werden würde und die abgeleiteten Maßnahmen ggf. nicht greifen könnten.

Aufgrund dessen, dass die Analyse die „Ist-Zustände" der Organisation abbildet, sollte sie immer zu Beginn des Prozesses der Organisationsentwicklung stattfinden. So können die exakten Handlungsfelder identifiziert werden und die Maßnahmen entsprechend dieser ausgerichtet werden. Gleichzeitig wird auch die Richtung, in welche der Prozess laufen soll durch die Chancen und Risiken bestimmt. Im Laufe des Organisationsentwicklungsprozesses können die Ergebnisse der SWOT und die daraus abgeleiteten Ziele immer wieder zur Bewertung von Zwischenständen her-angezogen und ggf. aktualisiert werden.

Vorgehen/ Inhalt

Bei der Erstellung/ Durchführung einer SWOT-Analyse sind folgende Punkte zu beachten:

- Zur Vorbereitung auf die Analyse sollten ggf. schon die vier Punkte: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Vorfeld diskutiert worden sein
- Es sollten Vertreter aller Bereich anwesend sein, auf dessen Sektor sich die SWOT-Analyse bezieht
- Die SWOT-Analyse bezieht sich auf den Ist-Zustand der Organisation in den vier Kategorien welcher von den Analysen vorgegeben wird
- Anhand der Ergebnisse der Analyse lassen sich die Handlungsfelder identifizieren und Maßnahmen ableiten

Beteiligte/ Stakeholder

- Alle Persona-Typen/ Stakeholdergruppen in der Organisation

4.7 Demonstrator-Vorführung

Zielsetzung

- Vorführung eines PDB-Demonstrators, der zu den Rahmenbedingungen im Unternehmen bestmöglich passt
- Veranschaulichung der (technischen) Potenziale und Umgang mit dem PDB
- Abbau von (individuellen) Vorbehalten und Ängsten gegenüber dem PDB

Einordnung

Bei der Einführung neue Hard- und Software ist es üblich, dass Anbieter ihre digitalen Lösungen vorab präsentieren. Zum einen sollen auf diese Weise die Potenziale und Funktionen der digitalen Lösung veranschaulicht werden, zum anderen kann ein Abgleich erfolgen, inwiefern die vorgeführten Funktionen zu den jeweils vorliegenden Anforderungen, Bedarfen und Rahmenbedingungen des Unternehmens passen. Ein frühestmöglicher Abgleich der Erwartungen – unter Einbezug aller davon betroffenen Mitarbeitenden – mit der potenziell einzuführenden neuen Lösung hilft sowohl die Ziele der PDB-Umsetzung zu schärfen als auch die Bedenken gegenüber der neuen Lösung abzubauen.

In Zusammenhang mit der Vorführung von Demonstratoren bietet es sich an, die verschiedenen Lösungen bzw. Angebote durch eine Nutzwertanalyse mit Hilfe von quantitativen als auch qualitativen Größen zu vergleichen. Auch hier ist die aktive Einbindung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschlaggebend, um die Bewertung möglichst praxisnah durchzuführen. Zudem ist zu beachten, dass – sollte es einen Betriebsrat im Unternehmen geben – dieser ein gesetzliches Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von PDBs hat.

Vorgehen/ Inhalt

- Erstellen einer Übersicht möglicher externer Anbieter/ Dienstleister am Markt
- Abgleich der geplanten Anwendungsfälle mit den Funktionsumfängen der verfügbaren Demonstratoren verschiedener Anbieter
- Durchführung von Präsentationsterminen unter Einbezug der Mitarbeitenden und ggf. der Mitarbeitervertretung/ dem Betriebsrat
- Einholung von Angeboten zu den vorgestellten Lösungen
- Durchführung einer Nutzwertanalyse zur Priorisierung der Angebote
    - Im Optimalfall in Workshops unter Einbezug der späteren Nutzer
    - Diskussion über Potenziale, Chancen und Risiken des PDB-Einsatzes
    - Ausarbeitung eines Konsens bzgl. Auswahl, Funktionsumfang und Zeitplan der PDB-Umsetzung und Einführung

Beteiligte/ Stakeholder

- Geschäftsführung/ Management
- Projektleiter/ Projektleiterin
- IT-Fachabteilung
- Mitarbeiter/ Mitarbeiterin bzw. Dashboard-Nutzer
- Ggf. Betriebsrat/ Mitarbeitervertretung, falls vorhanden

4.8 Kick-off Veranstaltung

Zielsetzung

- Steigerung der Aufmerksamkeit bzw. der Motivation
- Vermittlung der Ziele und des Mehrwerts des Instruments

Einordnung

Eine Kick-off-Veranstaltung bildet einen optimalen Startpunkt für den Einsatz des Privacy-Dashboards in einer Organisation. Die Methode ist hauptsächlich aus dem Projektmanagement bekannt und wird offiziell in der DIN-69901-5 definiert. Ihr angestrebtes Ziel ist es, durch ein gemeinschaftliches Gefühl die Motivation sowie die Aufmerksamkeit für das neue Vorhaben zu steigern. Auf diese Weise stellt die Veranstaltung also die Weichen für einen erfolgreichen Projektverlauf.

Vorgehen/ Inhalt

Die traditionellen Agenda-Punkte einer Kick-off-Veranstaltung umfassen meist Präsentationen des Auftraggebers und/oder des Projektleiters. Hier können wichtige Rahmenpunkte zum Projekt vorgestellt werden sowie ein Überblick gegeben werden, u.a.:

- Vision
- Ziele
- Mehrwert durch die Umsetzung (strategisches Ziel)

Darüber hinaus sollten auch die Grundsätze der Kommunikation und Zusammenarbeit vorgestellt werden. Dies kann beispielsweise folgende Punkte umfassen:

- konkrete Kommunikationsregeln
- wichtige Ansprechpartner benennen
- Festlegung der Kommunikationsmedien und -wege
- Verankerung einer Feedback- und Fehlerkultur
- organisationale Regelungen

Bei größeren Organisationen kann die Marketing-Fachabteilung ergänzen hinzugezogen werden, um die Dokumentation, Aufbereitung und Bereitstellung der Informationen im Nachgang sicherzustellen bzw. die Attraktivität der Veranstaltung sowie der Dokumentation zu steigern.

Kick-off-Veranstaltungen können darüber hinaus als Informationsveranstaltungen für weitere Dashboard-Nutzer, die bspw. in der „Kunden-Rolle" aktiv sind, eingesetzt werden.

Beteiligte/ Stakeholder

- Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen bzw. Dashboard-Nutzer
- Projektleiter
- Ggf. weitere Stakeholder

4.9 Schulung (Einführung)

Zielsetzung

- Einführung in die zentralen Funktionalitäten des PDB
- Erlernen des Umgangs mit dem PDB sowie eines adäquaten Einsatzes
- Weiterbildungsmaßnahme außerhalb des Arbeitsplatzes (Training off the job)

Einordnung

Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Schulungen sind im Vorfeld der PDB-Einführung von großer Relevanz, um die Mitarbeitenden rechtzeitig auf ihre neuen Aufgaben bzw. erweiterten Tätigkeiten mit dem PDB vorzubereiten. Die Einführung einer neuen digitalen Lösung kann ansonsten schnell zu einem Gefühl der Überforderung führen, woraus eine Ablehnung der neuen Technologie resultiert.

In einem ersten Schritt, zeitlich vor der Einführung des PDB, gilt es zunächst eine Einführung in die grundlegenden Funktionalitäten und auch Grenzen des PDB zu vermitteln. Dies geschieht bestenfalls außerhalb des alltäglichen Arbeitsumfelds, sodass sich die Teilnehmer der Schulung voll und ganz auf diese konzentrieren können und nicht durch Telefonate oder anderweitige Störungen abgelenkt werden.

Vorgehen/ Inhalt

- Vorbereitung
  - Bietet der Dienstleister ebenfalls Schulungen an?
  - Gibt es ggf. weitere externe Anbieter mit dem Fachwissen?
  - Muss eine Weiterbildungsmaßnahme in Kooperation mit einem Bildungsanbieter (intern der extern) entwickelt werden?
- Inhaltliche Konzeption der Weiterbildungsmaßnahme
  - Welche Funktionalitäten des PDB werden umgesetzt?
  - Welche Schulungsbausteine sind relevant für die Einführung?
  - Wie soll das PDB in die Arbeitsprozesse eingebunden werden?
  - Welche Schnittstellen (sowohl technisch als auch auf Prozessebene) gibt es?
- Durchführung
  - Bezahlte Freistellung der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den zeitlichen Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme
  - Organisation der Weiterbildungsmaßnahme ggf. an einem externen Standort (Tagungs- oder Workshopräume)
  - Unterstützung durch externe Moderatoren bzw. Weiterbildungsanbieter
  - Schaffen eines produktiven Lernumfelds (Räumlichkeiten, Catering etc.)

Beteiligte/ Stakeholder

- Mitarbeiter/ Mitarbeiterin bzw. Dashboard-Nutzer
- Insb. Promoter/ Enabler
- Ggf. Betriebsrat/ Mitarbeitervertretung, falls vorhanden

4.10 Vertiefende Schulung

Zielsetzung

- Themenspezifische Vertiefung der Grundlagen aus der Einführungs-Schulung
- Fachspezifische Schulungen ggf. für EDV-Administration, IT-Fachabteilung etc.
- Individuell ausgerichtet an den jeweiligen Funktionen, die im Kontext der Arbeitsaufgaben bzw. Tätigkeiten mit dem PDB zu erledigen sind
- Weiterbildungsmaßnahme am Arbeitsplatz bzw. in den alltäglichen Arbeitsprozessen (Training on the job)

Einordnung

Vertiefende Schulungen sind Weiterbildungsmaßnahmen, die ggf. mit oder während der Einführung des PDB durchgeführt werden können. Die Inhalte sind themenspezifisch und richten sich an entsprechend spezifische Nutzer, wie zum Beispiel die EDV-Administration oder die IT-Fachabteilung, oder thematische Nutzergruppen, wie zum Beispiel eine Fachabteilung, deren Tätigkeiten sich auf eine spezielle Funktion des PDB fokussieren.

Diese Weiterbildungsmaßnahmen können optimal mit Arbeitsaufgaben im realen Arbeitsumfeld ausgestaltet werden, um so die spezifischen Funktionalitäten aufzugreifen und zu vertiefen. Entsprechend bietet es sich an, diese Weiterbildungsmaßnahmen im alltäglichen Arbeitsumfeld (Training on the job bzw. in den Arbeitsprozessen) umzusetzen, um so möglichst praxisnah das Wissen vermitteln zu können.

Vorgehen/ Inhalt

- Vorbereitung
  - Gibt es ggf. weitere externe Anbieter mit dem Fachwissen?
  - Muss eine Weiterbildungsmaßnahme in Kooperation mit einem Bildungsanbieter (intern der extern) entwickelt werden?
- Inhaltliche Konzeption der Weiterbildungsmaßnahme
  - Welche Funktionalitäten des PDB werden fokussiert von Fachabteilungen oder Anwendergruppen genutzt?
  - Gibt es Anwender, die ein spezifisches Fachwissen benötigen (EDV etc.)
- Durchführung
  - Bereitstellung entsprechender zeitlicher Ressourcen für die Betroffenen
  - Organisation der Weiterbildungsmaßnahme (Wird etwas speziell benötigt?
  - Unterstützung durch externe Moderatoren bzw. Weiterbildungsanbieter
- Schaffen eines produktiven Lernumfelds am Arbeitsplatz (z. B. Telefonumleitung)

Beteiligte/ Stakeholder

- Mitarbeiter/ Mitarbeiterin bzw. Dashboard-Nutzer
- Insb. Promoter/ Enabler
- EDV-Administration
- IT-Fachabteilung

4.11 Schulungsaufgaben / Tutorials

Zielsetzung

- Schritt-für-Schritt-Anleitung von spezifischen Aufgaben
- Vermittelt die Abläufe und Handhabung des PDB durch aktives Ausführen von Tätigkeiten bzw. Lösen von Aufgaben
- Aufgaben- bzw. themenspezifische Wissensvermittlung
- Vermittlung von „Quick wins" bzw. schnell erreichten Erfolgserlebnissen im Umgang mit dem PDB in den Arbeitsprozessen
- Kennenlernen der Funktionalitäten und deren Handhabung

Einordnung

Ein Tutorial mit Schulungsaufgaben ist ein praxisorientiertes Vorgehen, um Anfängern einen Einstieg in den Umgang mit der neuen Software bzw. dem PDB zu ermöglichen. Es kann als eine Art Trainingsprogramm gesehen werden, das zu Beginn der Arbeit mit dem PDB von vollständig durchgearbeitet werden muss. Hierbei kann es sich auf spezifische Aufgaben fokussieren oder mehrere Aufgabenbeschreibungen in einem Paket zusammenfassen.

Solche Schulungsaufgaben können unter anderem Teil des „Vertiefenden Trainings (Trainings on the job)" sein und in den Arbeitsprozessen durchgeführt werden. Sie richten sich in erster Linie an technologie-nicht-affine PDB-Nutzer, die einen Anfänger-Status innehaben. Für Fortgeschrittene oder gar Experten sind solche Schritt-für-Schritt-Anleitungen in der Regel zu elementar.

Vorgehen/ Inhalt

- Ausgestaltung als Trainings oder Kurs
  - Gliederung orientiert sich an den Aufgaben/ Tätigkeiten mit dem PDB
  - Beschreibt den Prozess in seinen Schritten zur Erreichung eines Arbeitszieles, z. B. Anfrage zur Verarbeitung von personenbezogenen Daten stellen
- Fordert die Mitarbeitenden dazu auf, direkt mit dem PDB zu arbeiten
- Durch die Abarbeitung von vorgegebene Abläufen kann ein rasches Erfolgserlebnis vermittelt werden
- Kann sowohl in Textform mit Bildern oder auch als Videos bereitgestellt werden
- Sollten an die Aufgaben der jeweiligen Nutzer organisationsspezifisch angepasst sein
  - Welche Tätigkeiten werden von den jeweiligen Nutzern durchgeführt bzw. welche Funktion wird bzw. Funktionen werden primär genutzt?
  - Müssen organisationsinterne Abläufe berücksichtigt werden?
  - Gibt es bestehende Regeln, die zu beachten sind?

Beteiligte/ Stakeholder

- Mitarbeitende bzw. PDB-Nutzer, die nicht technologieaffin sind

4.12 Benutzer-Handbuch

Zielsetzung

- Vollständige Beschreibung der Funktionen und der Handhabung des PDB
  - Gibt eine Übersicht über die Funktionen des PDB
  - Gibt eine aufgabenorientierte Arbeitsanleitung, die das Arbeiten mit den Grundfunktionen (für Fortgeschrittene Nutzer) ermöglicht
- Übersicht zum Nachschlagen bei Fragen und Problemen mit den Funktionen
- Leitfaden für die grundlegende Nutzung des PDB

Einordnung

Das Benutzer-Handbuch wird entweder durch den Dienstleister, der das PDB mit seinen Funktionen im Unternehmen umsetzt, bereitgestellt oder während der unternehmensinternen Entwicklung und Umsetzung des PDB sukzessive als Dokumentation aufgebaut. Beide Wege verfolgen das Ziel, die Funktionen des PDB sowie deren Handhabung vollumfänglich zu beschreiben, sodass Nutzer bei Fragen oder auftretenden Problemen eine Dokumentation zum Nachschlagen zur Verfügung haben.

Das Benutzer-Handbuch umfasst in der Regel sowohl die vollständige Informationen zu den umgesetzten Funktionen des PDB bietet als auch Leitfäden zur Beschreibung der Arbeitsanleitungen zu den Grundfunktionen. Die Beschreibung aller Funktionen und Bestandteile des PDB wird dabei in der Reihenfolge beschrieben, die sich aus der Struktur des PDB ergibt. Die daran anknüpfenden Erläuterungen der Arbeitsabläufe zu den jeweiligen Funktionen sind in der Regel nicht vollumfänglich. Vielmehr ermöglicht es dem fortgeschrittenen Nutzer, mit den grundlegenden Funktionen umzugehen und erlaubt es, sich die weiteren Funktionen selbstständig zu erschließen.

Vorgehen/ Inhalt

- Der Dienstleister, der die Umsetzung des PDB durchführt, stellt am Ende des Prozesses das Benutzerhandbuch zur Verfügung
- Das Benutzer-Handbuch wird während der unternehmensinternen Entwicklung und Umsetzung des PDB schrittweise entwickelt
- Strukturierter Aufbau:
  - Zusammenfassung der zentralen Funktionen
  - Übersicht über die Funktionalitäten (Tabs, Buttons, Eingabefelder etc.)
  - Welche Funktionen bietet das umgesetzte PDB im Detail?
  - Wie ist die Handhabung der Funktionalitäten?
  - Gibt es Besonderheiten, auf die geachtet werden muss?
  - Welche „typischen Fehler" können entstehen und wie können sie vermieden/ behoben werden?

Beteiligte/ Stakeholder

- Fortgeschrittene PDB-Nutzer

4.13 Ansprechpartner

Zielsetzung

- Direkter Ansprechpartner und Unterstützer bei konkreten Fragen
- Steigerung der Motivation für den Einsatz des Dashboards (Förderer)

Einordnung

Enabler oder auch Promoter, zu Deutsch: „Unterstützer" sind Wegbereiter und Triebfedern bei der Einführung neuer technischer Lösungen. Entsprechend nehmen sie eine zentrale Rolle ein, wenn es um die Einführung und insbesondere Etablierung einer neuen Technologie oder einer digitalen Lösung geht. Dies bedeutet, dass sie den gesamten Prozess begleiten.

Sie nehmen die jeweilige Ausgangssituation wertschätzend in den Blick und stoßen in ihrem Umfeld Aktivitäten an, um Probleme zu lösen. Sie begleiten eine aktive Kommunikation und sind Ansprechpartner im Einführungs- und Umsetzungsprozess. Beteiligte werden ermutigt, kreativ zu denken und zu experimentieren. Weil die Enabler am Geschehen selbst teilnehmen und die Sprache der Betroffenen sprechen, sind sie besonders als Förderer des Change 4.0 geeignet. Idealerweise können sie Kollegen für die Ziele der Veränderung begeistern und sie auf meist unbekannt wirken-den und häufig als unsicher empfundenen Wegen der Veränderung begleiten. Als Veränderungsexperten sollten sie Bedenken aufgreifen, positive Aspekte befördern und Beteiligte bestärken, Neues auszuprobieren.

Vorgehen/ Inhalt

- Möglichst frühzeitige Identifikation von potenziellen Personen, die eine hohe Begeisterung für das Thema und/ oder ein Eigeninteresse daran zeigen
- Konsequente Einbindung der Person, auch als „Sprachrohr" zwischen den (weniger begeisterten) Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen und dem Projektteam
- Frühzeitige Schulung/ Qualifizierung in Bezug auf die Dashboard-Funktionen, sodass der Enabler bei konkreten Fragestellungen direkt Hilfestellung geben kann
- Aktive Einbindung in den Kommunikationsprozess, die Überzeugungskraft des Enabler/ Promoters nutzen, um die Motivation insgesamt positiv zu beeinflussen
- Neben einer Schulung bzgl. der technischen Aspekte rund um das Dashboard empfiehlt sich eine Qualifikation im Bereich Change-Management, sodass der Enabler die mit der Technologieeinführung einhergehenden Veränderungen in der Organisation adäquat begleiten kann

Beteiligte/ Stakeholder

- Ausgewählte Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen, die eine hohe Begeisterung bzw. ein hohes Eigeninteresse an dem Thema aufweist

4.14 Austauschbörse

Zielsetzung

- Fairer und nutzenbringender Erfahrungsaustauch
- Lernen aus guten Beispielen/ In der Aktion voneinander lernen
- Explizieren des vorhandenen Know-hows
- Aufbau einer vertrauensvollen Arbeitsbasis

Einordnung

Die Durchführung einer Austauschbörse bietet sich insbesondere in dem zeitlichen Bereich der Einführung bzw. des Rollouts in den Organisationen und zählt somit in die Phase des Supports. Ziel ist es, einen Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitenden zu ermöglichen, indem von Einzelnen erworbenes Know-how im Umgang mit der Technologie expliziert wird. Dies ermöglicht ein Lernen voneinander in der Aktion und ist zusätzlich ein Motivationsfaktor für die Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen, wenn sie ihre eigenen Erfahrungen präsentieren können bzw. von anderen Kollegen erfahren, wie diese erfolgreich mit der Technologie umgehen.

Vorgehen/ Inhalt

1) Vorab-Formulierung von Regeln für einen fairen Erfahrungsaustausch. Wichtig hierbei ist, dass der Vorstellende nicht in Rechtfertigungsposition gebracht werden darf
2) Identifikation von relevanten Fragen in Bezug auf das Dashboard oder den umgebenden Prozessen. Wo bestehen Herausforderungen im Arbeitsalltag?
3) Die Teilnehmer markieren die Fragen, zu denen sie über besondere Erfahrungen verfügen, mit einem grünen Punkt.
4) Die Teilnehmer markieren die Fragestellungen, bei der sie den größten Handlungsbedarf sehen, mit einem roten Punkt. Wo muss unbedingt etwas geklärt werden?
5) Die Bewertungen werden gemeinsam analysiert.
6) Die grünen Punkte werden durch die Personen erläutert, die sie geklebt haben.
7) Im Anschluss können sich Interessenten für einen engeren Austausch melden, sodass die Themen im engen Austausch/ in kleinen Gruppen dargelegt werden können.
8) Anhand der Anzahl und Verteilung der Interessenten werden Themenfelder für die Austauschbörse ausgewählt und ggf. Gruppen gebildet.
    - Der Anregungsgeber tritt nach vorn und skizziert kurz (1 min) seine Erfahrung den Nutzen, den er in der Vergangenheit wahrgenommen hat.
    - In Interaktion mit den Zuhörern werden im Anschluss potentielle Konsequenzen für die Teamarbeit erarbeitet.
9) Nach Abschluss aller Austauschrunden findet eine Reflexion des Gehörten und Diskutierten und eine Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse statt.

Beteiligte/ Stakeholder

- Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen bzw. Dashboard-Nutzer

4.15 FAQ – Frequently Asked Questions

Zielsetzung

- Zusammenstellung meistgestellter Fragen und dazugehörigen Antworten
- Schneller Zugriff auf Informationen/ Lösungen bei Fragen/ Problemen

Einordnung

Eine Kick-off-Veranstaltung bildet einen optimalen Startpunkt für den Einsatz des Privacy-Dashboards in einer Organisation. Die Methode ist hauptsächlich aus dem Projektmanagement bekannt und wird offiziell in der DIN-69901-5 definiert. Ihr angestrebtes Ziel ist es, durch ein gemeinschaftliches Gefühl die Motivation sowie die Aufmerksamkeit für das neue Vorhaben zu steigern. Auf diese Weise stellt die Veranstaltung also die Weichen für einen erfolgreichen Projektverlauf.

Vorgehen/ Inhalt

- Sammlung von auftretenden Fragen/ Problemen und Dokumentation
- Ausarbeitung/ Dokumentation von Lösungswegen und zentralen Informationen, wobei auf eine leichte und gut verständliche Sprache zu achten ist, ggf. Fachbegriffe definieren/ beschreiben
- Priorisierung anhand Häufigkeit des Auftretens der Frage, Aktualität der Frage, Sinnhaftigkeit und des Nutzens (im Sinne von Zeitersparnis/ Opportunitätskosten) der Antwort.
- Bei mehr als 10-15 Fragen sollten zur besseren Übersicht (Themen-) Gruppen gebildet werden
- Regelmäßige Pflege der Fragen-Liste, um ggf. Anpassungen durchführen zu können. Bspw. können Fragen, die länger nicht mehr aufgetreten sind bzw. aufgerufen wurden, in der Reihenfolge nachhinten verschoben werden.
- Im Optimalfall sollten die Anwender in die Erstellung einbezogen werden, um das Interesse und die Verständlichkeit der Fragen und Antworten zu erhöhen.

Beteiligte/ Stakeholder

- Mitarbeiter/ Mitarbeiterin bzw. Dashboard-Nutzer
- Projektleiter/ Projektleiterin
- IT-Fachabteilung
- Ggf. weitere Stakeholder

4.16 Wiki

Zielsetzung

- Leicht bedienbares Online-System (Intranet) zur Information und insbesondere zum Austausch der PDB-Anwender
- Bereitstellung von praktischen Tipps und Lösungsansätzen von Mitarbeitenden für Mitarbeitende
- Entwicklung eines unternehmensinternen Wissenspools

Einordnung

Das Wiki ist ein praktische Plattform, um sich mit anderen PDB-Nutzern schnell und unkompliziert auszutauschen. Mit der Einführung des PDB wird es meist im Intranet der Organisation aufgesetzt und enthält in der Regel grundlegende Informationen zum PDB und dessen Handhabung.

Nachdem das PDB in der Organisation eingeführt und in den Arbeitsprozessen aktiv eingesetzt wird, können die PDB-Nutzer das Wiki dann nutzen, um auftretende Probleme und Herausforderungen sowie praktische Tipps und Lösungsansätze zu diesen zu dokumentieren. Dieses Vorgehen ähnelt dem der FAQ-Erstellung, jedoch liegt beim Wiki der Fokus auf der gegenseitigen Unterstützung der PDB-Nutzer. Während sich FAQs nur auf häufige Fragen und meist Lösungen vom Entwickler fokussieren, werden im Wiki alle aufkommenden Fragen insbesondere mit den anderen PDB-Nutzern in der Organisation diskutiert, sodass ein informeller Austausch entsteht. Besonders wertvoll ist hier der Austausch und Wissenstransfer zwischen den technologie-affinen Mitarbeitenden mit den weniger erfahrenen Kolleginnen und Kollegen.

Durch die Interaktion der Nutzer wächst das Wiki schrittweise immer weiter an und entwickelt sich über die Zeit zu einem umfassenden Wissenspool. Mit Hilfe von internen Referenzen und Links können die Beiträge auch miteinander verknüpft werden, sodass sich Nutzer im Wiki ggf. auch verschiedene Lösungsansätze und Tipps der Kolleginnen und Kollegen anschauen oder ähnliche Probleme angezeigt werden können.

Vorgehen/ Inhalt

- Aufsetzen des Wiki zu Beginn der PDB-Nutzung
- Initial Befüllung mit grundlegenden Informationen zu den Funktionalitäten des PDB und deren Handhabung
- Iteratives Sammeln von Fragestellungen und Lösungsansätzen der PDB-Nutzer
- Ggf. Strukturierung der Inhalte nach Themen oder Funktionen

Beteiligte/ Stakeholder

- PDB-Nutzer

5 Entwicklung des Rahmenmodells

5.1 Herausforderung: Technologieeinführung

Neue Technologien und digitale Lösungen können die Prozesse in Unternehmen und Organisationen an vielen Stellen unterstützen und Abläufe optimieren. Gleichzeitig bergen sie jedoch auch diverse Risiken in sich. Digitalisierung im Unternehmen bedeutet nicht nur die Einführung einer neuen Technologie, digitalen Lösung oder Software, sondern ist als ein potenziell tiefgreifender Veränderungsprozess zu verstehen. Das komplexe Zusammenwirken von technischen, organisationalen und sozialen Systemen wird oftmals nicht ausreichend beachtet, wodurch es zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung kommt: die ausgewählte Technologie entspricht nicht den Anforderungen am Arbeitsplatz, Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen wurden nicht rechtzeitig geschult und sind überfordert oder der Betriebsrat bzw. die Personalvertretung sieht die Beschäftigten unzulässig überwacht und blockiert den Einsatz der neuen Technologie. In der Praxis sind viele Szenarien vorzufinden, in denen ein effizienter Einsatz und das Ausschöpfen des vollen Potenzials neuer Technologie nicht gelingen.

Überblickend können fünf zentrale Gründe zusammengefasst werden:

- Fehlende Information:
  Mangelnde Informationen können bei Mitarbeitenden im Kontext einer Technologieeinführung zu Verwirrung führen und ein Gefühl der Überforderung und Machtlosigkeit im übertragenen Sinn führen. Dies tritt insbesondere dann auf, wenn Informationen über informelle Wege und ggf. verändert („Stille-Post-Effekt") in der Organisation verbreitet werden und dadurch eine Informations-Asynchronität entsteht. Dies kann den Eindruck vermitteln, dass etwas verheimlicht werden soll, was wiederum darauf hinweisen könnte, dass etwas Negatives/ Unerlaubtes – bspw. Auswertung von Daten zur Selektion und Stellenabbau etc. – durch die Unternehmensführung geplant ist.
- Fehlende Kommunikation:
  In engem Zusammenhang mit der mangelnden Information steht die Kommunikation, die organisationsintern oftmals wenig bis gar nicht stattfindet. Insbesondere in mittelständischen Unternehmen bzw. kleineren Organisationen gibt es kaum formale Regeln zur internen Kommunikation, geschweige denn eine technische Unterstützung wie zum Beispiel ein Wiki, Intranet etc. Die Kommunikation ist in vielen Fällen von den Führungskräften bzw. deren Führungsstil abhängig, der nicht immer von hoher Transparenz gekennzeichnet ist. Auch dies kann zu einer ablehnenden Haltung gegenüber einem organisatorischen Wandel, wie es eine Technologieeinführung sein bzw. die eine Technologieeinführung auslösen kann.
- Fehlende Partizipation:
  Die Einführung neuer Technologien erfolgt oftmals ohne Einbindung der Betroffenen bzw. häufig nicht in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden. Dies hat zur Folge, dass zentrale Anforderungen an die Technologie nicht beachtet werden, Prozesse erst im Nachgang aufwendig optimiert und Arbeitsabläufe umgestaltet oder sogar neu aufgesetzt werden müssen. Auch hier sind Auswirkungen auf die Akzeptanz zu erwarten.
- Fehlendes Change-Management:
  Viele Organisationen verzichten auf das Change-Management. Anstatt die Technologieeinführung unternehmensweit frühzeitig zu kommunizieren, wird über die Köpfe der Beschäftigten hinweg entschieden. Mangelnde Akzeptanz und eine ablehnende Haltung sind hier das Resultat und können zum Scheitern des gesamten Vorhabens führen.
- Fehlende Schulungen:
  Oftmals werden neue Technologien und Anwendungen eingeführt, ohne die Beschäftigten im Vorfeld für den Einsatz der neuen Technologie zu qualifizieren. Obwohl neue

Anwendungen meist mit einer Vielzahl an neuen Funktionen und Anwendungsmöglichkeiten einhergehen, wissen viele Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen durch eine mangelhafte Einarbeitung nicht, wie diese auch effizient genutzt werden können. Die eigentlichen Vorteile der neuen digitalen Lösung bleiben so verborgen.

- Fehlende Kompatibilität:
  In der Praxis wird bei der Anschaffung und Einführung neuer digitaler Lösungen der Aspekt der Kompatibilität mit bestehenden Systemen oftmals nicht beachtet. Daraus resultiert, dass Daten manuell übertragen oder in verschiedenen Systemen oder Datenbanken abgeglichen werden müssen – ein Mehraufwand, der viele Ressourcen kostet und den Mehrwert der neuen digitalen Lösung schmälert.
- Medienbrüche:
  Auch wenn die Digitalisierung in der alltäglichen Arbeit Vorteile mit sich bringt, müssen bestimmte Dokumente weiterhin physisch angelegt, archiviert und gepflegt werden. Zum Teil wird dies durch das deutsche Recht so verlangt, bspw. in der Buchhaltung und bei Rechnungsbelegen, teilweise werden bestehende Papier-Archive, ohne zu hinterfragen, fortgeführt oder als physische Sicherheitskopie betrachtet. Aber auch weitere Medienbrüche in digitalen Prozessen, wie zum Beispiel das Unterschreiben von Dokumenten, führen am Ende dazu, dass durch den Mehraufwand für die Beschäftigten das volle Potenzial einer digitalen Lösung nicht ausgeschöpft werden kann.

Darüber hinaus lassen sich noch weitere, häufig auftretende Herausforderungen bei der Umsetzung und Durchführung von Digitalisierungsvorhaben identifizieren. Unter anderem resultieren diese aus unternehmensspezifischen Gegebenheiten, wie zum Beispiel einer Unternehmenskultur, die gegenüber Veränderungen nicht offen ist. Aber auch unklare Verantwortlichkeiten, ein unstrukturiertes Vorgehen sowie ein fehlendes Commitment der Unternehmensleitung und/ oder der Führungskräfte können ein Digitalisierungsprojekt bzw. eine konkrete Einführung einer Technologie negativ beeinträchtigen. Eine abschließende Aufzählung ist nahezu unmöglich und zeigt, wie relevant eine systematisch geplante Vorbereitung und Begleitung einer Technologieeinführung und dem damit einhergehenden Change-Prozess ist.

5.2 Der Mensch als kritischer Erfolgsfaktor einer Technologieeinführung

Betrachtet man die Prozesse in Unternehmen und Organisationen, die im Rahmen der digitalen Transformation verändert und bestenfalls optimiert werden, so wird ersichtlich, dass der Mensch gegenwärtig noch eine zentrale Rolle einnimmt und ein erfolgskritischer Faktor ist. Mitarbeiter, die gut vorbereitet und an den richtigen Stellen in den Prozess eingebunden sind, können eine tragende Rolle einnehmen – sei es als Multiplikator oder auch Promotor im eigenen Unternehmen. Ausreichende Information, Qualifikation und Einbindung sind als fester Bestandteil von Digitalisierungsvorhaben unumgänglich. Geschieht dies nicht oder nicht in einem ausreichenden Maß, so können mangelnde Akzeptanz und Ablehnung auf Seiten der Mitarbeiter entstehen und den digitalen Transformationsprozess hemmen oder gar gänzlich blockieren. Entsprechend ist es wichtig, die Mitarbeiter, die täglich in den zu digitalisierenden Prozessen tätig sind, in die digitale Transformation einzubinden und sie mitzunehmen. Schließlich kennen sie die Prozesse am besten und verfügen über wertvolles implizites Wissen, das es bei der Umsetzung der digitalen Lösung zu integrieren gilt.

Eine einfache Vorgehensweise, mit welchen Aktivitäten eine Veränderung strukturiert und partizipativ in acht Schritten angegangen werden kann, bietet u.a. Kotter:[4]

(1) Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

(2) Führungskoalition aufbauen

(3) Vision und Strategie entwickeln

(4) Vision des Wandels kommunizieren

(5) Befähigung der Mitarbeiter durch ein breit angelegtes Maßnahmenpaket

(6) Kurzfristige Erfolge planen und realisieren

(7) Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

(8) Veränderungsbereitschaft in der Unternehmenskultur verankern

Dieses allgemeine Vorgehen, an dem u.a. auch der digitalen Transformationsprozess angelehnt ist, dient als eine Art Leitfaden bei der Ableitung von Konzepten zur Einführung eines Privacy Dashboards in Organisationen mit Hilfe des Vorgehensmodells.

5.3 Das Vorgehensmodell zur partizipativen Technologieeinführung

Ausgangslage für die Entwicklung des Vorgehensmodells zur partizipativen Technologieeinführung ist die Annahme, dass in Organisationen und Unternehmen heterogene Anforderungen und Rahmenbedingungen vorliegen und es kein allgemeingültiges Konzept geben kann. Aus diesem Grund wurde im TrUSD-Projekt ein generisches Vorgehensmodell entwickelt, dass als eine Art Baukasten einen Überblick über verschiedene Instrumente und Methoden liefert, die je nach Rahmenbedingung in der Organisation individuell als Einführungskonzept zusammengestellt und eingesetzt werden können. Hierbei bietet das Vorgehensmodell, das durch eine Matrix beschrieben wird, Orientierung in zwei Dimensionen: den Phasen im Einführungsprozess des PDB sowie die in der Organisation erkennbaren Privacy-Personas.

Beide Dimensionen werden nachfolgend erläutert, bevor im abschließenden Abschnitt das Vorgehensmodell sowie seine Funktionsweise vorgestellt werden.

5.3.1 Dimension: Phasen des Einführungsprozesses

Zum einen werden die verschiedenen Stufen oder auch Phasen des Einführungsprozess betrachtet. Hierbei orientiert sich die Einführung des PDB grob am digitalen Transformationsprozess, der den ganzheitlichen Wandel von Organisationen im Kontext der Digitalisierung betrachtet. Da mit dem PDB die einzuführende, neue Technologie bereits feststeht, werden die frühen Phase zur Inspiration und Orientierung in unserem Kontext übersprungen. Um die Einführung eines PDBs erfolgreich zu gestalten, wird der Fokus im Vorgehensmodell auf die Phasen Planung und Umsetzung gelegt. Diese wiederum werden untergliedert in Sensibilisierung, Information vor dem Hintergrund der Planung sowie Qualifizierung und Unterstützung bzw. Support in der Phase der Umsetzung und ggf. Überprüfung und Optimierung. Im generischen Vorgehensmodell werden diese vier Phasen der Technologieeinführung auf die senkrechte Achse abgebildet, in der Reihenfolge, wie sie beim Durchlaufen eines Projekts zur Umsetzung eines PDBs durchlaufen werden:

[4] Vgl. Kotter (2012) Leading Change. Harvard Business Press: Boston, Massachusetts.

- **Sensibilisierung:** Die erste Phase der PDB-Einführung umfasst eine allgemeine Sensibilisierung der Mitarbeitenden gegenüber dem Thema Datenschutz sowie Transparenz und Selbstbestimmung in Bezug auf die Verarbeitung der personenbezogenen Daten im Unternehmen. Erfahren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erst im Verlauf des Projekts zur PDB-Umsetzung und Einführung davon, welche personenbezogenen Daten in der Organisation erhoben und verarbeitet werden, kann dies schnell zu einem Gefühl der Überwachung und Kontrolle und einer daraus resultierenden Ablehnung von der Technologie allgemein führen. Ebenso kann eine fehlendes Interesse die Möglichkeiten der Selbstbestimmung wahrzunehmen dazu führen, dass das PDB nicht akzeptiert wird, da es nur als Mehraufwand ohne Mehrwert in den Arbeitsprozessen wahrgenommen wird.
- **Information:** Zu Beginn des Projekts zur Umsetzung und Einführung des PDB gilt es die Mitarbeitenden vollumfänglich über das Projekt, die Ziele und den regelmäßigen Fortschritt zu informieren sowie sie aktiv in die frühen Projektschritte, wie zum Beispiel der Anforderungserhebung einzubinden. Gleiches gilt auch für die Betriebsräte bzw. Mitarbeitervertretungen, die ihr Recht auf Mitbestimmung ausüben.
- **Qualifizierung:** Die Phase der Qualifizierung umfasst die Zeiträume vor und während der PDB-Einführung. Das bedeutet, dass einerseits mit PDB-Nutzer bereits vor dem Go-Live des PDBs insofern bereits geschult sind, dass sie die grundlegenden Funktionalitäten problemlos nutzen können. Dies soll primär die Überforderung der Mitarbeitenden beim Go-Live und ggf. daraus resultierende Effektivitätsverluste in den Arbeitsabläufen verhindern. Andererseits gilt es, die Mitarbeitenden bei der anfänglichen Nutzung des PDB nicht allein zu lassen. Hier müssen gezielte Schulungen an die Grundlagenschulung anknüpfen, um die neuen Routinen in den Arbeitsabläufen einzuüben und nachhaltig zu verfestigen.
- **Unterstützung/ Support:** Wenn die Einführung des PDB erfolgreich durchgeführt ist, bedarf es natürlich weiterhin einer Unterstützung im laufenden Betrieb. So kann es immer wieder dazu kommen, dass sich Fragestellungen oder Probleme in den Arbeitsabläufen ergeben, die durch Ansprechpartner oder die Community in der Organisation gelöst und betreut werden müssen.

5.3.2 Dimension: Privacy-Personas

Zum anderen wird in einer zweiten Dimension auf der waagerechten Achse, also de x-Achse des generischen Vorgehensmodells, zwischen den verschiedenen Nutzertypen, den sogenannten Privacy-Personas unterschieden. Diese gehen zurück auf die Beschreibung der archetypischen Nutzertypen, die ohne konkreten Personenbezug die heterogenen Anforderungen, Eigenschaften, mentalen Modelle sowie Qualifikationen und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisation beschreiben. Auf diese Weise soll ermöglicht werden, während der Technologieeinführung alle Mitarbeitenden und potenziellen PDB-Nutzer ihren Ansprüchen gemäß in den Prozess einzubinden und mitzunehmen. Als Ausgangspunkt für die Entwicklung solcher Privacy-Personas kann das im TrUSD-Projekt entwickelte Template in Verbindung mit dem Workshop-Konzept zur Erarbeitung eigener Privacy-Personas in der Organisation eingesetzt werden (siehe Kapitel 3.2.5). Alternativ könnte auch auf Privacy-Personas oder Nutzertypen zurückgegriffen werden, die als Ergebnis von verschiedenen Studien in der wissenschaftlichen Literatur zu finden sind, beispielsweise die fünf Personas nach Dupree et al. (2016). Da jedoch jeder Studie ein spezifischer Anwendungsfall bzw. Rahmenbedingungen zugrunde liegen, die sich von der vorliegenden Situation in der Organisation sicherlich unterscheiden, empfiehlt sich immer die Ausarbeitung eigener Personas. Diese können darüber hinaus auch bei der Entwicklung des PDB selbst herangezogen werden, ein übliches Vorgehen bei der Entwicklung von Software.

Für die Entwicklung des generischen Vorgehensmodells zur Technologieeinführung werden beispielhaft Personas herangezogen, die sich so oder so ähnlich in den meisten Organisationen wiederfinden. Auf diese Weise können Organisationen ihre ausgearbeiteten Persona mit den beispielhaft aufgezeigten abgleichen und adäquat zuordnen. Dabei sind auch eigene Privacy-Personas denkbar, die zwischen den im Vorgehensmodell beispielhaft gezeigten Personas liegen, mehrere von ihnen zusammenfassen oder einen ganz spezifischen Nutzertyp verkörpern. Als Grundlagen dienen die folgend kurz skizzierten Privacy-Personas:

- **Der unbekümmerte Mitarbeiter/ die unbekümmerte Mitarbeiterin:** Diese Persona ist primär durch ein mangelndes Interesse am Thema Datenschutz und Verarbeitung der (eigenen) personenbezogenen Daten gekennzeichnet. Es lässt sich von außen schwer beurteilen, ob bzw. inwiefern Kenntnisse zum Thema Datenschutz vorhanden sind, losgelöst von der Affinität zur Technologie. Die Persona ist nicht besorgt darüber, dass personenbezogene Daten durch den Arbeitgeber missbraucht werden könnten. Vielmehr verlässt sie sich im Arbeitskontext darauf, dass der Arbeitsgeber für ausreichend technische und organisatorische Schutzmaßnahmen sorgt und sich generell an die rechtlichen Vorgaben zur Erfassung und Verarbeitung der personenbezogenen Daten in der Organisation hält. Aus diesem Grund sieht er die Auseinandersetzung mit Einstellungen zum Schutz der Privatsphäre bspw. als unnötig und Zeitverschwendung an.
- **Der verunsicherte Mitarbeiter/ die verunsicherte Mitarbeiterin:** Die Persona verfügt über grundlegende bis mittlere Kenntnisse im Bereich Datenschutz, ist aber durchaus verunsichert, wenn es um Fachbegriffe oder spezifische Einstellungen zur Privatsphäre bei IT oder IT-Diensten geht. Sie fühlt sich dann oftmals überfordert und sucht Hilfe bei Kolleginnen und Kollegen, die sich vertieft mit den Fragestellungen auseinandergesetzt haben. Für Ratschläge und Tipps ist sie durchaus offen, jedoch kann es bei der Umsetzung erneut zu Verunsicherungen kommen, wenn neue Fachbegriffe auftauchen oder Zusammenhänge nicht verstanden werden. Die Persona ist entsprechend motiviert, sich Wissen und Kompetenzen im Bereich Datenschutz anzueignen, wird jedoch ggf. durch die fehlenden Kenntnisse im Bereich der Technologie ausgebremst und erneut verunsichert.
- **Der pragmatische Mitarbeiter/ die pragmatische Mitarbeiterin:** Diese Persona verfügt über ein mittleres Wissen im Bereich Datenschutz, ist dem Thema sowie Tipps für den Schutz seiner personenbezogenen Daten gegenüber offen und setzt diese auch um, insofern der Aufwand verhältnismäßig ist. Das Handeln der Persona ist in erster Linie durch Pragmatismus geprägt. Das bedeutet, dass zwar Zeit in den Schutz der eigenen personenbezogene Daten investiert wird, jedoch werden hierzu bspw. vorgegebene Profile zu verschiedenen Schutzstufen bevorzugt, ohne sich zeitintensiv durch die spezifischen Detaileinstellungen durchzuarbeiten. Dies vermittelt einerseits ein Gefühl einer grundlegenden Sicherheit, ohne die Vorgaben der Organisation zu hinterfragen oder sich zweitaufwendig in die Materie einarbeiten zu müssen.
- **Der geübte Mitarbeiter/ die geübte Mitarbeiterin:** Diese Persona verfügt über mittlere bis umfassende Kenntnisse im Bereich Datenschutz, da sie in den Arbeitsprozessen regelmäßig mit entsprechenden Fragestellungen konfrontiert ist und dadurch sich entsprechendes Fachwissen erarbeitet hat. Meist handelt es sich hier um Personen, die im Bereich der Verarbeitung von personenbezogenen Daten tätig sind oder spezifische Rollen bzw. Funktionen wie Datenschutzbeauftragter/ Datenschutzbeauftragte oder IT-Administrator/ IT-Administratorin innehaben. Für die Persona ist der Umgang mit sensiblen, personenbezogenen Daten keine Besonderheit und die entsprechenden Regelungen werden nahezu automatisiert bei der Ausführung der Tätigkeiten eingehalten. Datenschutz ist ein fester Bestandteil der Arbeitsroutine und kein besonderes Anliegen, das mit Passion verfolgt wird.

Demnach hält sich die Persona mit Ratschlägen gegenüber Kolleginnen und Kollegen zurück, es sei denn, es gibt eine relevante Neuerung in den Regelungen, die eingehalten werden müssen. Bei Fragen von Kolleginnen und Kollegen reagiert sie aber offen und hilfsbereit, gibt Tipps für einen pragmatischen Umgang mit sensiblen Daten.

- **Der passionierte Mitarbeiter/ die passionierte Mitarbeiterin:** Die Persona verfügt über ein vielseitiges und umfassendes Wissen im Bereich Datenschutz und hält sich permanent auf dem Laufenden. Egal in welchem Kontext, die Einstellungen zum Schutz der personenbezogenen Daten werden genauesten durchgearbeitet, hinterfragt und individuell eingestellt. Falls dies nicht möglich ist, werden entsprechende IT bzw. IT-Dienste auch nicht genutzt. Datenschutz ist für die Persona eine absolute Leidenschaft, die sie passioniert nicht nur im Arbeitsumfeld vertritt. Neue Erkenntnisse und das bestehende Wissen werden proaktiv an Kolleginnen und Kollegen weitergegeben und mit guten Ratschlägen hält sie sich nicht zurück. Für die Persona ist der Schutz von personenbezogenen Daten essenziell, sodass er den Datenschutz in jeglichem Kontext thematisiert und sich dafür einbringt. Für ihn steht der Schutz personenbezogener Daten an oberster Stelle.

5.3.3 Aufbau und Funktion des Vorgehensmodells

Wie eingangs skizziert, spannen die beiden Dimensionen Privacy-Persona auf der horizontalen sowie die Phase im Einführungsprozess auf der vertikalen Ebene eine Matrix auf. Sie gibt dem Leser einen Überblick, in welcher Phase für welche Persona-Typen welche Instrumente und Methoden einem Gelingen der PDB-Einführung zuträglich sind und eingesetzt werden können. Auf diese Weise kann mit Hilfe des generischen Vorgehensmodell ein konkretes Einführungskonzept für PDBs in Organisationen abgeleitet werden, das individuell auf die Rahmenbedingungen bzw. die Anforderungen der jeweiligen Organisationen Bezug nimmt. Wird das technisch orientierte Vorgehen der PDB-Umsetzung durch ein entsprechendes Einführungskonzept auf der sozialen und organisationalen Ebene ergänzt, steigen die Erfolgschancen des gesamten Projekt signifikant und das volle Potenzial des PDB kann ausgeschöpft werden.

Das Vorgehensmodells ist entsprechend leicht handhabbar und kann ohne große Vorkenntnisse eingesetzt werden. Zunächst muss in der Organisation bzw. dem Unternehmen, in dem ein PDB umgesetzt werden soll, die Belegschaft betrachtet werden. Es empfiehlt sich insbesondere die von der PDB-Einführung betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu betrachten und bestenfalls mit ihnen gemeinsam einen Workshop zur Erarbeitung von Privacy-Personas durchzuführen. Mit den Kenntnissen der vorliegenden Personas, kann dann ein optimaler „Weg" durch das Vorgehensmodell abgeleitet werden, in dem die entsprechenden Methoden und Instrumente ausgewählt und in entsprechender Reihenfolge der Prozessphasen für die jeweils relevanten Personas zu einem stimmigen Konzept zusammengeführt werden. Dabei sollte von Beginn an festgelegt werden, welche Methoden zu welchem Zeitpunkt im Prozess durchzuführen sind. Die Einladung der Teilnehmer zu diesen Methoden sollte generell offengehalten werden und auf freiwilliger Basis geschehen. Dies verhindert, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem spezifischen Persona-Typ identifiziert oder fremdgesteuert zugeordnet fühlen – was ebenfalls schnell zu einer negativen Stimmung und ggf. weiteren Konsequenzen führen kann.

Eine gute Alternative bietet hier eine externe Begleitung der Veränderungsprozesses aufgrund der PDB-Umsetzung in der Organisation. Diese wird zumeist als neutral angesehen, weshalb es weniger schnell zu Vorwürfen, Missverständnissen oder Konflikten zwischen Management und Führungskräften einerseits sowie Mitarbeitenden und ggf. Mitarbeitervertretungen andererseits kommt.

Nachfolgend wird nun das Vorgehensmodell präsentiert, das den Überblick über die genannten Methoden und Instrumente liefert. Diese können auch um eigene Methoden erweitert werden, beispielsweise wenn gute Vorerfahrungen mit spezifischen Methoden gemacht wurden oder ein entsprechendes Fachwissen bei ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation vorhanden sind.

		Der unbekümmerte Mitarbeiter / die unbekümmerte Mitarbeiterin	Der verunsicherte Mitarbeiter / die verunsicherte Mitarbeiterin	Der pragmatische Mitarbeiter / die pragmatische Mitarbeiterin	Der geübte Mitarbeiter / die geübte Mitarbeiterin	Der passionierte Mitarbeiter / die passionierte Mitarbeiterin
Sensibilisierung	Informationsveranstaltung					
	Informationsbroschüre					
	Visionsentwicklung			H		H
Information	Projektsteckbrief			H		H
	Kraftfeld-Analyse					
	SWOT-Analyse			H		H
	Demonstrator-Vorführung			H		
	Kick-off Veranstaltung			H		H
Qualifizierung	Schulung (Einführung)					
	Vertiefende Schulung					
	Schulungsaufgaben/ Tutorials					
	Benutzerhandbuch					
Support	Ansprechpartner					
	Austauschbörse					
	FAQ					
	Wiki					