

# Zusammenarbeit von Datenschutz und weiteren Kontrollfunktionen im Unternehmen

Datenschutzüberwachung  
Spezialisierung  
Koordinationsherausforderungen  
Kollaboration

Lösungsansatz mithilfe der Umsetzung von sog. „combined assurance“ – ein Praxisbericht

■ Gem. Art. 39 Abs. 1 lit. b DS-GVO obliegt dem Datenschutzbeauftragten neben weiteren Aufgaben auch eine Kontrollfunktion, insbesondere die Überwachung der Einhaltung des einschlägigen Datenschutzrechts sowie der datenschutzrechtlichen Regeln und Richtlinien (Strategien), die sich das Unternehmen selbst gegeben hat. Gegenstand dieses Praxisberichts ist eine Beschreibung der mit der Zunahme von spezialisierten Kontrollfunktionen im Unternehmen einhergehenden Risiken und Herausforderungen für das Management, den betrieblichen Datenschutzbeauftragten und weitere Interessengruppen sowie eines erprobten Lösungsansatzes für ein multinationales DAX-Unternehmen im TK-Sektor im Wege verstärkter Kollaboration zwischen den Kontrollfunktionen Datenschutz, Sicherheit, Compliance, Innenrevision und Qualitätsmanagement (sog. „combined assurance“).

Lesedauer: 18 Minuten

■ Pursuant to Art. 39 Sec. 1 lit b General Data Protection Regulation (GDPR/DS-GVO), in addition to further tasks, the data protection officer holds a control function, in particular, monitoring adherence to applicable data protection law, as well as the data protection law provisions and directives (strategies), which a company has given itself. The subject of this practical report is a description of the risks accompanying the increase of specialized control functions in companies and challenges for the management, the company's data protection officer and further interest groups, as well as proven solutions for a multinational DAX company in the telecommunications sector by way of an increased collaboration between the control functions of data protection, security, compliance, internal auditing, and quality management (so-called "combined assurance").

## I. Einleitung

Unternehmen erfahren durch die rasant fortschreitende Digitalisierung und Vernetzung und gestiegene Regulierungsanforderungen eine steigende Komplexität in der Risiko- und Kontrolllandschaft für ihre Wertschöpfungsketten. Zur Reduzierung und Handhabung dieser Komplexität haben sich Kontrollfunktionen in Unternehmen zunehmend spezialisiert und arbeitsteilig aufgestellt.<sup>1</sup> Die Anzahl der Kontrollfunktionen im Unternehmen ist dadurch in den letzten Jahren signifikant gestiegen. So haben sich neben der klassischen Innenrevision weitere Funktionen als unabhängige Instanzen für Prüftätigkeiten in spezifischen Themenfeldern auf der zweiten Verteidigungslinie herausgebildet, z.B. Compliance, Sicherheit und insbesondere auch Datenschutz mit dem gesetzlich in Art. 39 Abs. 1 lit. b DS-GVO festgelegten Überwachungsmandat. Diese Entwicklung ist international und branchenübergreifend in privatwirtschaftlichen Unternehmen wahrnehmbar und hat neben dem hier thematisierten „combined assurance“-Trend auch – wenngleich mit unterschiedlichen Beteiligten – zu sog. „integrated Governance, Risk & Compliance“ (iGRC)-Initiativen geführt.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gemeint sind hierbei die Kontrollfunktionen eines Unternehmens, die sich auf der zweiten und dritten Verteidigungslinie gemäß 3-Verteidigungslinien-Modell (3 lines of defense model) befinden; s. hierzu *Institute of Internal Auditors (IIA)*, Positionspapier: The Three Lines Of Defense In Effective Risk Management And Control, January 2013, abrufbar unter: <https://global.theiaa.org/standards-guidance/recommended-guidance/Pages/The-Three-Lines-of-Defense-in-Effective-Risk-Management-and-Control.aspx>.

<sup>2</sup> S. hierzu *Gartner, Inc.*, Aligned Assurance Implementation Guideline des CEB Audit Leadership Council, © 2013-2017 und *Greg Grocholski/Mike Gowell*, „Combined Assurance in Today's World of Audit“ @ IIA International Conference in Dubai, UAE, May 2018, abrufbar unter: <https://aceaia.com.au/wp-content/uploads/2018/06/5A-Combined-Assurance-in-todays-world-of-internal-audit-Mike-Gowell-handout.pdf>; zu „integrated Governance, Risk & Control“ vgl. <https://www.pwc.com/th/en/consulting/risk-governance/igrc.html>.

## II. Problem

Mit einer Zunahme von unabhängigen, spezialisierten Kontrollfunktionen im Unternehmen gehen insbesondere folgende Risiken einher:

- disjunkte und fragmentierte Risikoeinschätzungen,
- unkoordinierte und redundante Kontrollaktivitäten mit vermeidbaren Störungen der betrieblichen Abläufe sowie
- Silo-Berichterstattungen mit mangelndem Gesamtüberblick und unterschiedlichen Bewertungen zu gleichen oder vergleichbaren Sachverhalten oder gar Lücken im Gesamtbild.

Dies kann den Interessengruppen im Unternehmen, insbesondere dem Top-Management, betrieblichen Beauftragten wie dem Datenschutzbeauftragten auf der zweiten Verteidigungslinie sowie dem Management auf Geschäftsebene und der ersten Verteidigungslinie, d.h. dort wo die „Fäden“ wieder zusammenlaufen, einen belastbaren Gesamtüberblick über die Risiko- und Kontroll-Situation im Unternehmen erschweren.

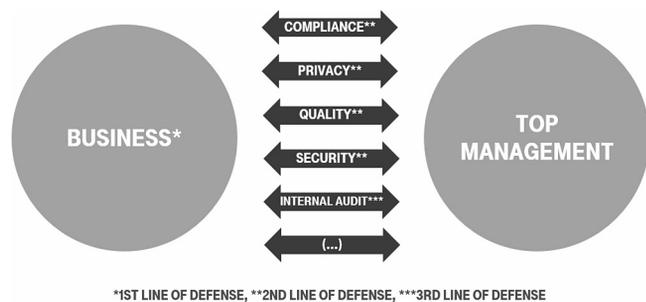


Abb.: Diagramm zu parallelen Kommunikationskanälen zwischen Kontrollfunktionen und Interessengruppen

Die in dem Spezialisierungsansatz enthaltenen Schwächen realisieren sich, wenn Kontrollfunktionen unabhängig voneinander zu einem gleichen, z.B. datenschutzrelevanten Sachverhalt ggf. sogar zeitgleich unterschiedliche Risikobewertungen an den

Vorstand und den Aufsichtsrat liefern. Selbst wenn unterschiedliche Betrachtungswinkel am Ende plausibilisiert werden können, bedarf es einer proaktiven Koordinierung und abgestimmten, im besten Fall ganzheitlichen Betrachtungsweise, wo erforderlich und möglich, um dem Vorstand und Aufsichtsrat einen funktionsübergreifenden Gesamtüberblick zu ermöglichen.

Die Problematik ist freilich kein neues Phänomen, sondern eine typische Herausforderung arbeitsteiliger Organisationsformen, die sich insbesondere großen Organisationen mit hochgradig spezialisierten Funktionen stellt.<sup>3</sup> Gleichwohl hat sich der Trend zur Spezialisierung und damit einhergehenden Koordinierungs-herausforderungen in den letzten Jahren gerade auch auf die Kontrolldisziplinen ausgewirkt und ist durch die steigenden Erwartungen an die Kontrollaufsicht im Unternehmen (z.B. Transparenz- und Publizitätsgesetz und Deutscher Corporate Governance Kodex) noch relevanter geworden.

### III. Lösungsansätze

Es gibt unterschiedliche Lösungsansätze, um auf die potenziellen Schwächen durch vermehrt fachspezifische, unabhängige Kontrollfunktionen im Unternehmen zu reagieren.

Ein grundlegender Ansatz liegt geradezu auf der Hand. So könnte man der Zergliederung aufbauorganisatorisch durch eine Vereinigung der Kontrollfunktionen unter eine einheitliche Leitung entgegenwirken. Ein Strich der Organisatoren, und das Problem ist gelöst? So einfach die Lösung erscheint, wirft sie in der Praxis jedoch Fragen auf, etwa:

- ob für die Kontrollfunktionen vorgegebene Unabhängigkeitsanforderungen auf den unterschiedlichen Verteidigungslinien so noch einzuhalten sind,
- ob die durch einen Spezialisierungsansatz und eine Trennung von zweiter und dritter Verteidigungslinie ermöglichte Flexibilität im Kontrollansatz mit Nähe zum Geschäftsfeld beibehalten werden kann,
- ob der durch Spezialisierung ermöglichte Effizienzgewinn durch erhöhte Fachkompetenz bestehen bleiben kann,
- ob dadurch nicht die Gefahr zusätzlicher administrativer Schichten geschaffen wird, und darüber hinaus,
- ob ein strukturell zentralistischer Ansatz mit Blick auf die Vielfalt der weiteren Kontrollinstrumente (internes Kontrollsystem, Zertifizierungen u.a.) ausreichend zukunftsoffen ist oder ggf. zu kurz greift, um ein einheitliches Gesamtbild der Risiko- und Kontrolllandschaft zu erhalten, das auch Raum für Synergien, Standardisierung und Automatisierung schafft.

Der hier vorzustellende Ansatz der „combined assurance“ verfolgt ganz i.S.d. unternehmerischen Agilität demgegenüber einen pragmatischen Ansatz und liegt in einer verstärkten Zusammenarbeit (boost collaboration) der Kontrollfunktionen ohne Eingriff in die jeweiligen Geschäftsaufträge und funktionalen Aufbau- und Ablauforganisationen. Dies wird durch eine proaktive Koordinierung und Konzertierung der Kontrollaktivitäten, Evaluierungen und Berichterstattungen im Wege einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit der Kontrollfunktionen erreicht.

Ziele der verstärkten Zusammenarbeit zwischen den Kontrollfunktionen in diesem Modell sind insbesondere:

- einen funktionsübergreifenden Überblick über die Risiko- und Kontrolllandschaft zu gewähren,
- unbeabsichtigte redundante Kontrollaktivitäten abzubauen und Lücken in der Kontrollplanung zu identifizieren sowie
- Transparenz und Effizienz bei Prüfungs- und Kontrollaktivitäten durch das Realisieren von Synergiepotenzialen insgesamt zu steigern.

Damit kann letztlich auch die Reputation der Kontrollfunktionen im Unternehmen und gegenüber Interessengruppen gefördert

und typischen Kontrollermüdungserscheinungen (sog. „audit fatigue“) auf der ersten Verteidigungslinie abgeholfen werden.

Dieses Modell ist – vor allem – zukunftsoffen. Es erlaubt eine schnelle Umsetzbarkeit sowie eine Adressierung der benannten Defizite und stellt eine geeignete Sofortmaßnahme zur Erleichterung vieler Symptome einer vielgliedrigen Kontrollorganisation mit separaten Kontrollfunktionen dar. Zudem kann ein koordinativer Ansatz neue Entwicklungen und Anforderungen wie stärkere Standardisierung der Kontrollaktivitäten oder die Einbeziehung von Kontrollkonzepten der ersten Verteidigungslinie (z.B. Zertifizierungen) leicht integrieren. Mischformen sind denkbar und können im Einzelfall ebenfalls einen geeigneten und sachgerechten Ansatz darstellen.

### IV. Umsetzung von „combined assurance“ am Praxisbeispiel

„Wenn du nicht mehr weiterweißt, bilde einen Arbeitskreis“? Zur Umsetzung einer „combined assurance“ gilt es als Erstes, die beteiligten zentralen und dezentralen Kontrollfunktionen an einen Tisch zu bringen. Es bedarf einer funktionsübergreifenden Kollaborationsplattform. Aus eigener Anschauung haben die Verfasser hierfür im Unternehmen auf ein bereits bestehendes, im Wesentlichen informell agierendes Gremium aufgesetzt, in dem sich schon bislang einige Kontrollfunktionen der zweiten und dritten Verteidigungslinie i.R.e. „audit council“ austauschten. Da die bestehenden Prozesse des Gremiums nicht zur Erreichung der o.g. Ziele ausgelegt waren, galt es zunächst, das Gremium durch entsprechende Regeln für die Zusammenarbeit neu auszurichten.

In einer abgestimmten bereichs- und funktionsübergreifenden Vereinbarung wurden neben klassischen Regelungspunkten für die Gremienarbeit wie Teilnehmer, Sitzungsfrequenz, Beschlussquorum und Protokollierung insbesondere die neuen Ziele der verstärkten funktionsübergreifenden Zusammenarbeit und Aufgaben für das Gremium (Zusammenarbeit, gegenseitige Information und Beratung, Koordination und Weiterentwicklung) festgehalten. Wesentliche Herausforderung war, die Regeln für die Zusammenarbeit im Gremium so flexibel an die funktionalen Prozesse anzupassen, dass die Erreichung der Kollaborationsziele sichergestellt und gleichzeitig die funktionalen Geschäftsaufträge unberührt bleiben. Dies führte insbesondere zur Vereinbarung eines Konsensprinzips bei Entscheidungen. Eine Rahmenbedingung, die ein gutes Klima der Zusammenarbeit voraussetzt, um effiziente Ergebnisse zu erzielen. Mit Einführung der neuen Regeln für die Zusammenarbeit konnte das „audit council“ neu aufgesetzt werden und seine Tätigkeit mit dem Ziel der verstärkten Kollaboration aufnehmen.

#### 1. Aufgabe des „audit council“

Das „audit council“ ist grundsätzlich als Informations- und Abstimmungsgremium konzipiert. Um den zeitlichen Aufwand für die Koordination so gering wie möglich zu halten, sieht das „audit council“ jeweils ein übergreifendes Abstimmungstreffen mit unterschiedlichen Schwerpunkten je Quartal vor (1. Quartal: Weiterentwicklungsziele, 2. und 3. Quartal: Informationsaustausch und Kollaborationsprojekte, 4. Quartal: Planungstreffen für das folgende Jahr).

Das „audit council“ erlaubt zudem, eine übergreifende Erfolgskontrolle der verstärkten Zusammenarbeit zwischen den Kontrollfunktionen einzurichten. Den vereinbarten Zielen der Zusammenarbeit folgend kann dazu eine Messung z.B. folgender Erfolgsindikatoren dienen:

<sup>3</sup> Vgl. hierzu auch zuletzt die Diskussion über mangelnde Koordination staatlicher Kontrollorgane zur Abwehr von Terrorgefahren, abrufbar unter: [https://www.bka.de/DE/Presse/Interviews/2017/170410\\_InterviewMuenchBamS.html](https://www.bka.de/DE/Presse/Interviews/2017/170410_InterviewMuenchBamS.html) u.a.

- Zufriedenheit Top-Management (insbesondere bezogen auf funktionsübergreifende Transparenz in der Risiko- und Kontrolllandschaft des Unternehmens),
- Zufriedenheit der auditierten und auditierenden Geschäftsbereiche (insbesondere bezogen auf funktionsübergreifende Transparenz, Koordinierung und Reduktion vermeidbarer Störungen der betrieblichen Abläufe),
- Effektivitätssteigerung durch Vermeidung von Lücken in geplanten Kontrollaktivitäten und Effizienzsteigerungen durch Reduktion unbeabsichtigter Redundanzen.

In der Ablauforganisation orientiert sich das „audit council“ dabei an den funktionalen Prozessen der Kontrollbereiche. Entscheidender erster Meilenstein für die funktionsübergreifende Zusammenarbeit der Kontrollfunktionen im „audit council“ war die Entwicklung einer gemeinsamen Jahreskontrollplanung der beteiligten zentralen und dezentralen Kontrollbereiche, d.h. eine Übersicht über alle Kontrollaktivitäten der zweiten und dritten Verteidigungslinie und die anschließende Analyse von Überschneidungen und etwaigen Lücken in den geplanten Kontrollprojekten.

Auf der Grundlage der so erstellten Kontrolllandschaft wurden geeignete Kollaborationsprojekte zwischen den beteiligten Bereichen für den anstehenden Kontrollzyklus eruiert und vereinbart.

Daneben wurde der jeweils verantwortliche Kontrollbereich, der die Leitung eines Kollaborationsprojekts übernehmen soll, bestimmt. Dieser benennt im nächsten Schritt einen Kollaborationsprojektleiter, der als zentrales Kommunikationstor zu den beteiligten Kontrollbereichen, zum „audit council“ und zu weiteren relevanten Interessengruppen, insbesondere den zu kontrollierenden Geschäftsbereichen, dient und das Kollaborationsprojekt und dessen Team eigenverantwortlich steuert.

Als Kollaborationsformen der beteiligten Kontrollbereiche lassen sich unterscheiden:

#### Gemeinsame Prüfungen (joint engagements)

Hier setzen die beteiligten Kontrollfunktionen funktionsübergreifende Kontrollteams mit einer gemeinsamen und synchronen Prüfungstätigkeit vor Ort beim auditierten Bereich zur Umsetzung des Kontrollprojekts ein. Dadurch können Synergien bei Überschneidungen im Prüfungsumfang durch geteilte Ressourcen genutzt und Störungen im betrieblichen Ablauf der kontrollierten Bereiche reduziert werden. Durch ein konsolidiertes Auftreten wird hierbei Ermüdungserscheinungen der kontrollierten Bereiche (sog. „audit fatigue“) entgegengewirkt.

#### Arbeitsteiliges Nutzen der Prüfungsergebnisse (leveraged engagements)

Hier bleibt die Prüfungstätigkeit vor Ort separat, die beteiligten Kontrollfunktionen teilen jedoch Ergebnisse aus ihren Kontrollprojekten, sodass für noch umzusetzende Kontrollprojekte auf die Prüfungsergebnisse vorangehender Kontrollen aufgebaut werden kann. Im Idealfall werden die Prüfungen schon in der Planung so koordiniert, dass die Prüfungsumfänge schon konzeptionell miteinander verzahnt sind und beteiligte Kontrollbereiche auf Prüfungstätigkeiten vor Ort vollumfänglich verzichten können. Diese Kollaborationsform bietet sich besonders auch für Folgeprüfungen (follow-ups) an. Die Nutzung der Prüfungsergebnisse anderer Kontrollbereiche, ggf. auch Externer (Zertifizierer/Wirtschaftsprüfung) birgt ein großes Synergiepotenzial.

#### Zusammenarbeit mit lokalen Kontrollfunktionen (team up with local units)

In multinationalen Organisationen mit einer ausgeprägten Beteiligungsstruktur können gemischt zentral/dezentral organi-

sierte Kontrollbereiche etabliert sein. In diesen Fällen kann eine Kollaboration zentraler Kontrollbereiche mit dezentralen Kontrollbereichen, insbesondere der gleichen Kontrollfunktion, zweckmäßig sein (z.B. Datenschutzauditor der Konzernzentrale mit lokalen Datenschutzbeauftragten). Hier entstehen Synergien insbesondere durch Wissens- und Ressourcenteilung.

Diese idealtypischen Kollaborationsformen dienen einer grundlegenden Einstufung und sind nicht trennungsscharf. Im Einzelfall können Mischformen oder andere Formen der Kollaboration zweckmäßig sein, um eine risikoorientierte und effiziente sowie effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Im Rahmen der Weiterentwicklung wurden zur Vereinfachung der Zusammenarbeit ein Kurzleitfaden mit allgemeinen Informationen zu den Prozessen des „audit council“ sowie Handlungsempfehlungen für ein einheitliches Prüfverfahren vereinbart, um die bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit weiteren Kontrollbereichen zu erleichtern und transparent zu gestalten.

Die Entwicklung weiterer Standards und Werkzeuge für Kollaborationsprojekte wie z.B. Musteragenden für Kick-off-Workshops und Mustertexte für Prüfungsankündigungen mit gegenseitiger Inbezugnahme bietet sich an. I.Ü. bleiben die funktionalen Prüfprozesse unberührt.

## 2. Aufgabe im Kollaborationsprojekt

Der Projektleiter terminiert frühestmöglich einen Kick-off-Workshop mit den beteiligten Kontrollbereichen, um die Vorgehensweise mit den beteiligten operativen Prüfern abzustimmen. Dazu gehört:

- die Abstimmung der gemeinsamen ggf. funktionsübergreifenden Durchführung der funktionalen Prüfpläne (Feldarbeit),
- die Abstimmung der Ergebnisse und Maßnahmen mit den relevanten Interessengruppen,
- das Erstellen funktionaler Prüfberichte und der Prüfdokumentation sowie
- die Erstellung eines funktionsübergreifenden Berichts zur Kollaboration und zu relevanten Prüfergebnissen neben den funktionalen Prüfungsberichten, wo zweckmäßig.

Der Kollaborationsprojektleiter hält das „audit council“ und relevante Interessengruppen durch regelmäßige Berichterstattung über den Status der Kollaboration und der funktionalen Kontrollprojekte informiert. Fragen, die im Zusammenhang mit der Umsetzung funktionsübergreifender Kollaborationsprojekte entstehen, sind insbesondere:

- Was ist der Umfang und das Ziel des Kollaborationsprojekts (wo, wann und wie – Kollaborationsform)?
- Wer ist der Projektleiter und wer sind die Projektmitglieder (dedizierter Projektmanager und zentrales Kommunikationstor) für die Kollaborationsprojekte?
- Wie ist das Kollaborationsprojekt besetzt und in welcher Sprache wird das Projekt geführt?
- Welche Auswirkungen hat das Kollaborationsprojekt auf die funktionalen Prüfprozesse (insbesondere Prüfplan, Monitoring, Reporting)?
- Durch wen und mit wem wird der Umfang des Kollaborationsprojekts, die Meilensteine und der Arbeitsplan abgestimmt und wer gibt das Projekt frei?
- Wer bezieht die wichtigsten Interessengruppen ein, kündigt an und organisiert Kick-off-, Feldarbeit-, Prefix- und Abschlussgespräche?
- Wie und von wem wird der Ausführungsstatus überwacht?
- Wer stimmt die Feststellungen und Maßnahmen mit den relevanten Interessengruppen ab?
- Wie wird das Kollaborationsprojekt dokumentiert (in welchen Auditsystemen) und wie ist das Berichtsformat?

- Wie wird das Kollaborationsprojekt nachbesprochen (kontinuierliche Verbesserung durch Lessons Learnt)?
- Wer führt die Maßnahmenverfolgung für das Kollaborationsprojekt durch (insbesondere funktionsübergreifende Maßnahmen)?

## V. Typische Fallstricke

Typische Fallstricke für eine verstärkte funktionsübergreifende Zusammenarbeit der Kontrollfunktionen im Wege einer wie hier beschriebenen „combined assurance“ können sein:

- verbleibende oder neu aufkeimende Bereichsegoismen und Silodenken,
- kollidierende Bereichsziele auch auf Grund unterschiedlicher Geschäftsaufträge,
- funktionsübergreifende Intransparenzen, Kommunikationsdefizite und Koordinierungsfehler,
- Gefährdungen für die funktionale Unabhängigkeit,
- heterogene Prüfprozesse, Nomenklatur und Bewertungsmethodik.

Kommunikation ist alles. Viele der möglichen Fallstricke können mit einer kontinuierlichen Synchronisation der kollaborierenden Kontrollfunktionen untereinander und mit den Interessengruppen im Unternehmen überwunden werden. Dabei sind die gegenseitigen Erwartungshaltungen und Restriktionen offen anzusprechen und ein möglichst breitflächiger Konsens über die Kollaborationsziele und insbesondere die erwünschte Wahrnehmung durch Interessengruppen (perception is reality) sicherzustellen.

## VI. Fazit

Mit Zunahme der Spezialisierung und Arbeitsteilung von Kontrollfunktionen geht in der Regel eine Fragmentierung der Prüftätigkeiten und Berichterstattung durch den Datenschutz und weitere unternehmerische Kontrollfunktionen einher, was zu disjunkten Risikoeinschätzungen, Kontrollaktivitäten und -maßnahmen führen und eine übergreifende Transparenz über die Risiko- und Kontrolllandschaft im Unternehmen für das Top-Management und weitere Interessengruppen erschweren kann. Unbeabsichtigte Redundanzen in Kontrollaktivitäten sind zudem Kostentreiber und können zu Ermüdungserscheinungen durch vermeidbare Betriebsstörungen bei den kontrollierten Geschäftsbereichen führen.

Dem kann durch eine verstärkte Zusammenarbeit und Koordination („combined assurance“) zwischen dem Datenschutz und weiteren Kontrollfunktionen im Unternehmen entgegengewirkt werden.

Neben grundlegenden und disruptiven aufbau- und ablauforganisatorischen Anpassungen bietet sich hierfür in praxi die Einführung eines gemeinsamen Gremiums als funktionsübergreifende Kollaborationsplattform und begleitender Strukturen für die Umsetzung von Kollaborationsprojekten an. Mit diesem agilen und zukunftsorientierten Lösungsansatz können die Geschäftsaufträge der Kontrollfunktionen unberührt bleiben. In der Planungsphase können die kollaborierenden Kontrollfunktionen dort durch eine Zusammenführung der funktionalen Kontrollplanungen Überschneidungen und Lücken in der Kontrolllandschaft identifizieren und Kollaborationsprojekte festlegen. In regelmäßigen Sitzungen können die teilnehmenden Kontrollfunktionen die Kollaborationsprojekte begleiten, sich gegenseitig über funktionale Kontrollprojekte informieren und kontinuierliche Verbesserungen in der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit anstoßen.

Wesentliche Ziele der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit sind, die Transparenz über die Risiko- und Kontrolllandschaft für die Interessengruppen im Unternehmen zu erhöhen, Effizienzsteigerungspotenziale bei der Umsetzung von Kontrollprojekten zu realisieren und Ermüdungserscheinungen der kontrollierten Geschäftsbereiche, verursacht durch unkoordinierte Kontrollaktivitäten, zu vermeiden.



**RAin Dorothee Schrief, M.A.,**

ist Leiterin Privacy Audits & Standards im Bereich Group Privacy bei der Deutsche Telekom AG in Bonn.



**RA Tobias S. Potthoff, EMBA (St. Gallen),**

ist Senior Privacy Manager im Bereich Group Privacy bei der Deutsche Telekom AG in Bonn.