

 DIO
Data Intelligence
Offensive

Make Data Work: Governance, die bewegt

Ein Erfahrungsbericht der Arbeitsgruppe “Data Governance”
der Data Intelligence Offensive



Der vorliegende Erfahrungsbericht zur Umsetzung von Data Governance in österreichischen Unternehmen wurde von Mitglieder:innen der Arbeitsgruppe Data Governance der Data Intelligence Offensive erstellt. Unser Dank geht an die nachstehenden Autor:innen, die ihr wertvolles Fachwissen, ihre Erfahrung und vor allem die Zeit für die Erstellung des Berichts eingebracht haben.

Autor:innen

Mag. Adnan Civgin, MBA
Kristina Maurer, MA
Anna Neureiter, BSc.
Mag. Georg Posan
Mag. Olga Preveden, MA
Dr. Johannes Schauer
Sebastian Schenkenbach, BSc.
Mag. Emilia Schützenhofer
Dr. Sarah Stryeck

Disclaimer

Die vorliegende Publikation dient ausschließlich zu Informationszwecken und basiert auf den Ergebnissen einer Online-Umfrage sowie persönlich durchgeführten Interviews zur Umsetzung von Data Governance in den jeweiligen Unternehmen. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Empfehlungen spiegeln die Erkenntnisse aus den Interviews sowie die Sichtweise der Autorinnen und Autoren wider. Sie sind nicht als verbindliche Aussagen oder konkrete Handlungsempfehlungen zu verstehen.

Oktober 2025

Data Intelligence Offensive
Hintere Zollamtstrasse 17, 3. OG
1030 Wien, Österreich
www.dataintelligence.at
office@dataintelligence.at

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Data Governance Status Quo in Österreich 2025	5
2.1.	Ergebnisse der Online-Umfrage	5
2.1.1.	Data Governance im Unternehmen	5
2.1.2.	Rollen und Verantwortlichkeiten	6
2.1.3.	Metadaten und Dokumentation	7
2.1.4.	Sicherheit und Zugriff	7
2.1.5.	Datenqualität	7
2.1.6.	Operationalisierung und Kultur	8
2.1.7.	KPIs und Geschäftsprozesse	9
2.1.8.	Effizienz und Kosteneinsparung	9
2.2.	Erkenntnisse	9
3.	Einblicke in die Praxis	10
3.1.	Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für Data Governance	10
3.1.1.	Typische Treiber und erwartete Mehrwerte	10
3.1.2.	Externe Regulierungen und Markttrends als Auslöser	12
3.2.	Strategie und organisatorische Verankerung	13
3.2.1.	Existenz und Aktualisierung einer Data-Governance-Strategie	13
3.2.2.	Verortung und Zusammensetzung des Governance-Teams	14
3.3.	Stakeholder einbinden und Veränderung managen	16
3.3.1.	Einbindung relevanter Stakeholdergruppen	16
3.3.2.	Change-Management: Mitarbeitermotivation und Kommunikation	18
3.4.	Technologische Umsetzung meistern	19
3.4.1.	Häufige technologische Herausforderungen	19
3.4.2.	Erfolgreiche Lösungsstrategien aus der Praxis	20
3.4.3.	Key Enabler	21
3.5.	Rollen und Verantwortlichkeiten etablieren	21
3.6.	Datenqualität und Nutzenbewertung	23
3.6.1.	Strategien der Qualitätskontrolle und -optimierung	23
3.6.2.	Nutzenmessung und Sichtbarkeit des Datenwerts	25
3.7.	Betrieb und laufende Optimierung	26
3.7.1.	Kontinuierliche Überprüfung und Verbesserungsprozesse	26
3.7.2.	Systeme zur Nachverfolgung und Behebung von Datenproblemen	27

4. Von der Vision zur Umsetzung: Erste Erfolge und Herausforderungen	29
4.1. Quick-Wins in frühen Phasen	29
4.2. Die größten Hürden und wie man sie überwindet	30
4.3. Wesentliche Learnings für andere Organisationen	31
5. Was andere Unternehmen mitgeben würden	33
5.1. Best Practices, Praxistipps und wiederkehrende Erfolgsfaktoren	33
5.2. Empfehlungen für Einsteiger:innen und Fortgeschrittene	35
6. Wichtigste Erkenntnisse und Trends in der Data Governance	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Data Governance als Chance	6
Abbildung 2: Data Governance Reifegrad	6
Abbildung 3: Richtlinien zum Umgang mit Daten	7
Abbildung 4: Kontinuierlicher Aufbau der Datenkompetenz	8
Abbildung 5: Datenkultur im Unternehmen	8
Abbildung 6: Effizienzsteigerung durch Data Governance	9

1. Einleitung

Daten sind heute in Unternehmen jeder Größe ein entscheidender Erfolgsfaktor. Doch wer mit Data Governance – also der gezielten Steuerung und Qualitätssicherung von Daten – beginnt, stößt oft auf ähnliche Hürden: gewachsene Datensilos, uneinheitliche Begriffe, manuelle Prozesse und Unklarheiten darüber, wer eigentlich wofür verantwortlich ist.

Die vorliegende Studie wurde von der **Arbeitsgruppe „Data Governance“ des Vereins Data Intelligence Offensive (DIO)** erarbeitet. Ziel der Arbeitsgruppe ist es, den Status quo, die Erfahrungen und Erfolgsfaktoren rund um Data Governance in österreichischen Unternehmen sichtbar zu machen und daraus praxisorientierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Der Bericht versteht sich als **Praxisleitfaden** für Unternehmen und Verantwortliche, die Data Governance aufbauen, weiterentwickeln oder fest in ihrer Organisation verankern möchten.

Data Governance ist längst mehr als ein technisches oder regulatorisches Thema – sie bildet das Fundament für eine verantwortungsvolle, effiziente und wertschöpfende Nutzung von Daten. Die vorliegende Untersuchung kombiniert **quantitative Ergebnisse einer Online-Umfrage** mit **qualitativen Erfahrungsberichten aus Interviews** mit Praktiker:innen aus unterschiedlichen Branchen. Dadurch entsteht ein umfassendes Bild darüber, wie Data Governance in der Praxis tatsächlich umgesetzt wird – mit welchen Strukturen, Prozessen und kulturellen Ansätzen Unternehmen arbeiten und welche Herausforderungen dabei auftreten. Im Mittelpunkt stehen keine theoretischen Modelle, sondern echte Erfahrungen: Wie entsteht ein Data-Governance-Team? Wie gelingt es, Führungskräfte und Fachabteilungen einzubinden? Welche technischen und organisatorischen Hürden müssen überwunden werden, um eine datenorientierte Unternehmenskultur zu schaffen?

Der Bericht zeigt, dass **Data Governance weit mehr ist als ein Compliance-Thema** – sie ist ein zentraler Baustein, um den Wert von Daten wirklich zu nutzen und den digitalen Wandel aktiv zu gestalten. Erfolgreich ist sie dann, wenn **strategische Verankerung, klare Verantwortlichkeiten und eine gelebte Datenkultur** ineinandergreifen. Unternehmen können aus den dargestellten Beispielen lernen, bewährte Ansätze übernehmen, typische Stolpersteine vermeiden und ihre eigene „Datenreise“ gezielt gestalten. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, Data Governance als **kontinuierlichen Entwicklungsprozess** zu verstehen, der Organisationen befähigt, datengetrieben zu handeln und Innovationen nachhaltig zu fördern.

Das abschließende Kapitel „6. Wichtigste Erkenntnisse und Trends der Data Governance“ richtet sich besonders an Leserinnen und Leser, die sich einen kompakten Überblick wünschen – es fasst die zentralen Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

2. Data Governance Status Quo in Österreich 2025

Im Zeitraum von Jänner bis April 2025 wurde eine Onlinebefragung unter österreichischen Unternehmen durchgeführt, um den Status der Umsetzung von Data Governance (DG) zu erheben. Ziel der Studie war es, einerseits den Reifegrad von Data Governance in österreichischen Unternehmen zu bestimmen und andererseits zentrale Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

2.1. Ergebnisse der Online-Umfrage

Insgesamt haben 38 Organisationen den Fragebogen vollständig ausgefüllt, deren Rückmeldungen eine differenzierte Einschätzung der derzeitigen Situation erlauben. Die Befragung umfasste zentrale Themenfelder wie die strategische Verankerung von Data Governance, Rollen und Verantwortlichkeiten, Metadaten- und Dokumentationsmanagement, Sicherheit und Zugriff, Datenqualität, Operationalisierung und Kultur, KPIs und Geschäftsprozesse sowie Effizienz- und Kosteneffekte. Die Teilnehmenden bewerteten die themenspezifischen Aussagen mit einer Skala von 1 bis 7, wobei 1 für „stimme nicht zu“ und 7 „stimme voll zu“ stand.

2.1.1. Data Governance im Unternehmen

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Data Governance von einer deutlichen Mehrheit der Unternehmen als strategische Chance und Innovationsmotor anerkannt wird. Rund drei Viertel der Teilnehmenden bestätigten die Bedeutung insbesondere im Kontext neuer Technologien wie Künstlicher Intelligenz. Demgegenüber steht jedoch ein vergleichsweise niedriger Reifegrad: Mit einem Durchschnittswert von 3,2 auf einer Skala von sieben liegt die praktische Umsetzung im unteren Mittelfeld.

Unser Unternehmen sieht Data Governance als Chance und Ermöglicher von Innovations (zB. strukturierte und sichere Nutzung von KI-Technologien, Machine Learning Anwendungen, etc.).

38 responses

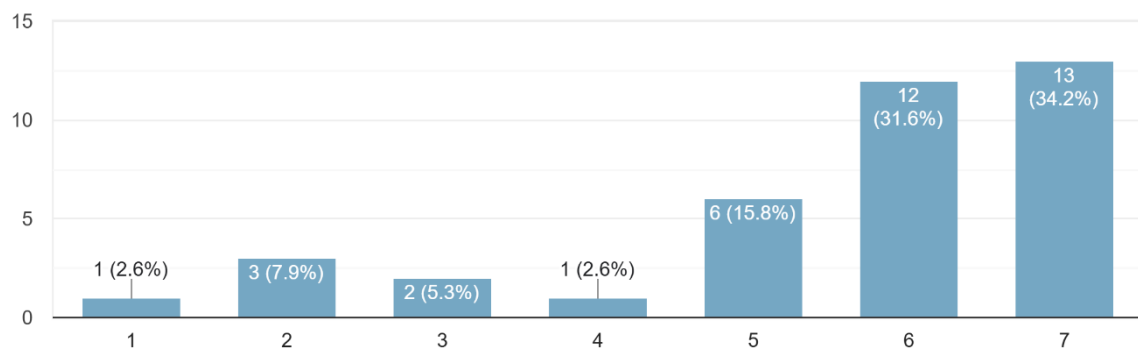


Abbildung 1: Data Governance als Chance

Unser Unternehmen hat einen hohen Reifegrad im Bereich Data Governance.

38 responses

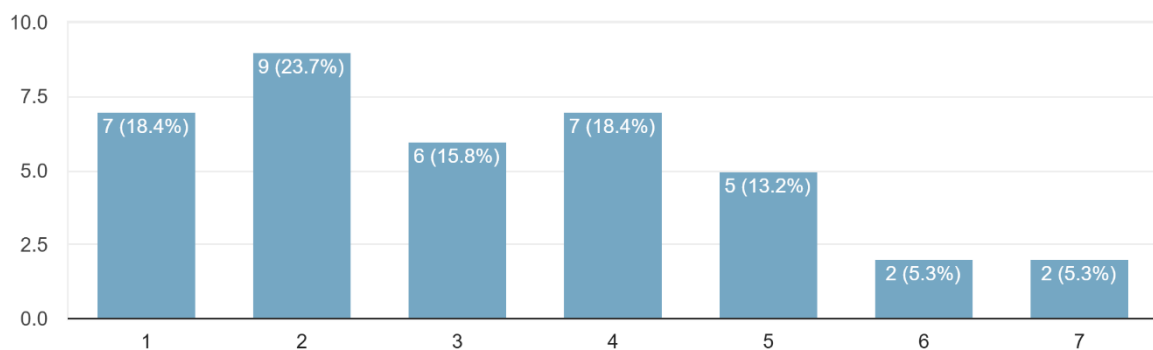


Abbildung 2: Data Governance Reifegrad

2.1.2. Rollen und Verantwortlichkeiten

Im Bereich der Rollenverteilung offenbart sich ein wesentliches Defizit. Zwar haben rund 40 % der Unternehmen formale Rollenbeschreibungen erstellt, deren konsequente Umsetzung erfolgt jedoch nur eingeschränkt. Besonders hervorzuheben ist die geringe institutionelle Verankerung: Lediglich etwa ein Fünftel der Unternehmen hat eine Position des Chief Data Officer eingeführt.

2.1.3. Metadaten und Dokumentation

Ein besonders signifikantes Ergebnis betrifft das Metadaten- und Dokumentationsmanagement. Mehr als 60 % der Befragten bewerteten ihre Aktivitäten in diesem Bereich mit niedrigen Reifegraden (1–3). Damit wird deutlich, dass viele Organisationen weder über systematische Metadatenkataloge noch über umfassende Dokumentationsstandards verfügen.

2.1.4. Sicherheit und Zugriff

Grundlegende Sicherheits- und Zugriffskonzepte sind in den meisten Unternehmen vorhanden. Allerdings zeigt sich eine stark abteilungsabhängige Umsetzung, wodurch ein konsistentes Gesamtsystem selten erreicht wird. Hohe Reifegrade im Bereich Zugriffskontrolle und Sicherheitsmanagement (Werte 6–7) wurden nur vereinzelt angegeben.

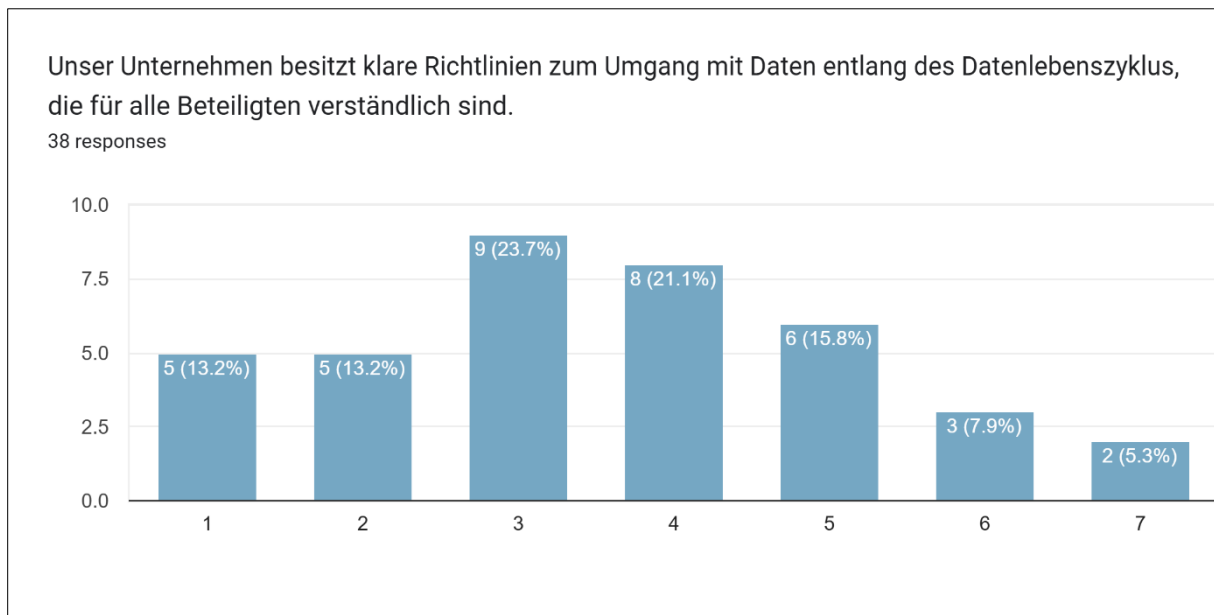


Abbildung 3: Richtlinien zum Umgang mit Daten

2.1.5. Datenqualität

Datenqualität wird von den Befragten als zentrales Handlungsfeld identifiziert. Zwar bewerten über die Hälfte der Unternehmen ihre Datenqualität mit Werten von 4 oder höher, jedoch fehlen vielfach klar definierte Standards und Prozesse. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Potenziale zur Steigerung von Wertschöpfung durch konsistente Datenqualität noch weitgehend ungenutzt sind.

2.1.6. Operationalisierung und Kultur

Data Governance wird bei mehr als der Hälfte der Unternehmen mittels Domänen, somit entlang fachlicher oder organisatorischer Bereiche, operationalisiert. Die kulturelle Verankerung von Data Governance stellt nach wie vor eine Herausforderung dar. Obwohl mehr als die Hälfte der Unternehmen regelmäßige Schulungen zur Förderung der Datenkompetenz (Data Literacy) anbietet, bleibt eine gelebte Datenkultur, die von allen Mitarbeitenden getragen wird, bislang die Ausnahme.

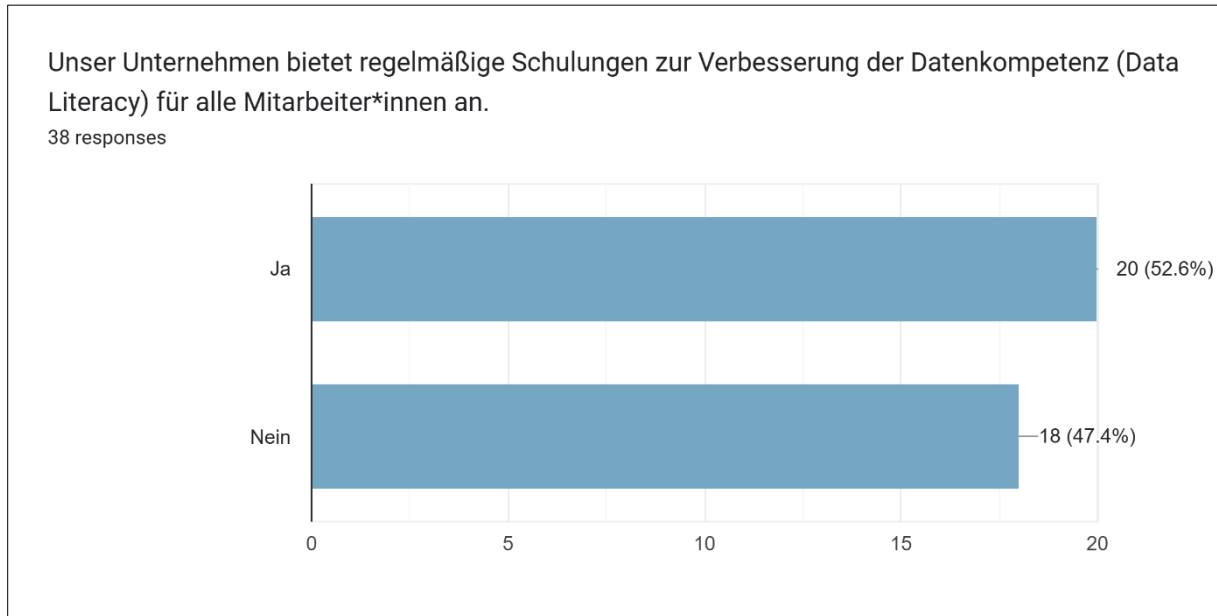


Abbildung 4: Kontinuierlicher Aufbau der Datenkompetenz

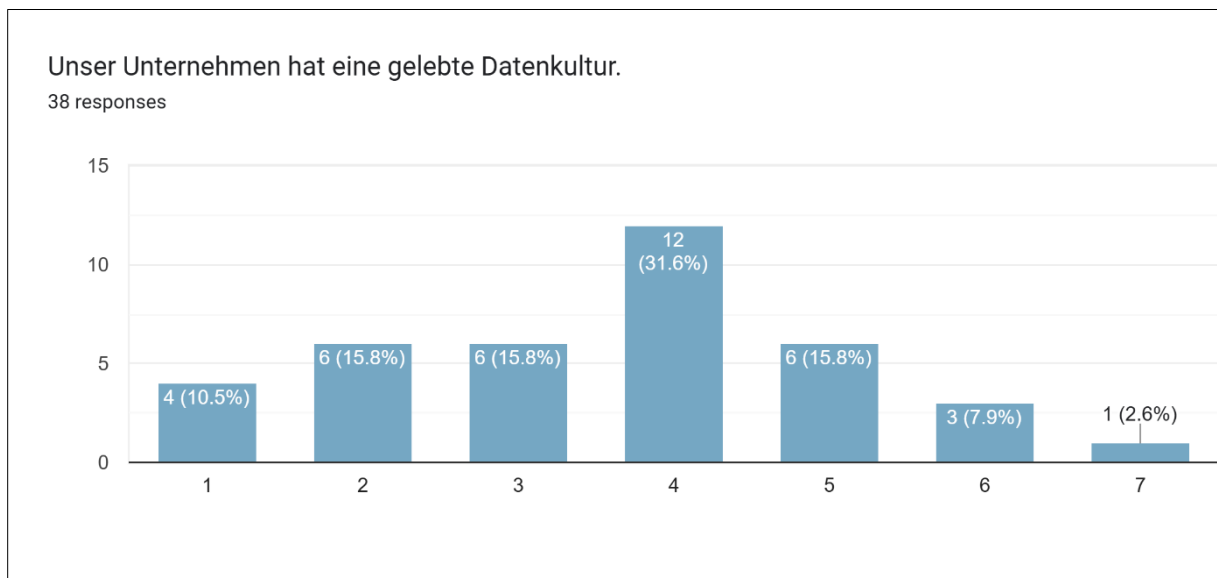


Abbildung 5: Datenkultur im Unternehmen

2.1.7. KPIs und Geschäftsprozesse

Die systematische Steuerung von Data Governance über Kennzahlen ist kaum etabliert. Nur jedes fünfte Unternehmen misst den Erfolg anhand definierter KPIs, und weniger als ein Viertel berichtet regelmäßig über den Fortschritt. Eine vollständige Integration von Data Governance in die Geschäftsprozesse erfolgt lediglich in Einzelfällen.

2.1.8. Effizienz und Kosteneinsparung

Die unmittelbaren Effekte von Data Governance auf Effizienz und Kosten sind bislang begrenzt. Etwa ein Drittel der Unternehmen gibt an, durch die Einführung spürbare Effizienzsteigerungen erreicht zu haben. Tatsächliche Kosteneinsparungen konnten hingegen nur 15 % der Befragten nachweisen.

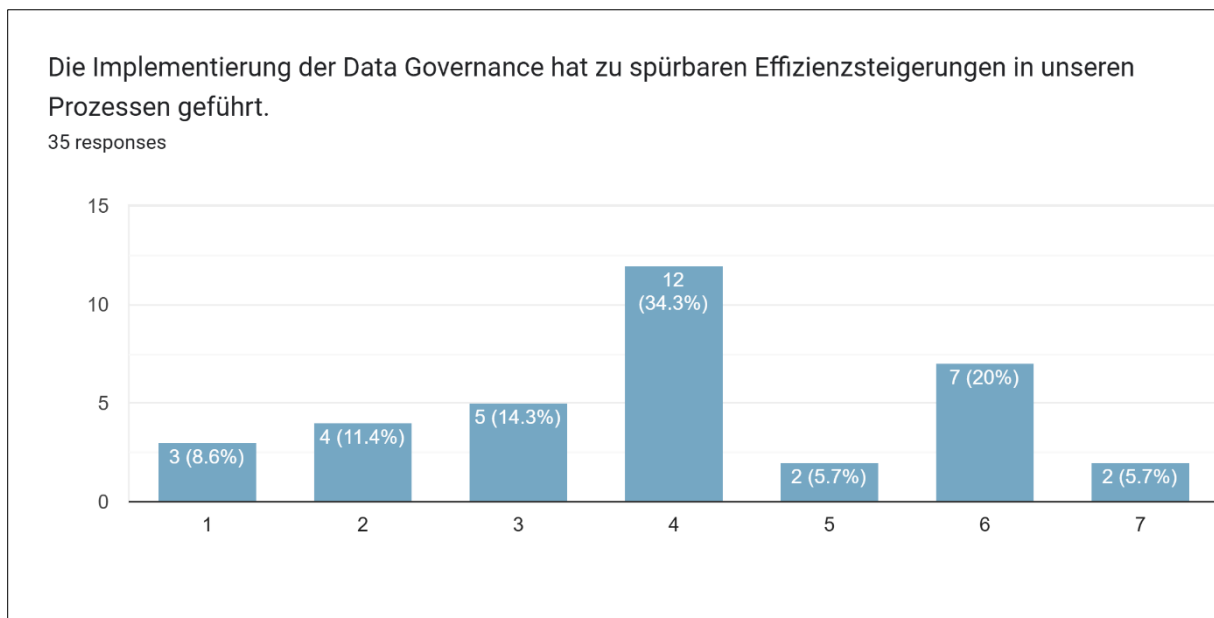


Abbildung 6: Effizienzsteigerung durch Data Governance

2.2. Erkenntnisse

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Data Governance in Österreichs Unternehmen zwar auf strategischer Ebene anerkannt ist, ihre operative Umsetzung jedoch noch erhebliche Defizite aufweist. Besonders kritisch ist die unzureichende Ausgestaltung des Metadatenmanagements, die fehlende institutionelle Verankerung klarer Verantwortlichkeiten und die schwache kulturelle Einbettung.

Für Unternehmen ergibt sich daraus die Empfehlung, vorrangig in die **Standardisierung von Metadaten**, die **professionelle Rollenorganisation** sowie den **Aufbau einer nachhaltigen Datenkultur** zu investieren. Nur so kann Data Governance ihre volle Wirkung entfalten und Effizienzsteigerungen sowie Kostenvorteile nachhaltig realisieren.

3. Einblicke in die Praxis

Um einen praxisorientierten Einblick in die Umsetzung von Data-Governance-Konzepten zu geben, wurden zusätzlich 12 Organisationen aus den Bereichen **Pharmaforschung**, **Bankwesen** (2 unterschiedliche Institutionen), **Medienbranche**, **Telekommunikation**, **Energiewirtschaft**, **Öffentliche Verwaltung**, **Lebensmittelhandel**, **Erdöl-, Erdgas- und Chemieindustrie**, **Logistik**, **Personenverkehr** sowie **IT-Dienstleistung im Gesundheitswesen** analysiert.

Die erhobenen Erkenntnisse basieren auf qualitativen Interviews, die mit Verantwortlichen für Data Governance der jeweiligen Unternehmen geführt wurden. Ziel dieser empirischen Erhebung war es, zu untersuchen, wie Data Governance in der Praxis strategisch verankert, organisatorisch umgesetzt und operativ betrieben wird. Dabei wurden insbesondere Aspekte der strategischen Ausrichtung und Motivation der Unternehmen zur Einführung von Data Governance, der technischen Herausforderungen und Implementierungsprozesse sowie der betrieblichen Ausgestaltung von Data Governance-Strukturen thematisiert. Ein weiterer Betrachtungsschwerpunkt lag auf der Akzeptanz innerhalb der Organisationen, insbesondere im Hinblick auf die Einbindung verschiedener Fachbereiche, die Förderung eines datenbewussten Handelns und die Etablierung einer unternehmensweiten Datenkultur.

Die Auswertung der Interviews zeigt den aktuellen Stand im Zeitraum Jänner-April 2025 und ermöglicht es, branchenspezifische Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Umsetzung von Data Governance zu identifizieren und Erfolgsfaktoren sowie Herausforderungen bei der praktischen Anwendung aufzuzeigen.

3.1. Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für Data Governance

In den befragten Organisationen aus den verschiedenen Branchen traten unterschiedliche, aber klar erkennbare Auslöser für die Beschäftigung mit Data Governance auf.

3.1.1. Typische Treiber und erwartete Mehrwerte

In der **Pharmaforschung** waren die Motive primär wirtschaftlicher Natur. Forschungsprojekte generierten große Mengen an wertvollen Versuchsdaten, deren strukturierte Aufbereitung nicht nur den Kund:innen dienen, sondern auch neue Geschäftsmodelle wie Datenanalysen und maschinelles Lernen ermöglichen sollte. In der **Medienbranche** war unzureichende Datenqualität der zentrale Treiber. Fehlende Standards bei der Dateneingabe führten zu unbrauchbaren Analysen, mangelnder Vergleichbarkeit und Prozessproblemen. Hier lag der Fokus klar auf der Etablierung von Ordnung und Konsistenz.

Bei einem **Telekommunikationsunternehmen** zeigte sich die Notwendigkeit, Daten effizienter zu nutzen, Prozesse zu automatisieren und die Organisation datengetrieben auszurichten. Markterfordernisse wirkten hier als zusätzliche Impulsgeber.

Ein **Energieversorger** wurde sowohl durch regulatorische als auch durch marktbedingte Faktoren beeinflusst. Wesentliche Treiber waren Nachhaltigkeitsregelungen, ESG-Reportings, operative Exzellenz durch kontinuierliche Prozessverbesserung, Automatisierungen und Digitalisierung. Darüber hinaus wurden erste Pilotierungen im Bereich Künstliche Intelligenz initiiert.

Im Bereich der **öffentlichen Verwaltung** wiederum setzte die Behörde der Stadt früh, bereits 2011, mit einem Open-Data-Portal ein Zeichen. Ziel war es, einen umfassenden Überblick über vorhandene Daten zu schaffen, Prozesse zu optimieren und Synergien zwischen den Abteilungen zu heben. Ergänzt wurde dies durch die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften wie dem Informationsfreiheitsgesetz.

Bei einem Unternehmen im **Lebensmittelhandel** gaben externe technische Faktoren den entscheidenden Anstoß. Das angekündigte Wartungsende des bestehenden Data-Warehouse-Systems führte zur Migration auf eine modernere IT-Architektur. Die Erwartung war eine zukunftssichere und stärker unterstützte Infrastruktur. Parallel wurden organisatorische und prozessuale Aspekte integriert. Hinzu kamen externe wirtschaftliche Faktoren wie Rohstoff- und Lieferantenpreise sowie die Vorgaben der Datenschutzgrundverordnung.

In einem Unternehmen der **Erdöl-, Erdgas und Chemieindustrie** wurde der Übergang von isolierten Geschäftseinheiten hin zu einer integrierten Wertschöpfungskette betont. Daten nehmen in diesem Transformationsprozess eine zentrale Rolle ein und erfordern einheitliche konzeptionelle und technologische Standards. Daneben wurde die Notwendigkeit hervorgehoben, die Datenqualität zu verbessern, um den maximalen Wert sowohl aus strukturierten als auch aus unstrukturierten Daten zu schöpfen. Besonders im Hinblick auf aktuelle Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz stellte sich die Integrität der Daten als unverzichtbar heraus. Das Ziel war und ist es, fundierte Entscheidungen zu ermöglichen und bislang verborgenes Geschäftspotenzial freizusetzen.

Ein **IT-Dienstleister im Gesundheitswesen** hob die Bedeutung von Agilität als zentralen Treiber hervor. Ziel war es, Data Governance nicht als zusätzlichen, lähmenden Prozess einzuführen, sondern operativ bottom-up zu implementieren. Verantwortung wurde direkt in die Fachbereiche verlagert. Wer Daten nutzen wollte, hatte zugleich Kontextinformationen zu liefern. Transparenz und Nachvollziehbarkeit fungierten als Anreizmechanismen. So entstand ein wirksames Governance-System ohne bürokratische Überfrachtung.

Ein **Logistikunternehmen** stellte beispielsweise fest, dass unterschiedliche Datenstände und -qualitäten in den Niederlassungen zu operativen Problemen führten. Dieses Bewusstsein, dass Daten als strategische Assets behandelt werden müssen, wuchs, als die Auswirkungen auf Entscheidungen und Abläufe deutlich wurden. Folglich definierte das Unternehmen Datenqualität und Datennutzung als Kernwerte.

Auch in einem Großkonzern im **Personenverkehr** führten historisch gewachsene Strukturen dazu, dass jeder Geschäftsbereich eigene Datenpraktiken entwickelte. Die daraus resultierenden Silos erschwerten die effiziente Nutzung von Daten über Abteilungsgrenzen hinweg. Der erwartete interne Nutzen einer Data-Governance-Initiative bestand darin, einheitliche Datenstrukturen zu schaffen, um schnellere Prozesse, fundiertere Entscheidungen und bessere Zusammenarbeit zu ermöglichen.

3.1.2. Externe Regulierungen und Markttrends als Auslöser

Die Interviews zeigen, dass Unternehmen Data Governance meist aufgrund einer Kombination aus internen Verbesserungszielen und externen Auslösern einführen. Neben den internen Treibern wie Ineffizienzen und Inkonsistenzen spielen externe Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle. Regulatorische Vorgaben und Markttrends wirken häufig als Katalysatoren. In regulierten Umfeldern bestimmen neue gesetzliche Vorgaben und Compliance-Anforderungen maßgeblich den Kurs von Data Governance-Initiativen. Ein Beispiel ist die Verpflichtung, bis zu einem festgelegten Zeitpunkt bestimmte Datenschutz- und Sicherheitsstandards umzusetzen, was eine enge Zusammenarbeit mit Rechts- und Compliance-Abteilungen erforderlich macht. Ebenso wirken Markt- und Wettbewerbsbedingungen als externe Impulse.

In der **Logistikbranche** gelten agile Data-Governance-Praktiken nicht nur als Verbesserungsmaßnahme, sondern als überlebenswichtig. Unternehmen ohne solide Datenführung riskieren, an Effizienz und Innovationskraft zu verlieren. Mit einer robusten Data Governance lassen sich Wettbewerbsvorteile erzielen, indem Organisationen schneller auf Marktveränderungen reagieren, Kosten senken und datengetriebene Geschäftsmöglichkeiten erschließen.

In der **Pharmaforschung** spielen externe Anforderungen der Kund:innen, insbesondere im Bereich geistiger Eigentumsrechte, eine bedeutende Rolle. Strenge Regelungen zum Umgang mit Wirkstoffdaten führten hier zu einer eher zurückhaltenden internen Governance-Strategie.

Im **Bankwesen** war eine konkrete regulatorische Richtlinie, BCBS 239, der entscheidende Auslöser für die Data-Governance-Initiative. Diese Richtlinie definiert klare Anforderungen an Datenmanagementsysteme für Banken und setzte so den äußeren Impuls, sich intensiv mit Data Governance auseinanderzusetzen.

Im Unternehmen der **Erdöl-, Erdgas und Chemieindustrie** ergibt sich ein Zusammenspiel regulatorischer und marktgetriebener Faktoren. So hatte beispielsweise die Umsetzung von Technologiestandards auf Gruppenebene ebenso Gewicht wie regulatorische Anforderungen aus den Bereichen Sanktionsprüfung, Datenschutz und die erwartete Einführung des EU AI Acts. Neben der Compliance wurde die Data Governance-Initiative dort auch als strategisches Instrument verstanden, um Innovation und Wettbewerbsvorteile zu sichern.

In einem **IT-Dienstleistungsunternehmen des Gesundheitswesens** war die Nachvollziehbarkeit zentraler externer Treiber. Insbesondere die Dokumentation von

Content-Änderungen, laufenden Pipelines und Verantwortlichkeiten auf Datenebene musste gewährleistet werden. Auch die Verfügbarkeit und Etablierung entsprechender Tools im Umfeld der Sozialversicherungen beeinflusste die Governance-Strategie. Zugleich wurde die Verantwortung für Prozessabnahmen an die Fachbereiche übergeben, um eine nachhaltige und nachvollziehbare Umsetzung sicherzustellen. In der **Medienbranche** war die Governance-Initiative bislang intern motiviert, regulatorische Einflüsse spielten in diesem Sektor noch eine untergeordnete Rolle.

3.2. Strategie und organisatorische Verankerung

3.2.1. Existenz und Aktualisierung einer Data-Governance-Strategie

Während alle befragten Unternehmen bereits Strategien für den Umgang mit Daten implementiert haben, verfügen noch nicht alle der Unternehmen über eine formalisierte Data Governance. In rund der Hälfte der in den Interviews erfassten Branchen und Sektoren ist Data Governance bereits strategisch und organisatorisch verankert. Unterschiede manifestieren sich vor allem im Zeitpunkt der Implementierung: **im öffentlichen Sektor** existiert bereits seit 2011 eine Data Governance Strategie.

Im Vergleich dazu erfolgte dieser Schritt beim **Telekommunikationsanbieter** im Jahr 2019, und beim **Energieversorger** im Jahr 2021. Im Laufe der letzten 10 Jahre wurden bei den Befragten dieser Sektoren also wesentliche Schritte in Richtung einer strategisch verankerten Data Governance gesetzt.

Im **Bankwesen** wurde ebenso eine konkrete Strategie formuliert – vorerst fokussiert auf das Data-Warehouse – die laufend an neue Anforderungen angepasst wird. Sie dient gleichzeitig als Testfeld für breitere Rollouts.

In der **Medienbranche** wurde eine formale Governance-Struktur mit zugehörigem Board definiert. Die Umsetzung befindet sich noch im Aufbau, wobei hier der Einstieg über einen konkreten Use Case gewählt wurde. Die Notwendigkeit, die Strategie **laufend** zu **überprüfen** und zu **aktualisieren**, wird in allen Interviews betont.

Im Gegensatz zu den zuvor genannten Beispielen gibt es im befragten Unternehmen aus der **Erdöl-, Erdgas-, und Chemieindustrie** zwar unternehmensübergreifende Richtlinien für Data Management und Datenqualität, die im Zwei-Jahres-Rhythmus überarbeitet werden, jedoch keine formalisierte Data Governance-Strategie. Ähnlich formuliert es der Interviewpartner aus dem **Lebensmittelhandel**: obwohl bereits im Jahr 2014 erste Schritte in Richtung Datenkompetenz im Unternehmen gesetzt und eine Datenstrategie entwickelt wurde, die Data Ownership und Umsetzung von Use Cases in den Fachbereichen abdeckt, gibt es bislang noch keine Data Governance Strategie.

In der **Pharmaforschung** wurde bislang bewusst auf eine umfassende Strategie verzichtet, da keine eigenen Daten generiert werden und projektbezogene Prozesse meist durch externe Vorgaben geregelt sind.

Beim **IT-Dienstleister im Gesundheitswesen** existiert zwar noch keine formalisierte Data Governance, dennoch gibt es Grundsätze für den Umgang mit Daten auf Basis von klar definierten Prozessen: Datenbankobjekte müssen klar benannt und mit Data Ownership verknüpft werden.

Die Initiative zur Entwicklung einer Data Governance braucht stets einen **Impulsgeber**. Dieser kann aus unterschiedlichen **Ebenen des Unternehmens** kommen – sowohl **Top-down** als auch **Bottom-up**. Während bei dem befragten **Energieversorger** der Vorstand den Anstoß für die Auseinandersetzung mit Data Governance gab, werden Aktivitäten in Richtung Data Governance beim **IT-Dienstleister im Gesundheitswesen** von den Mitarbeitenden initiiert und vorangetrieben.

Das Rollout von Data Governance bzw. die organisatorische Verankerung passiert auf unterschiedliche Art und Weise. Unabhängig vom Reifegrad der unternehmensinternen Data Governance nutzen die Unternehmen unterschiedliche **Maßnahmen**, um den **Umgang mit Daten zu steuern**: dazu zählen **interne Kompetenzzentren**, wo Wissen gebündelt wird, **Strategiepapiere Wikis, Handbücher** und **Steering Boards**.

Im **öffentlichen Sektor** ist der **Austausch** essenziell, um Data Governance weiterzuentwickeln: hier wird der Vergleich und Austausch mit Kommunen im DACH-Raum forciert. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass auch wenn das Thema noch nicht in allen befragten Unternehmen dezidiert unter einer formalisierten und als solche benannten Data Governance behandelt wird, manifestiert sich dennoch bei allen ein strategischer Umgang mit Daten.

3.2.2. Verortung und Zusammensetzung des Governance-Teams

In den verschiedenen Branchen zeigen sich deutliche Unterschiede in der Verortung und Zusammensetzung von Data Governance-Teams, die jedoch alle ein gemeinsames Ziel verfolgen: den systematischen und verantwortungsvollen Umgang mit Daten organisatorisch zu verankern.

In der **Pharmaforschung** ist die Verantwortung stark zentralisiert – eine einzelne Person übernimmt die koordinierende Rolle für Datenfragen und wird projektbezogen von wechselnden Teams unterstützt. Das deutet auf eine schlanke, aber flexible Struktur hin, die sich gut in forschungsintensive Umfeldern einfügt.

In der **Medienbranche** liegt die Zuständigkeit für Data Governance in einer technischen Abteilung, die von einem internen Datenteam unterstützt wird. Strukturen wie Data Owner werden sukzessive eingeführt, was auf einen Reifeprozess hindeutet, bei dem Data Governance schrittweise in die Organisation hineinwächst.

Im **Bankwesen** ist Data Governance in beiden untersuchten Instituten auch in der IT verankert. In einem der Häuser wird zusätzlich ein internes Excellence Center mit einem

bankeigenen Arbeitsmodell aufgebaut, um lokale Anforderungen und Prozesse gezielt zu adressieren. Ein kleines Kernteam aus einem Data Governance-Koordinator und einem Fachdaten-Koordinator innerhalb der Digitalisierungsabteilung arbeitet dabei eng mit einem Netzwerk von Data Stewards zusammen. Im anderen Institut ist das Data Governance-Office mit fünf Mitarbeitenden im Bereich IT und Organisationsentwicklung angesiedelt, wodurch technische und organisatorische Kompetenzen eng miteinander verknüpft werden.

Beim **Telekommunikationsanbieter** hingegen ist das Thema prominent auf C-Level verankert: Der CFO fungiert als Sponsor, wodurch eine starke strategische Rückendeckung gegeben ist. Organisatorisch ist Data Governance in der Stabsstelle „Information Intelligence“ angesiedelt, die zugleich KI- und Automatisierungsinitiativen betreut. Das operative Team umfasst drei Personen mit IT- und Business-Background, darunter ein eigener Product Owner für Data Governance, unterstützt durch die IT-Abteilung – ein End-to-End-Ansatz, der sowohl fachliche als auch technische Aspekte abdeckt.

Der **Energieversorger** hat seit 2023 ein zentrales „Data Governance Center of Competence“ mit rund vier Mitarbeitenden aufgebaut. Das Team fungiert als konzernweite Sekundärorganisation, die operative Managementaufgaben, Schulungen, Kommunikation und Datenverbesserungsinitiativen koordiniert. Die Initiative wird vom Vorstand aktiv unterstützt und strategisch vorangetrieben, was die hohe Priorität des Themas innerhalb des Unternehmens unterstreicht. Diese Struktur verdeutlicht den Bedarf an multidisziplinären Kompetenzen und institutionalisierter Verantwortung im Energiesektor.

In der **öffentlichen Verwaltung** ist Data Governance hierarchisch klar eingebettet: Der CIO ist Auftraggeber, ein Steuerungskreis „Data Excellence“ definiert die strategische Ausrichtung, während eine Data Governance-Koordination die operative Umsetzung verantwortet. Unterstützt wird diese von einem Fachbeirat, in dem Data Officer, Data Experts und Data Stewards der Fachabteilungen mitwirken. Es ist also ein mehrstufiges Modell, das politische Steuerung, strategische Planung und operative Umsetzung verbindet.

Im **Lebensmittelhandel** liegt die Verantwortung beim Head of Master Data, der gemeinsam mit dem Data Competence Center Team das Thema konzernweit vorantreibt. Fachbereiche werden aktiv eingebunden, um Praxisnähe sicherzustellen. In der **Öl-, Gas- und Chemieindustrie** hingegen gibt es derzeit noch keine zentrale Einheit. Die Verantwortlichkeiten sind auf verschiedene Rollen verteilt, unterstützt durch vier konzernweite Data Architekt:innen. Eine Zentralisierung ist jedoch geplant. Ein Data Office mit drei bis fünf Vollzeitstellen soll künftig gruppenweit die Governance bündeln. Aktuell überwiegt ein föderales Modell, in dem Data Stewards in den einzelnen Geschäftseinheiten tätig sind. Die zunehmende Bedeutung von KI wird die Zusammensetzung dieser Teams künftig weiter verändern.

Beim **IT-Dienstleistern im Gesundheitswesen** wird Data Governance pragmatisch umgesetzt. Es existiert ein klar definiertes Governance-Angebot, in das Stakeholder nach dem Prinzip „Take it or leave it“ eingebunden werden konnten. Diese Herangehensweise

fördert freiwillige, aber effektive Beteiligung und sorgt für Akzeptanz ohne bürokratische Hürden.

Beim **Logistikunternehmen** wurde Data Governance von Beginn an als langfristiges, unternehmensweites Programm auf C-Level-Ebene etabliert. CEO und CFO fungieren als Initiatoren und Sponsoren, wodurch Data Governance fest in der Unternehmensstrategie verankert und nicht als reines IT-Projekt verstanden wird. Operativ startete das Unternehmen mit einem kleinen zentralen Team in der Firmenzentrale, das von externen Beratern unterstützt wird. Mit zunehmender Reife ist eine dezentrale Ausweitung geplant: In jedem Land, in dem das Unternehmen tätig ist, sollen künftig lokale Data Stewards die Umsetzung der Governance-Richtlinien sicherstellen. Dieses Modell verbindet eine zentrale Steuerung und Standardisierung mit lokaler Verankerung im operativen Geschäft.

Beim **Großunternehmen im Personenverkehr** liegt die Data Governance-Funktion derzeit in der IT-Abteilung, was eine technische Orientierung erkennen lässt. Intern wird jedoch diskutiert, die Funktion künftig näher an das Kerngeschäft oder an die Konzernstrategie anzubinden, um den Fokus stärker auf geschäftsrelevante Datennutzung zu legen. Ein zentrales Data Governance-Team koordiniert bereichsübergreifend die Aktivitäten und arbeitet eng mit Data Ownern und Datenexpert:innen in den Fachbereichen zusammen. Ergänzend wurde ein Data Governance-Board eingerichtet, das regelmäßig tagt und als Plattform für unternehmensweite Abstimmung und Prioritätensetzung dient. Das schafft bereichsübergreifende Transparenz und stellt sicher, dass die Strategie in der gesamten Organisation verankert ist.

Branchenübergreifend zeigt sich, dass der Erfolg von Data Governance maßgeblich von einer klaren strategischen Verortung und dem Commitment der Führung abhängt. Während einige Organisationen (etwa Logistik, Telekom oder Energie) stark zentralisierte Modelle bevorzugen, setzen andere auf föderierte oder mehrstufige Ansätze. Gemein ist allen, dass Data Governance zunehmend als strategisches Querschnittsthema verstanden wird – nicht mehr nur als IT-Angelegenheit, sondern als organisatorisches Bindeglied zwischen Technik, Fachbereichen und Unternehmensstrategie.

3.3. Stakeholder einbinden und Veränderung managen

3.3.1. Einbindung relevanter Stakeholdergruppen

Frühzeitige und breite Stakeholder-Einbindung ist ein **Schlüsselfaktor**. Die Einbindung relevanter Stakeholder zeigt sich in den befragten Branchen sehr unterschiedlich. Während in der **Pharmaforschung** Beteiligungsprozesse meist projektbezogen über Verträge geregelt sind, fehlen übergreifende Strukturen. In der **Medienbranche** wiederum bestehen Spannungsfelder zwischen Fachbereichen, die Probleme identifizieren, und der Technik, die für die Umsetzung zuständig ist – mit oft begrenzten Einflussmöglichkeiten der Fachabteilungen.

Banken hingegen arbeiten mit klar definierten Rollenmodellen, in denen Data Stewards, Master Data Stewards und Fachbereiche systematisch eingebunden sind. Zudem wurden Stakeholder über Gremien und Ausschüsse früh eingebunden, wobei die anfänglich sehr breite Berücksichtigung individueller Anforderungen kurzfristig hohe Akzeptanz brachte, langfristig aber auch Koordinationsprobleme verursachte.

So setzt der **Energieversorger** auf eine enge Vernetzung mit Recht, IT, Nachhaltigkeit und Prozessorganisation, um Anforderungen aus Datenschutz, Sicherheit und Governance ganzheitlich abzubilden.

In der **öffentlichen Verwaltung** wird auf kontinuierliche Kommunikation, regelmäßige Treffen und den Austausch von Best Practices mit anderen Verwaltungseinheiten gesetzt.

Der **Lebensmittelhandel** betont, dass es nicht allein um Verantwortlichkeiten oder Schlagworte geht, sondern darum, Mitarbeitenden Freiräume für die Arbeit mit Daten zu geben und so die Motivation für eigene Use Cases zu fördern.

In der **Erdöl-, Erdgas- und Chemieindustrie** wird ein mehrstufiges Vorgehen beschrieben: Kernteams in den Geschäftsbereichen beziehen relevante Stakeholder nach dem Pyramiden-Prinzip ein. Entscheidend war dabei ein Mix aus Top-down-Sponsorship durch das Management und Bottom-up-Akzeptanz in den operativen Teams. Vertrauen und Alignment wurden insbesondere durch konkrete Anwendungsfälle und sichtbare Quick Wins geschaffen. Auch in anderen Branchen wurde dieses Vorgehen umgesetzt, um rasche Akzeptanz und Vertrauen zu sichern.

Beim **Logistikunternehmen** begann die Einbindung der Stakeholder sogar ganz oben. Die Initiative wurde vom CEO/CFO persönlich angestoßen, wodurch alle Branch-Manager:innen die Wichtigkeit sofort erkannten. Von da an wurde ein umfassendes Stakeholder-Management betrieben. Alle Niederlassungen mussten ins Boot geholt werden, da vorher jede auf eigene Art mit Daten umging. Durch regelmäßige Management-Updates und bereichsübergreifende Abstimmungen wurde ein gemeinsames Verständnis geschaffen. Wichtig war auch, Expert:innen für Datensicherheit und Datenschutz einzubeziehen.

Beim Großunternehmen im **Personenverkehr** prüft jeder neue Datenanforderungs-Prozess nicht nur die fachliche Notwendigkeit (durch Data Experts), sondern wird auch vom CISO (Chief Information Security Officer) und der DSB (Datenschutzbeauftragten) gegengezeichnet. Diese enge Verzahnung mit Security und Compliance als Stakeholdern stellt sicher, dass Data Governance nicht in Konflikt mit Regulatorik gerät, sondern Hand in Hand mit ihr geht. Die interne Rechtsabteilung ist somit von Anfang an ein Partner im Prozess, was späteres „Feuerlöschen“ vermeidet.

Der **IT-Dienstleister im Gesundheitswesen** wiederum zeigt, wie technologische Zugänglichkeit Veränderungsprozesse erleichtern kann. So zum Beispiel schafft ein Data-Governance-Tool, das allen Mitarbeitenden unkompliziert zur Verfügung steht, Transparenz und senkt Schulungsaufwände und steigert so die Eigenmotivation zur Nutzung.

Insgesamt verdeutlichen die Erfahrungen, dass erfolgreiche Stakeholder-Einbindung einer Balance aus klaren Strukturen, offener Kommunikation, pragmatischer Toolunterstützung und sichtbaren Mehrwerten bedarf. Nur wenn Management, Fachbereiche und operative Teams gleichermaßen abgeholt werden, kann Data Governance nachhaltig verankert werden.

3.3.2. Change-Management: Mitarbeitermotivation und Kommunikation

Data Governance ist Teamarbeit! Über alle Branchen hinweg zeigt sich, dass nicht die Technik, sondern die Kultur und das Veränderungsmanagement die größte Hürde bei der Einführung von Data Governance darstellen.

In der **Pharmaforschung** etwa entscheidet der kulturelle Wandel über Erfolg oder Scheitern, während in der **Medienbranche** erste Schritte bewusst klein gehalten werden, und zwar mit klar abgegrenzten Use Cases und einer schrittweisen Rollenzuteilung.

Im Bankwesen wird betont, dass eine präzise Kommunikation sowohl darüber, was ein Projekt umfasst, als auch darüber, was es nicht umfasst, entscheidend ist, um Erwartungen zu steuern und Akzeptanz zu fördern. In der Praxis nutzen Organisationen eine Vielzahl an Maßnahmen, um Mitarbeitende mitzunehmen. Das **Telekommunikationsunternehmen** setzt auf die gezielte Kommunikation von Success Stories, flankiert durch Schulungen für Data Owner und Data Stewards.

Der **Energieversorger** betont, dass Data Governance ein Business-Thema ist und kein IT-Projekt und dies wird durch intensive Kommunikationsarbeit und symbolische Maßnahmen, wie Willkommenspakete für Rolleninhaber:innen unterstrichen.

In der **öffentlichen Verwaltung** wiederum stehen strukturierte Schulungsprogramme im Vordergrund wie z.B. E-Learnings für die breite Belegschaft, vertiefende Module für Data Experts und Data Stewards sowie eine Community-Plattform für Austausch und Best Practices.

Auch im **Lebensmittelhandel** wird Wert auf Verständlichkeit und Vermeidung von Buzzwords gelegt. Im Fokus stehen das “Warum”, “Was” und “Wie” von Data Governance, vermittelt über Veranstaltungen und Use-Case-basierte Onboardings.

Erfahrungen eines Unternehmens im **Personenverkehr** zeigen zudem, dass die Einbindung über formale Strukturen wie Data Governance Boards, regelmäßige Management-Updates und bereichsübergreifende Abstimmungen erfolgreich ist. Diese schaffen Transparenz, binden unterschiedliche Perspektiven ein und fördern ein gemeinsames Ownership. Workshops, kontinuierliche Feedbackschleifen und externe Beratung helfen, Ängste abzubauen und blinde Flecken zu vermeiden. In manchen Unternehmen wird die Bedeutung der Datenqualität zusätzlich über Anreizsysteme gestärkt, etwa durch die Verknüpfung von Governance-Vorgaben mit Bonuszielen. Erfolgsgeschichten werden bewusst geteilt, um ein positives Momentum zu schaffen.

Das **Logistikunternehmen** setzt ein umfassendes Change-Programm auf, das Workshops und Trainings zur Sensibilisierung für Datenqualität und Einführung neuer

Tools (z. B. Data Lakehouse) umfasst. Diese Maßnahmen helfen, Berührungspunkte abzubauen und den Nutzen von Data Governance (z. B. weniger Doppelarbeit, verlässlichere Kennzahlen) zu verdeutlichen. Das Programm wird durch laufende Kommunikation und Feedbackschleifen begleitet, etwa in kurzen Stand-up-Meetings, um frühzeitig zu steuern und Erfolge sichtbar zu machen. Externe Beratung unterstützt dabei, Best Practices einzubringen und blinde Flecken zu vermeiden. Motivation und Incentivierung sind ebenfalls zentrale Elemente. Das heißt, dass Kennzahlen zur Datenqualität in Mitarbeiter:innen-Bonusziele einfließen, wodurch Data Governance greifbar und Teil der Leistungsbewertung wird. Ergänzend werden Erfolgsgeschichten intern kommuniziert, um positives Momentum zu schaffen.

Dennoch bleibt die kulturelle Dimension herausfordernd. In vielen Organisationen zögerten Mitarbeitende zunächst, Rollen wie Data Owner zu übernehmen, da Unsicherheit und Arbeitslast befürchtet wurden. Schrittweise Verantwortungsübertragung, kontinuierliche Kommunikation und die Sichtbarkeit von Fortschritten erwiesen sich hier als Schlüsselfaktoren. Auch sektorübergreifend zeigt sich, dass Change-Management nur funktioniert, wenn es auf die Besonderheiten einzelner Bereiche zugeschnitten wird. Standardisierte Ansätze stoßen schnell an ihre Grenzen und es braucht stattdessen ein Bündel aus Trainings, individuellen Gesprächen, maßgeschneiderten Events und sichtbarer Managementunterstützung.

Zusammengefasst machen die Interviews deutlich: Data Governance ist zu 20 % ein technisches Projekt und **zu 80 % ein Change-Projekt**. Der eigentliche Erfolg hängt davon ab, ob es gelingt, Menschen durch klare Kommunikation, gezielte Motivation und nachhaltige Begleitung im Veränderungsprozess für das Thema zu gewinnen.

3.4. Technologische Umsetzung meistern

Für viele Unternehmen beginnt die Reise in Richtung Data Governance mit dem klaren Ziel, eine „Single Source of Truth“ zu etablieren, also eine verlässliche, zentrale Datenbasis. Auslöser ist häufig eine fragmentierte Systemlandschaft, in der Daten dezentral in Excel-Listen, lokalen Anwendungen oder Bereichslösungen vorliegen.

3.4.1. Häufige technologische Herausforderungen

Der Aufbau einer zentralen Datenplattform etwa in Form eines Data Lakehouse, war für das Großunternehmen im **Personenverkehr**, sowie dem **Logistikunternehmen** der Anstoß ihres Data Governance Vorhabens. Damit einher gehen jedoch nicht nur technische Integrationsaufwände, sondern auch Data Governance Anforderungen, z.B. die Überarbeitung von Datenmodellen, Bereinigung von Dubletten und die Definition von klaren Regeln für Datenzugriffe und -sicherheit. In der Regel basieren diese Tools auf Data Catalogues, Business Glossaren und Data Maps.

Die technologischen Herausforderungen zählen zu den zentralen Stolpersteinen in der praktischen Umsetzung von Datenplattformen aber auch Data Governance-Initiativen selbst. Gerade in komplexen IT-Landschaften mit einer Vielzahl an Systemen und Plattformen wird es schnell anspruchsvoll, Datenflüsse und Lineage übergreifend

nachvollziehbar abzubilden. Standardlösungen bieten hier zwar einen schnellen Einstieg, stoßen aber oft früh an ihre Grenzen, sei es bei der automatisierten Dokumentation von Datenmodellen und Lineage, beim Umgang mit KI-gestützten Datenpipelines oder bei der tiefgreifenden Integration in bestehende Architekturen. Der notwendige Reifegrad, um eine konsistente, übergreifende Sicht auf Datenströme zu ermöglichen, lässt sich mit "Out-of-the-box" Ansätzen oft nicht automatisiert erreichen.

In der Folge entstehen zwei unterschiedliche Strategien: Einige Unternehmen entwickeln eigene Lösungen, um spezifischen Anforderungen gerecht zu werden, technische Fragmentierung zu überwinden und eine End-to-End-Sicht auf Datenqualität und Herkunft abzusichern. Andere stehen vor der Herausforderung bestehende Produkte in der Organisation auszurollen und eigenentwickelt anzupassen. In beiden Fällen stellt sich die Frage, wie man am besten vorgeht und ob der Aufwand gerechtfertigt ist, gerade in Bezug auf die hohen Kosten und der IT-Abhängigkeit. Erschwerend kommt hinzu, dass es aus organisatorischer Sicht oft schwierig ist konkrete Mehrwerte von reinen Data Governance-Tools aufzuzeigen.

3.4.2. Erfolgreiche Lösungsstrategien aus der Praxis

Strategie 1: Data Governance-Tools selbst entwickeln

Sowohl in der **Erdöl-, Erdgas- und Chemieindustrie** als auch im **Bankwesen** zeigen sich Beispiele, wie selbstentwickelte Data Governance-Tools gezielt eingesetzt werden, um spezifische Anforderungen besser zu adressieren und die Akzeptanz im Fachbereich zu erhöhen. Die Erfolgsfaktoren solcher Eigenentwicklungen liegen oft in der schnellen Verfügbarkeit ohne Lizenzen und der Möglichkeit, ohne langwierige Programme direkt erste Mehrwerte sichtbar zu machen. In beiden Fällen wurde bewusst auf ein leichtgewichtiges Rollout gesetzt mit Fokus auf einfache Zugänglichkeit, regelmäßige Aktualisierungen und der Nutzererfahrung als Kernkomponente. Besonders wirkungsvoll war dabei die Integration von Datenqualitätsmessungen über mehrere Systeme. Indem konkrete Lücken sichtbar gemacht wurden, konnten diese direkt mit Prozessschwächen in Verbindung gebracht werden und Verantwortliche definiert werden. Das machte den Nutzen der Tools für Fachbereiche greifbar und half, interne Stakeholder aktiv einzubinden. So wurde Data Governance nicht als abstraktes Kontrollinstrument, sondern als praktisches Werkzeug zur Prozessverbesserung und Entscheidungsunterstützung positioniert.

Strategie 2: Enterprise Data Governance Tools durch analytische Use-Cases skalieren

Im **Lebensmittelhandel**, in der **Energiebranche** sowie in der **Telekommunikation** verfolgen mehrere Unternehmen einen pragmatischen Ansatz, um Enterprise Data Governance Tools auszurollen. Anstatt mit einem umfassenden Konzept zu starten, setzten sie gezielt auf analytische Use-Cases, etwa Dashboards und Reports in Tools wie Power BI um dort, wo Daten unmittelbar genutzt werden, erste Governance-Prozesse zu etablieren. Dieser „Bottom-up“-Ansatz ermöglicht es, den Reifegrad gezielt für die betroffenen Datenquellen zu steigern und gleichzeitig durch die Analytischen Use-Cases einen konkreten Mehrwert aufzuzeigen. Entscheidender Erfolgsfaktor war dabei, mit greifbaren Themen zu beginnen, die Mehrwert stiften und damit auch die Beteiligung der

Fachbereiche sichern. Erste Prozesse wie etwa Dokumentation oder Qualitätssicherung über einfache Ticketing-Systeme helfen als Einstieg, müssen jedoch frühzeitig im Hinblick auf Skalierbarkeit und Integration in die Gesamtstrategie mitgedacht werden.

3.4.3. Key Enabler

Im Zuge der Untersuchung wurde auch klar, dass unabhängig vom Tool-Ansatz, Transparenz, Sicherheit und Datenqualität eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Implementierung von Data Governance-Tools spielt.

Transparenz als Fundament für Akzeptanz

Unabhängig von Ansatz, Branche oder Reifegrad ist Transparenz eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung eines Data Governance-Tools. Organisationen aus dem **öffentlichen Sektor** wie auch der **Telekommunikation** zeigen, wie entscheidend es ist, Daten sichtbar und zugänglich zu machen. Der Aufbau interner Datenmarktplätze mit Funktionen wie "Search, Share and Shop" kann das Verständnis und den Mehrwert des Tools für breite Nutzergruppen greifbar machen. Gleichzeitig erfordert dies eine strategische Priorisierung von Data Governance Initiativen. Alle Interviewpartner betonen die Wichtigkeit eines klaren Mandates von oberster Ebene, damit Data Governance-Tools auch langfristig gepflegt und in der Organisation verankert werden.

Sicherheit und Datenqualität gezielt mitdenken

Für eine nachhaltige Data-Governance-Strategie empfiehlt es sich, Sicherheit und Datenqualität von Beginn an als integrale Bestandteile mitzudenken. Die Interviews zeigen, dass eine enge Zusammenarbeit mit IT-Sicherheit, Datenschutz und den Fachbereichen entscheidend ist, um Anforderungen zu Zugriffsrechten, Verschlüsselung und Logging in der Tool Auswahl zu berücksichtigen. Parallel dazu sollte die Datenqualität kontinuierlich überwacht werden, etwa durch automatisierte Validierungsregeln, Dubletten-Checks oder KPIs zur Messung der Vollständigkeit und Konsistenz von Datensätzen. Unternehmen, die diese beiden Aspekte konsequent in ihre Governance-Strukturen einbauen, schaffen die Voraussetzung dafür, dass Daten wirklich als Entscheidungsbasis und Geschäftsvorteil genutzt werden können.

3.5. Rollen und Verantwortlichkeiten etablieren

Klare Rollen und Verantwortlichkeiten sind das Rückgrat jeder Data Governance-Organisation. Ohne definierte Zuständigkeiten besteht die Gefahr, dass niemand sich wirklich für die Daten verantwortlich fühlt. In den Interviews wurden mehrere zentrale Rollen herausgearbeitet, die im Zusammenspiel die Data Governance tragen. Trotz branchenspezifischer Unterschiede zeigt sich ein klarer Trend. Die Rollen wie Data Owner und Data Stewards setzen sich durch, ihre Ausgestaltung und Verankerung in der Organisation variieren jedoch stark. Erfolgreiche Branchen zeichnen sich durch klare Strukturen, Managementunterstützung und die Einbindung der Fachbereiche aus.

Im **Bankwesen** sind Rollen und Verantwortlichkeiten klar etabliert. Data Stewards existieren in jedem Fachbereich, jedoch bestehen Herausforderungen aufgrund

fehlenden technischen Verständnisses innerhalb der Fachabteilungen. Zudem wurden gezielt sogenannte „Enthusiast:innen“ gewonnen, um Data Governance in den Bereichen zu verankern. Dies unterstreicht die Bedeutung von Multiplikatoren und bereichsnahen Rollenmodellen.

In der **Medienbranche** befinden sich Rollenmodelle im Aufbau. Erste Data Owner werden anwendungsfallbasiert benannt. Ein übergreifendes, standardisiertes Rollensystem existiert jedoch noch nicht. Ähnlich verhält es sich in der **Pharmaforschung**, wo Rollen projekt- und vertragsgebunden sind, ohne konsolidiertes Gesamtmodell. Hier zeigt sich, dass die Etablierung bereichsübergreifender Rollen noch im Anfangsstadium ist.

Im Bereich der **Telekommunikation** wird ein Netzwerk aus Data Ownern und Data Stewards aufgebaut. Der Fokus liegt klar auf der Schaffung von Strukturen, die verschiedene Rollen miteinander verbinden und eine koordinierte Governance ermöglichen.

Beim Unternehmen aus dem Bereich der **Energieversorgung** ist die Data-Governance-Organisation vergleichsweise ausgereift. Es existiert eine Data-Governance-Foundation bestehend aus Datenexpert:innen aus jedem Fachbereich, gesteuert durch Vorstand und Geschäftsführung. Rollen wie Data Owner, Data Steward oder Key Data User sind klar definiert, ergänzt durch Onboarding, Schulung und Feedbackmechanismen. Zudem ist die IT von Beginn an eng eingebunden. Dieses Beispiel verdeutlicht eine stark strukturierte, institutionalisierte Governance-Umsetzung.

In der **öffentlichen Verwaltung** sind Data Stewards und Data Experts etabliert. Jede Fachabteilung verfügt über Data Experts, während Data Stewards pro Domäne agieren. Diese Funktionen werden häufig neben der regulären Tätigkeit wahrgenommen („add-on Rollen“). Gleichzeitig wird auf eine schlanke Organisation geachtet, um die Umsetzbarkeit zu gewährleisten. Die „Data Governance Excellence“ ist die Steuerungsgruppe, die alle Aktivitäten und strategischen Entscheidungen trifft.

Der **Lebensmittelhandel** behandelt das Thema derzeit im Rahmen einer Initiative. Hierbei wird der Begriff „Ownership“ sehr vorsichtig verwendet; der Schwerpunkt liegt eher auf Enablement und darauf, Mitarbeitende zu befähigen, mit Daten Mehrwert zu schaffen.

Im **Logistikunternehmen** existiert ein breites Rollenmodell. Data Owner tragen Verantwortung für fachliche Definitionen und Datenqualität, Data Stewards koordinieren operative Governance-Prozesse, während Data Experts fachliches Spezialwissen in Entscheidungen einbringen. Zusätzlich bestehen Gremien, wie das „Data Governance-Board“, die strategische Steuerung gewährleisten. Ein Executive Sponsor aus dem Top-Management gibt Rückhalt. Hier zeigt sich eine klare Ausdifferenzierung der Rollen und deren Einbettung in die Unternehmensführung.

In der **Erdöl-, Erdgas- und Chemieindustrie** sind Rollen zwar grundsätzlich definiert, jedoch nicht einheitlich umgesetzt. Verantwortlichkeiten werden sukzessive ausgerollt und basieren bisher auf Einzelfällen. Die Organisation strebt eine Standardisierung an, ohne jedoch eine Überkomplexität zu riskieren.

Beim **IT-Dienstleister für den Gesundheitsbereich** sind Verantwortlichkeiten klar geregelt: Fachbereiche tragen die Verantwortung für ihre Prozessdaten, was auch strukturell abgebildet ist. Eine separate Governance-Organisation wurde bewusst vermieden, die Verantwortlichkeiten sind direkt in den Geschäftsbereichen verankert.

Übergreifend lassen sich mehrere Gemeinsamkeiten feststellen:

1. **Data Owner und Data Stewards** tauchen in nahezu allen Branchen auf, wenn auch in unterschiedlicher Reife.
2. **Fachbereichsnähe** ist ein zentrales Prinzip: Rollen werden bewusst in den Fachabteilungen verankert, um Praxisnähe und Verantwortlichkeit zu sichern.
3. **Herausforderungen bei der Umsetzung** betreffen vor allem die Akzeptanz in den Fachbereichen, fehlende Ressourcen oder mangelnde technische Kompetenz.
4. **Aufbauphase vs. Reifegrad**: Während Banken, Energieversorger und Logistikunternehmen bereits ausgefeilte Strukturen haben, befinden sich Medien, Lebensmittelhandel und Erdöl-, Erdgas- und Chemieindustrie noch in frühen Umsetzungsphasen.
5. **Top-Management-Sponsoring** wird als entscheidend gesehen, um Governance-Initiativen nachhaltig zu etablieren.

3.6. Datenqualität und Nutzenbewertung

Eine zentrale Aufgabe von Data Governance besteht in der Sicherstellung sowie in der kontinuierlichen Verbesserung der Datenqualität. Datenqualität stellt dabei eine fundamentale Voraussetzung für die Verlässlichkeit analytischer Prozesse, die Stabilität operativer Abläufe sowie die Ableitung strategischer Entscheidungen dar. In der Literatur wird vielfach hervorgehoben, dass Datenqualität nicht nur eine technische, sondern insbesondere eine organisationale Herausforderung darstellt. Dies bedeutet, dass sowohl Strukturen, Prozesse als auch kulturelle Faktoren ineinandergreifen müssen, um eine nachhaltige Sicherung von Qualität zu gewährleisten.

Neben der Qualitätssicherung selbst ist die Messbarkeit des durch Data Governance erzielten Nutzens von zentraler Bedeutung. Data Governance-Initiativen konkurrieren innerhalb von Organisationen mit anderen Projekten um Ressourcen und Managementaufmerksamkeit. Um ihre Legitimität langfristig sicherzustellen, bedarf es daher belastbarer Indikatoren, die Effizienzgewinne, Risikoreduktionen und Wertschöpfungspotenziale sichtbar machen.

3.6.1. Strategien der Qualitätskontrolle und -optimierung

Unterschiedliche Branchen weisen differenzierte Vorgehensweisen zur Steuerung der Datenqualität auf. In stark regulierten Bereichen, wie beispielsweise in der **pharmazeutischen Forschung**, erfolgt die Erhebung und Prüfung von Daten nach formalen Richtlinien, die durch internationale Standards vorgegeben sind. Hierbei

werden Qualitätsprüfungen systematisch entlang hierarchischer Ebenen durchgeführt, um Konformität mit regulatorischen Anforderungen sicherzustellen.

Im **Bankwesen** wird die Datenqualität täglich gemessen – differenziert nach Dimensionen wie Vollständigkeit, Genauigkeit und Aktualität. Die Qualitätsbewertung ist fest in die Geschäftsprozesse integriert und berücksichtigt sowohl regulatorische Vorgaben als auch fachliche Kontexte.

In anderen Bereichen, etwa der **Medienwirtschaft**, liegt der Fokus auf der Entwicklung von Transparenzinstrumenten wie Dashboards, die Vollständigkeit und Konsistenz der Daten sichtbar machen. Solche Instrumente erlauben es, Qualitätsdefizite frühzeitig zu erkennen und auf breiter organisationaler Ebene kommunizierbar zu machen.

In der **öffentlichen Verwaltung** hingegen ist die Sicherstellung von Datenqualität eng mit der Facharbeit selbst verknüpft. Fachabteilungen tragen hier die Verantwortung für die Korrektheit ihrer Daten und prüfen diese selbstständig.

In komplex strukturierten Organisationen treten häufig semantische Probleme auf, etwa uneinheitliche Definitionen zentraler Geschäftsobjekte.

Im **Personenverkehr** war das Hauptproblem die uneinheitliche Definition zentraler Begrifflichkeiten – beispielsweise „Kunde“ – sowie verschiedene Inhalte, was zu inkonsistenten Datenbeständen führte. Ein zentraler Lösungsansatz bestand in der Einführung standardisierter Begriffsdefinitionen und Metadatenstandards, die durch Data Owner gesteuert und in bereichsübergreifender Abstimmung entwickelt wurden. Damit wurde eine Grundlage geschaffen, auf der weitere Qualitätsmaßnahmen aufbauen können.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die präventive Integration von Qualitätssicherungsmaßnahmen in den Prozess der Datenerzeugung. Organisationen etablieren Freigabeprozesse, in denen neue Datenanforderungen nur dann umgesetzt werden, wenn diese durch Fachexpert:innen validiert und von Datenschutz sowie IT-Sicherheit geprüft wurden. Diese Gatekeeper-Funktion verhindert, dass fehlerhafte Strukturen in das System gelangen, und stellt sicher, dass Qualitätsanforderungen von Beginn an berücksichtigt werden.

Das **Logistikunternehmen** verfolgt einen stark technologisch gestützten Ansatz. Durch die Einführung zentraler Plattformen, wie eines Data Lakehouse, wurde die gesamte Datenlandschaft vereinheitlicht und transparent gemacht. Teams greifen nun auf gemeinsame Datenpools zu, wodurch Qualitätsprobleme sofort sichtbar werden. Diese Transparenz erhöht den Qualitätsdruck und fördert zugleich die Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg. Tägliche Qualitätsprüfungen und definierte KPIs – etwa Vollständigkeit, Fehlerquote und Aktualität – sichern die kontinuierliche Kontrolle. Ergänzend werden Tools wie JIRA eingesetzt, um Qualitätsprobleme zu erfassen und zu tracken. Langfristig strebt die Branche den Einsatz automatisierter Prüfmechanismen, Data-Profiling-Tools und Data Catalogs mit integrierten Quality-Checks an.

In der **Energieversorgung** wurden erste Data-Quality-Indikatoren (DQIs) definiert, die quartalsweise gemessen werden – insbesondere im Bereich Kundendaten und digitaler Interaktionsprozesse. Ergänzend wird ein Dashboard zur Beurteilung der Datenqualität durch die Data Owner eingesetzt.

In der **Erdöl-, Erdgas- und Chemieindustrie** hat die Bedeutung der Datenqualität durch die Einführung von S/4HANA-Systemen und KI-Anwendungen erheblich zugenommen. Die Qualität wird regelmäßig anhand eines definierten Frameworks bewertet, das auf die Anforderungen der Geschäftsprozesse abgestimmt ist.

Der **IT-Dienstleister im Gesundheitswesen** nutzt ein automatisiertes System, das fehlerhafte Datensätze identifiziert und isoliert. Fachbereiche werden automatisch informiert und tragen selbst die Verantwortung für die Behebung der Fehler.

Im **Lebensmittelhandel** konzentrieren sich die Maßnahmen auf die Kontrolle der Quellsysteme. Ein Dashboard mit Ampelsystem prüft die Vollständigkeit der Datenbeladung und informiert automatisch relevante Personen. Perspektivisch soll die Qualität zusätzlich durch regelbasierte Prüfungen und Business-Rule-Checks verbessert werden.

3.6.2. Nutzenmessung und Sichtbarkeit des Datenwerts

Die Bewertung des Nutzens von Data-Governance-Maßnahmen befindet sich in vielen Organisationen noch im Aufbau, gewinnt jedoch zunehmend an Bedeutung. Unternehmen erkennen, dass nur durch messbare Erfolge die langfristige Legitimität und Priorisierung von Data Governance sichergestellt werden kann. Über alle befragten Branchen hinweg zeigt sich, dass der wahrgenommene Nutzen eng mit der erreichten Datenqualität verknüpft ist. Wo Datenqualität steigt, entsteht Vertrauen, werden Prozesse effizienter und Entscheidungen verlässlicher.

In allen Unternehmen wird die Steigerung der Datenqualität als wesentlicher Hebel zur Erhöhung von Effizienz, Transparenz und zur Minderung von Risiken angesehen. Einheitliche Definitionen, klar geregelte Prozesse und zentrale Datenzugriffe führen zu schnelleren Abläufen und reduzieren manuellen Aufwand sowie Abstimmungsbedarf. Gleichzeitig tragen strukturierte Governance-Prozesse dazu bei, Compliance-Anforderungen besser zu erfüllen und Auditfähigkeit nachweislich zu erhöhen. Dashboards, KPIs und regelmäßige Berichte schaffen darüber hinaus Sichtbarkeit für den erzielten Mehrwert und fördern die Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitenden.

Zwischen den Branchen lassen sich deutliche, aber komplementäre Schwerpunkte erkennen. Im **Bankwesen** steht die Risikoreduktion im Vordergrund. Konsistente Daten, klare Verantwortlichkeiten und nachvollziehbare Prüfungen stärken regulatorische Sicherheit und ermöglichen belastbares Reporting.

In der **Industrie und Energiebranche** wird der Nutzen vor allem in verbesserter Prozessstabilität, Kosteneffizienz und CO₂-Reduktion sichtbar. Die **Logistik- und Verkehrsunternehmen** betonen den operativen Mehrwert – kürzere Durchlaufzeiten,

geringere Fehlerquoten und eine einheitliche Datengrundlage steigern die Steuerungsfähigkeit und machen den Beitrag von Data Governance unmittelbar messbar. Im **Gesundheitswesen** und in der **öffentlichen Verwaltung** liegt der Fokus auf Nachvollziehbarkeit und Servicequalität: automatisierte Systeme, interne Reportings und transparente Prozesse verbessern die Entscheidungsgrundlagen und stärken das Vertrauen der Stakeholder. In der **Pharmaforschung** und der **Medienbranche** wiederum zeigt sich der Nutzen vor allem in der Glaubwürdigkeit und Verwertbarkeit von Daten – qualitativ hochwertige Daten beschleunigen Audits, sichern Forschungsintegrität und ermöglichen neue datenbasierte Geschäftsmodelle.

Zur Messung des Nutzens werden zunehmend quantitative und qualitative Indikatoren kombiniert. Häufig genutzte Kennzahlen sind Fehlerquoten, Vollständigkeits- und Aktualitätsraten, Bearbeitungszeiten, Prozessdurchlaufzeiten oder die Anzahl automatisierter Prüfungen. Ergänzend werden Einsparungen durch vermiedene Nacharbeiten und qualitative Größen wie Nutzerzufriedenheit oder wahrgenommenes Datenvertrauen herangezogen. Die Kombination aus operativen Kennzahlen und strategischen Wirkungsindikatoren erlaubt es, den Beitrag von Data Governance systematisch sichtbar zu machen und kontinuierlich zu verbessern.

3.7. Betrieb und laufende Optimierung

3.7.1. Kontinuierliche Überprüfung und Verbesserungsprozesse

Die Interviews verdeutlichen, dass Data Governance nach ihrer Einführung keineswegs abgeschlossen ist, sondern vielmehr einen kontinuierlichen Prozess der Anpassung und Optimierung darstellt. Über alle Branchen hinweg zeigt sich, dass die kontinuierliche Überprüfung der Datenqualität und die Weiterentwicklung der Prozesse entscheidend sind, um die Wirksamkeit langfristig zu sichern.

In der **Pharmaforschung** werden klare Prüfprozesse entlang definierter Qualitätsstandards etabliert, bei denen wissenschaftliche und technische Verantwortlichkeiten eng verzahnt sind. Im **Bankwesen** betonen beide befragten Banken die enge Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und Datenmanagement. Während die eine Bank ein eigenes Qualitätsmanagement im Data Excellence Center verankert hat, verfügt die andere über ein etabliertes System mit automatisierten Prüfungen und strukturierten Prozessen zur Bearbeitung von Datenqualitätsproblemen.

In der **Telekommunikation** wird die Überprüfung der Datenqualität zunehmend automatisiert und durch die Ausrichtung der Organisation auf datengetriebene Prozesse unterstützt. In der **Energiewirtschaft** spielen kontinuierliche Prozessverbesserung, Digitalisierung und erste Pilotierungen im Bereich Künstlicher Intelligenz eine Rolle, die ebenfalls eine fortlaufende Optimierung der Datenqualität bedingen.

In der **Öffentlichen Verwaltung** werden durch Open-Data-Portale Synergien geschaffen und eine Überprüfung der Datenbestände ermöglicht, die für Transparenz und Effizienz in

der Verwaltung sorgen. Im **Lebensmittelhandel** stehen organisatorische und technische Maßnahmen zur Sicherstellung der Datenqualität im Vordergrund. In der **Erdöl-, Erdgas- und Chemieindustrie** bestehen unterschiedliche Ansätze auf divisionaler Ebene, sodass eine einheitliche Qualitätssicherung derzeit noch im Aufbau ist. Beim **IT-Dienstleister im Gesundheitswesen** schließlich sorgt ein automatisiertes Tool für die kontinuierliche Synchronisation von Metadaten, wodurch Transparenz, Verantwortlichkeiten und Change-Historien gewährleistet werden.

In mehreren Branchen hat sich zudem gezeigt, dass feste Routinen und Feedback-Schleifen die Wirksamkeit der Governance-Strukturen erhöhen. So treffen sich in einem Großkonzern des **Personenverkehrs** Data-Governance-Boards regelmäßig, um neue Anforderungen zu bewerten und Prozesse anzupassen. In der **Logistik** werden agile Methoden genutzt: kurze Abstimmungszyklen, Stand-up-Meetings und periodische Assessments sorgen für Transparenz und schnelle Reaktion auf Veränderungen.

Damit wird Data Governance zu einem lernenden System, das operative und strategische Anpassungen gleichermaßen ermöglicht. Eine gelebte Feedback-Kultur, klare Verantwortlichkeiten und technische Unterstützung bilden das Fundament dieser kontinuierlichen Verbesserung. Nur wenn Organisationen ihre Governance-Strukturen regelmäßig reflektieren und an neue Anforderungen anpassen, bleibt Data Governance langfristig wirksam und trägt messbar zur Datenqualität und Entscheidungsfähigkeit bei.

3.7.2. Systeme zur Nachverfolgung und Behebung von Datenproblemen

Ein wesentlicher Bestandteil des Betriebs von Data-Governance-Initiativen ist die systematische Bearbeitung von Datenproblemen. Trotz präventiver Maßnahmen treten Fehler oder neue Anforderungen unvermeidlich auf, weshalb Organisationen unterschiedliche Systeme, Prozesse und Verantwortlichkeiten etabliert haben, um eine wirksame Nachverfolgung und Behebung sicherzustellen.

Die Interviews aus dem **Bankwesen** zeigen, dass es in der Bank 1 sowohl technische Systeme als auch klar definierte Rollen existieren, die gezielt auf die Erfassung und Behebung von Qualitätsproblemen ausgerichtet sind. Verantwortliche Personen und Tools arbeiten Hand in Hand, sodass Datenfehler transparent dokumentiert und zeitnah korrigiert werden können. Bei der Bank 2 ist hingegen bereits ein effektives Datenqualitäts-Management- und Prüfsystem etabliert. Dieses spielt erkannte Probleme direkt an die jeweiligen Empfänger aus, ergänzt um eine präzise Beschreibung des Problems, einen Lösungsvorschlag und einen klar benannten Ansprechpartner. Ziel ist es, alle Beteiligten bestmöglich zu unterstützen. Dieser Serviceansatz ist eng mit den Anforderungen aus Compliance und Regulatorik sowie der internen Kostenstellenlogik verknüpft.

In der **Pharmaforschung** wird hingegen auf eine Kombination aus Rollenverantwortung und projektbezogenen vertraglichen Regelungen gesetzt. Hier sichern klar zugewiesene Zuständigkeiten und rechtlich bindende Vereinbarungen, dass Datenprobleme erkannt, adressiert und behoben werden.

In der **Medienbranche** befinden sich entsprechende Systeme noch in Planung. Neben der Einführung geeigneter Tools wird besonders auf zielgruppenspezifische Schulungsmaßnahmen für Data Owner und Data Stewards gesetzt. Diese sollen befähigt werden, Datenprobleme frühzeitig zu identifizieren und ihre Verantwortung für die nachhaltige Qualitätssicherung wahrzunehmen.

Im **Lebensmittelhandel** bestehen derzeit noch keine automatisierten Systeme zur Verbesserung der Datenqualität. Voraussetzung wäre die Entwicklung und Festlegung klar definierter Business-Logiken, die eine technische Umsetzung erst ermöglichen würden. In der **Erdöl-, Erdgas- und Chemieindustrie** bestehen unterschiedliche Praktiken auf divisionaler und funktionaler Ebene. Während einzelne Geschäftseinheiten eigene Techniken und Systeme einsetzen, um Datenprobleme zu identifizieren und zu beheben, fehlt bislang ein konzernweites System. Dadurch variieren die Vorgehensweisen zwischen den Abteilungen, was zu einer heterogenen Datenqualitätslandschaft führt.

Der **IT-Dienstleister im Gesundheitswesen** verfügt über ein funktionierendes System, das fehlerhafte Daten automatisiert identifiziert und die zuständigen Personen in den Fachbereichen unmittelbar informiert. Diese sind selbst für die Korrektur verantwortlich. Auch die Pflege der Kontaktdaten liegt in den Fachbereichen, sodass eine klare Verantwortungsverteilung besteht. Wer sich nicht kümmert, trägt die Konsequenzen. Dieser Ansatz verankert die Verantwortung dort, wo die Daten entstehen, und stärkt das Bewusstsein für die Bedeutung nachhaltiger Datenqualität.

Auch die Pflege der Dokumentation ist in allen Organisationen ein integraler Bestandteil. Werkzeuge wie Confluence oder vergleichbare Systeme dienen als zentrale Wissensspeicher, in denen Datenkataloge, Glossare, Regelwerke und Entscheidungsprotokolle aktuell gehalten werden. Diese kontinuierliche Dokumentation bildet das institutionelle Gedächtnis der Data Governance und erleichtert zugleich das Onboarding neuer Mitarbeiter.

Skalierbarkeit stellt eine weitere Herausforderung dar. Mit zunehmender Reife wird die Verantwortung sukzessive von zentralen auf dezentrale Strukturen übertragen. Organisationen planen beispielsweise, lokale Data Stewards in den Niederlassungen zu etablieren, während Großkonzerne die Delegation an Fachbereiche vorbereiten. Dieser Übergang erfordert standardisierte Prozesse und gezielte Schulungsmaßnahmen, um Konsistenz zu gewährleisten. Parallel beobachten die Organisationen technologische Entwicklungen und passen ihre Systeme an. Neue Tools wie Data Marketplaces oder automatisierte Data-Quality-Dashboards können so in die bestehende Governance integriert werden.

Diese Beispiele zeigen, dass die nachhaltige Wirksamkeit von Data Governance maßgeblich von der institutionellen Verankerung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse abhängt. Sie wird durch klare Verantwortlichkeiten, technische Unterstützung und eine gelebte Feedback-Kultur getragen.

4. Von der Vision zur Umsetzung: Erste Erfolge und Herausforderungen

Data Governance soll eine Vision Wirklichkeit werden lassen. Daten, auf die man sich verlassen kann, die klar definiert und leicht zugänglich sind und mit verantwortungsvollem Einsatz messbaren Nutzen stiften. Der Weg dorthin ist nicht immer unbeschwerlich, doch mit konkreten Maßnahmen lässt sich das Zielbild Schritt für Schritt greifbar machen. Die Interviews zeigen, dass frühe Quick-Wins für die Motivation im Unternehmen sehr hilfreich sind. Dennoch gilt es mitunter größere Hürden zu überwinden, jedoch gibt es erprobte Wege, um diese zu überwinden. Mit der Zeit lernt so jedes Unternehmen beim Aufbau und bei der Skalierung seiner Data Governance dazu. Dies greifen wir in diesem Kapitel auf, in dem wir die mit uns geteilten Quick-Wins, Herausforderungen und Erkenntnisse vorstellen.

4.1. Quick-Wins in frühen Phasen

In der frühen Phase eines Data Governance-Programms sind schnelle, sichtbare Erfolge zentral. Sie bauen Momentum auf und schaffen eine positive Grundstimmung. Viele der befragten Unternehmen haben solche Quick-Wins bewusst angesteuert und haben intern aktiv darüber kommuniziert.

Konkrete Nutzenbelege liefern greifbare Ergebnisse und sind gut im Unternehmen kommunizierbar. Beim befragten **Medienunternehmen** etwa wurde ein stark genutzter, bislang manueller SAP-Report aus Excel automatisiert und in Power BI aufbereitet. Das hat rasch zu spürbaren Effizienzgewinnen und zusätzlicher Transparenz zur Datenqualität geführt. In der **Pharmaforschung** zeigte hingegen die strukturierte Aufbereitung von Projektdaten nach Abschluss unmittelbaren Mehrwert bei Kunden, insbesondere bei jenen mit starkem Fokus auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

Ein bewährter Ansatz ist es, dort zu starten, wo Offenheit und Vorarbeiten vorhanden sind. Ein befragter Großkonzern im **Personenverkehr** wählte eine konkrete Domäne als ersten Piloten, in der klare Prozesse und frühere Dateninitiativen bereits vorhanden waren und somit der Business-Nutzen rasch sichtbar wurde. In der **öffentlichen Verwaltung** begann man ebenfalls bewusst mit einer aufgeschlossenen Abteilung und band Multiplikatoren früh ein. Im **Lebensmittelhandel** wiederum definieren die Fachbereiche sogar selbst ihre Quick-Wins, was Akzeptanz und Umsetzungstempo erhöht, allerdings auch eine proaktive Herangehensweise im Bereich erforderte. Ein Beispiel, das vielleicht kein klassischer Quick-Win ist, aber dennoch große Wirkung zeigte, kommt aus dem **Bankwesen**, wo durch dokumentierte Rollen und Modelle die Projektlaufzeiten und Abstimmungen verkürzt wurden. Parallel ist auch die frühzeitige Gewinnung von Sponsoren bis hin zum Vorstand als entscheidend genannt worden, um die Legitimation und nötigen Ressourcen zu sichern.

Technische Meilensteine schaffen ebenfalls schnelle Effekte. Bei einem **Logistikunternehmen** sorgte der Aufbau eines zentralen Data Lakehouse für eine

einheitliche Datensicht, weniger Abstimmungsschleifen und legte Datenqualitätslücken offen. Direkt daran anknüpfend wurden unternehmensweit konsistente KPIs eingeführt, wodurch Steuerungsinformationen auf Knopfdruck verfügbar waren, und ein einheitliches Controlling entstand.

Quick-Wins in Data Governance-Projekten können also durchaus vielfältig sein, von technischen Erfolgen (etwa einer funktionierenden neuen Datenplattform) bis zu organisatorischen Erfolgen (etwa der Einrichtung eines wirksamen Steuerungsgremiums). Wichtig ist es, diese Erfolge sichtbar zu machen. Die befragten Unternehmen kommunizierten intern aktiv über ihre Meilensteine, was half, positive Aufmerksamkeit zu erzeugen. Früh demonstrierter Nutzen schafft Vertrauen in die weitere Roadmap und hilft, für die anstehenden größeren Veränderungen die nötige Unterstützung zu sichern.

4.2. Die größten Hürden und wie man sie überwindet

Die größten Hürden in der frühen Umsetzung sind vielfältig und oft kulturell oder strukturell bedingt. Zugleich zeigen die Interviews, welche Wege in der Praxis geholfen haben, trotz Widerständen gut mit der Einführung von Data Governance im Unternehmen voranzukommen.

Organisation und Mindset:

In der **Medienbranche** etwa führte Change-Müdigkeit nach früheren negativen IT-Projekterfahrungen bereits zu Beginn zu geringer Offenheit für das Data-Governance-Programm. Beim **Logistikunternehmen** hingegen unterschätzten Mitarbeitende anfangs die Auswirkungen (vorhandener) mangelhafter Datenqualität auf das Tagesgeschäft, weswegen der Mehrwert durch Data Governance auch kaum gesehen wurde, dafür umso mehr der erhöhte Aufwand. Wirksam waren hier sichtbare Beispiele, die etwa Verbesserungen über die gemeinsame Datenbasis greifbar gemacht haben, zum Beispiel über Fallbeispiele der Auswirkungen geringer Datenqualität auf Entscheidungen. Weitere Aktivitäten umfassten klassisches Change-Management mit Schulungen und das kontinuierliche Anbieten von Unterstützung. In einem Unternehmen wurden sogar persönliche Ziele um Governance Komponenten ergänzt. In der **öffentlichen Verwaltung** half es, Ängste aktiv zu adressieren, den konkreten Mehrwert aufzuzeigen und mit der passenden Lösung für den Anwendungsfall zu arbeiten.

Rollen, Verantwortung und Kompetenzen:

Im **Bankwesen** war die Etablierung klarer Rollen in den Fachabteilungen anspruchsvoll, zum Teil wegen fehlender technischer Kenntnisse, zum Teil aufgrund von Überschneidungen mit bestehenden Verantwortlichkeiten. Ein Großunternehmen im **Personenverkehr** begegnete ähnlichen Hürden pragmatisch: Das zentrale Governance-Team übernahm interimistisch (Mehr-) Aufgaben, erarbeitete Standards gemeinsam mit den Bereichen und führte geeignete Mitarbeitende schrittweise an neue Rollen heran, statt diese nur per Organigramm zuzuweisen. In der **öffentlichen Verwaltung** zeigte sich, dass laufende und gezielte Schulungen notwendig sind, um Prozesse und Standards nachhaltig zu verankern.

Konsistenz und Technik:

Im befragten **Logistikunternehmen** mussten heterogen gewachsene Datenpraktiken und inkonsistente Standards über viele Standorte hinweg konsistent gemacht werden. Bewährt hat sich, zentrale Leitplanken zu setzen, die gemeinsame Datenplattform als Orientierung zu nutzen und lokale (dezentrale) Verantwortung schrittweise zurückzugeben, sobald das Vorgehen klar ist. Auch hier setzen Unternehmen wieder auf begleitende Schulungen, kontinuierliche Unterstützung und ein hohes Maß an Erläuterung. Technisch traten weitere Hürden auf: Im befragten Unternehmen im **Personenverkehr** waren uneinheitliche Datenbegriffe über verschiedene Systeme zu harmonisieren und neue Workflows (z. B. via Jira) aufzubauen. Beim **Logistikunternehmen** betrafen die Herausforderungen Betrieb und Integration (Performance der Datenplattform, Backups, Herausforderungen mit der BI Tool-Integration). Als Gegenmaßnahmen hat es sich hier bewährt, Probleme transparent zu machen und offen zu diskutieren (z. B. im Governance-Gremium) oder Tech-Spezialisten gezielt einzubinden. In der **öffentlichen Verwaltung** war zudem entscheidend, das richtige Tool für den jeweiligen Anwendungsfall auszuwählen und zu etablieren.

Ressourcen und Priorisierung:

In der **Pharmaforschung** fehlten Zeit und personelle Kapazitäten für interne Optimierungen. Auch im Großunternehmen im **Personenverkehr** und beim **Logistikunternehmen** zeigte sich, dass dedizierte Rollen, Freiräume und realistische Planung nötig sind. Daher wurden in einem Fall einzelne Kolleg:innen von bisherigen Aufgaben entlastet und bildeten ein neues Team mit dem Data Steward.

Deutlich wurde, dass Data Governance ein längerfristiges Vorhaben ist, das oft in Konkurrenz zum operativen Tagesgeschäft steht. Management-Commitment ist somit essenziell, um die nötigen Prioritäten zu setzen, isolierte Einzelprojekte zu vermeiden und das Momentum zu halten. Die zuvor genannten Quick-Wins sind also insbesondere wichtig, um früh den Nutzen sichtbar zu machen, der die Investition rechtfertigt und die nötigen Ressourcen sichert. Die Hürden können somit vielfältig sein, sind aber durch konsequente Kommunikation und Schulung, pragmatischen Rollenaufbau, zentrale Leitplanken, transparentes Issue-/Risiko-Management und realistische Ressourcenplanung und -priorisierung überwindbar.

4.3. Wesentliche Learnings für andere Organisationen

Aus den Interviews lassen sich zentrale Erkenntnisse ableiten, die die Einführung von Data Governance erleichtern und die Umsetzung beschleunigen.

Fokus und gemeinsames Vorgehen:

„Think big, start small.“ Es ist empfehlenswert, mit klar umrissenen, Use Case getriebenen Piloten in kernnahen Domänen zu starten, in denen schnell messbarer Nutzen entsteht. Auf Basis der ersten Erkenntnisse lässt sich dann herausarbeiten, was gut funktioniert, um damit in die Skalierung zu gehen, allerdings weiterhin mit einem

möglichst relevanten und handhabbaren Umfang. Data Governance ist auch eine bereichsübergreifende Gemeinschaftsaufgabe. Dazu gehört, die enge Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT zu stärken und Teams gezielt Austauschformate etwa für Best Practices zu bieten.

Führung und Change:

Top-Management Buy-In und bereichsübergreifendes Commitment sollten früh gesichert werden. Der strategische Mehrwert von Data Governance lässt sich zu Beginn mit quantifizierbaren Beispielen belegen, gegebenenfalls durch externe Impulse verstärken. Parallel ist Data Governance als Change-Projekt zu planen, bei dem sowohl Ziele als auch Nicht-Ziele aktiv kommuniziert werden und aktiven Fürsprechern (Multiplikatoren) eine große Rolle zukommt.

Verantwortung und Befähigung:

Personen mit Data Governance-Aufgaben benötigen nicht nur die passende Motivation, sondern insbesondere den nötigen Freiraum. Aktive Vorbilder, die ihre Data Governance-Verantwortung sichtbar leben und andere mitnehmen, stärken die Akzeptanz. Nötig sind zudem passende Tools und ein umfassendes Schulungsangebot, damit Governance nicht auf dem Papier stehen bleibt.

Agiles Vorgehen und Pragmatismus:

Data Governance ist ein Marathon, kein Sprint, denn es geht um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die Organisation sollte auf einen längeren Weg vorbereitet werden, weswegen Zwischenziele helfen und durchaus gefeiert werden sollten. Das 80/20-Prinzip kann die Balance zwischen Perfektion und Wirtschaftlichkeit ermöglichen. Regelmäßige Reviews zeigen auf, was bereits gut funktioniert und was weniger, um bei Bedarf etwa Rollen oder technische Lösungen anzupassen.

Wer also klar fokussiert, den Führungssupport gesichert hat, das Team und seine Fürsprecher aktiv fördert, die Organisation befähigt und pragmatisch, schrittweise vorgeht, schafft eine solide Grundlage, um Data Governance Schritt für Schritt zu etablieren.

5. Was andere Unternehmen mitgeben würden

Die Expert:innen aus unterschiedlichen Branchen betonen immer wieder ähnliche Erfolgsfaktoren für die Einführung von Data Governance. Ein zentrales Learning lautet: Data Governance sollte nicht als monolithisches Großprojekt gestartet werden, sondern modular entlang realer Anwendungsfälle. Sichtbare Use Cases helfen intern Verständnis und Begeisterung zu wecken, vor allem bei Fachbereichen, die nur wenig mit Daten arbeiten. Ohne Rückhalt auf Managementebene und engagierte Mitstreiter:innen aus den Fachbereichen, also ein Bottom-up-Ansatz, ist eine erfolgreiche Implementierung kaum möglich. Ein klar definiertes Rollenmodell schafft Struktur und Verantwortlichkeiten, sollte jedoch flexibel genug sein, um an die jeweilige Organisationsstruktur angepasst werden zu können.

5.1. Best Practices, Praxistipps und wiederkehrende Erfolgsfaktoren

In der **Pharmaforschung** hat sich bewährt, Data Governance eng mit den Projektprozessen zu verzahnen. Klare Dokumentationspflichten, regelmäßige Reviews und eine konsequente Datenvalidierung entlang regulatorischer Vorgaben sichern die Qualität. Erfolgsfaktoren sind die enge Zusammenarbeit zwischen Forschung, IT und Compliance sowie der schrittweise Aufbau standardisierter Datenformate in laufenden Projekten. So entsteht Akzeptanz ohne Mehraufwand und der Nutzen wird direkt messbar.

Die **Medienbranche** zeigt, dass kleine, greifbare Schritte entscheidend sind. Der Umstieg von Excel auf Power-BI-Dashboards machte Erfolge sichtbar und stärkte das Vertrauen in Datenqualität. Transparenz, regelmäßiger Austausch und einfache Tools fördern eine datenbasierte Kultur. Erfolg entsteht, wenn Fachbereiche früh eingebunden werden und Reporting-Automatisierung als Quick-Win genutzt wird.

Im **Bankwesen** zeigen sich zwischen den beiden untersuchten Instituten deutliche Schwerpunktunterschiede. Während Bank 1 Data Governance vor allem als Teil des Risikomanagements und der Compliance-Steuerung versteht und mit klar definierten Prozessen, täglichen Qualitätsmessungen und spezialisierten Tools arbeitet, verfolgt Bank 2 einen stärker kultur- und fachbereichsorientierten Ansatz. Dort steht die Einbindung der Fachbereiche, ein gemeinsames Datenverständnis und die Förderung der Datennutzung im Vordergrund. Zusammen verdeutlichen beide Ansätze, dass erfolgreiche Data Governance im Bankwesen sowohl technische Präzision als auch organisatorische Verankerung erfordert.

Beim **Energieversorger** hat sich gezeigt, dass Data Governance oft an den ersten Kontaktpunkten mit externen Daten beginnt. Einzelne Themen wie Kundendaten oder Stammdaten auszuwählen und diese gezielt anzugehen, erzeugt Dynamik und motiviert die Teams. Gerade kleine und mittlere Unternehmen profitieren davon, mit überschaubaren Schwerpunkten zu starten, die schnell Mehrwert liefern. Technische

Tools sollten dabei anfangs eher klassisch unterstützt werden. Dabei stehen Awareness, Governance und organisatorische Strukturen zu Beginn im Vordergrund. Große IT-Systeme sind oft erst dann notwendig, wenn die Prozesse und Rollen etabliert sind.

In der **öffentlichen Verwaltung** zeigt die Erfahrung: Erfolgreich ist, wer zu Beginn Stakeholder identifiziert, die dem Thema offen gegenüberstehen, und diese als Multiplikatoren einbindet. Es empfiehlt sich in Abteilungen zu starten, in denen Daten leicht verfügbar sind und der Mehrwert schnell erkennbar wird. Diese Pilotbereiche wirken als Best-Practice-Beispiele und schaffen einen Schneeballeffekt. Parallel sollte der Mehrwert der Initiative früh und transparent kommuniziert werden. Nichts muss neu erfunden werden bzw. man kann sich an Best Practices orientieren und über die Erfolgsgeschichten berichten, um Akzeptanz und Motivation zu fördern.

Im **Lebensmittelhandel** zeigt sich, dass ein schlankes Kernteam notwendig ist, das hinter Entscheidungen steht. Data Governance ist eine langfristige Transformation, die kontinuierliche Kommunikation und Management Buy-In erfordert. Der Mehrwert für das Unternehmen muss klar kommuniziert werden, ebenso wie die strategische Bedeutung für die Organisation. Ein regelmäßiger Austausch zwischen Unternehmen, etwa in Form von Roundtables, kann helfen, Herausforderungen zu erkennen und Best Practices zu teilen.

In der **Telekommunikationsbranche** wurde Data Governance mit einem fokussierten, minimalinvasiven Ansatz eingeführt: Zunächst nur für Berichte mit hoher Relevanz, anschließend schrittweise skaliert. Ein interner Data Marketplace diente als Kommunikationsplattform und schuf Verständnis für Datenzugänglichkeit und Ownership. Erfolgsfaktoren sind einfache Strukturen, sichtbare Erfolge und starke IT-Unterstützung.

Im Unternehmen der **Erdöl-, Erdgas- und Chemieindustrie** zeigt sich, dass Eigenentwicklungen von Data-Governance-Tools besonders erfolgreich sein können, wenn sie gezielt auf interne Bedürfnisse zugeschnitten sind. Kurze Entwicklungszyklen, Nutzerzentrierung und die Integration von Datenqualitätsprüfungen haben die Akzeptanz stark erhöht. Erfolg entsteht durch pragmatisches Vorgehen, Management-Sponsorship und die Kombination von Top-down-Rahmen und Bottom-up-Engagement.

Das **Logistikunternehmen** demonstriert, wie technologische und kulturelle Maßnahmen ineinandergreifen: Ein zentrales Data Lakehouse schuf Transparenz, während Workshops und Schulungen das Bewusstsein für Datenqualität stärkten. Erfolg beruht auf zentraler Datenverfügbarkeit, klar definierten Rollen, enger Abstimmung mit Datenschutz und Security sowie kontinuierlicher Kommunikation über Fortschritte.

Der Großkonzern im **Personenverkehr** setzte auf strukturierte Governance-Boards, regelmäßige Management-Updates und enge Verzahnung mit CISO und Datenschutz. Automatisierte Datenvalidierungen und Dashboards machten Qualität messbar. Der Erfolg basiert auf formalisierter Zusammenarbeit, transparenter Kommunikation und der Integration von Data Governance in bestehende Prozesse – unterstützt durch Incentives und eine aktive Feedback-Kultur.

Beim **IT-Dienstleister im Gesundheitswesen** stehen Einfachheit und Zugänglichkeit im Vordergrund. Klare Prozesse, geringe Einstiegshürden und vertraute Tools wie Confluence oder eigene Web-Interfaces ermöglichen schnelle Nutzung und steigern die Akzeptanz. Der Schlüssel liegt in direkter Nutzbarkeit, dezentraler Verantwortung und sichtbarem Nutzen im Tagesgeschäft.

5.2. Empfehlungen für Einsteiger:innen und Fortgeschrittene

Für Einsteiger:innen empfiehlt sich, zunächst einen konkreten Problemfall zu identifizieren und darauf ein Pilotprojekt aufzubauen. Dokumentieren Sie Rollen, Prozesse und Lessons Learned und entwickeln Sie daraus schrittweise eine Governance-Struktur. Fortgeschrittene Organisationen können den Ansatz erweitern, etwa über das Data Warehouse hinaus, und dabei auf Incentivierung, systematische Schulungen sowie ein Dashboard-basiertes Monitoring setzen, um die kontinuierliche Optimierung zu unterstützen.

Aus allen Interviews lassen sich einige universelle Empfehlungen ableiten:

1. **Daten-Inventur und Assessment:** Verschaffen Sie sich einen Überblick über Datenquellen, Systeme und Prozesse. Ein umfassendes Assessment deckt ungenutzte Datenpotenziale auf und identifiziert Schwachstellen wie doppelte oder widersprüchliche Datenbestände. Dies bildet die Basis für eine gezielte Strategie.
2. **Top-Management einbinden:** Sichern Sie sich frühzeitig Executive Sponsorship auf C-Level. Die Unterstützung des Managements erleichtert Budget- und Ressourcenfreigaben und signalisiert allen Mitarbeitenden die Priorität der Initiative. Idealerweise wird Data Governance Teil der Unternehmensstrategie.
3. **Stakeholder von Beginn an einbeziehen:** Identifizieren Sie alle relevanten Fachbereiche – von Finanz über Vertrieb und Operations bis hin zu IT und Recht – und holen Sie Anforderungen sowie Bedenken ein. Ein bereichsübergreifendes Gremium sorgt dafür, dass jede Perspektive gehört wird. Transparente Kommunikation, Schulungen und kontinuierlicher Dialog sind entscheidend, um Ängste abzubauen und Commitment zu erzeugen.
4. **Technologie bewusst wählen:** Lassen Sie sich nicht von Hypes leiten. Eine zentrale Datenplattform wie ein Data Warehouse oder Data Lakehouse kann helfen, Silos zu verbinden, sollte aber an Größe und Budget der Organisation angepasst sein. Beginnen Sie klein, prüfen Sie Integrationsfähigkeit und Know-how im Team und nutzen Sie zunächst vorhandene Tools, bevor Sie in teure Spezialsoftware investieren.
5. **In Etappen planen:** Versuchen Sie nicht, die gesamte Datenlandschaft auf einmal zu beherrschen. Starten Sie mit einem Pilot-Projekt oder einem priorisierten Bereich, erzielen Sie Quick-Wins und skalieren Sie iterativ. Anfangs zentral steuern, Standards etablieren und mit zunehmender Reife Verantwortung in die Fläche geben. Jede Etappe sollte messbare Ziele haben und gemeinsam mit Stakeholdern ausgewertet werden.
6. **Fortlaufendes Monitoring und Anpassung:** Etablieren Sie KPIs für Datenqualität, Nutzungsraten oder Prozessdurchlaufzeiten. Regelmäßige Reviews ermöglichen

es, Verbesserungen umzusetzen, Silos zu erkennen und Nutzerfeedback einzuarbeiten. Data Governance bleibt nur wirksam, wenn sie kontinuierlich gesteuert und angepasst wird.

7. **Kultur der Verantwortlichkeit schaffen:** Prozesse und Technologie schaffen die Rahmenbedingungen, aber die Menschen füllen sie mit Leben. Motivieren Sie Mitarbeiter, gute Datenpraktiken umzusetzen, erkennen Sie Erfolge an und setzen Sie passende Anreize. Empowern Sie Data Stewards und Owner, indem Sie ihnen Autorität und Rückendeckung geben. Verantwortungsbewusstsein entsteht nur, wenn Mitarbeitende spüren, dass es gewollt und unterstützt wird.
8. **Externe Anforderungen von Anfang an berücksichtigen:** Regulatorische Vorgaben, Datenschutz- und Branchenstandards sollten integraler Bestandteil der Data-Governance-Strategie sein. Arbeiten Sie eng mit Compliance und Recht zusammen, um Kontrollmechanismen zu implementieren und Risiken zu minimieren. „Compliance by Design“ stellt sicher, dass gesetzliche Vorgaben automatisch eingehalten werden, ohne zusätzliche parallellaufende Projekte.

Eine erfolgreiche Data Governance beginnt mit einem soliden Überblick, eingebundenem Management und motivierten Mitarbeitenden. Schritt für Schritt aufgebaut, flexibel angepasst und kontinuierlich überwacht, kann Data Governance echten Nutzen stiften und zwar nicht nur auf dem Papier, sondern in der täglichen Unternehmenspraxis.

6. Wichtigste Erkenntnisse und Trends in der Data Governance

Die Reise durch die Erfahrungen der Interviewpartner:innen hat gezeigt, wie Data Governance in der Praxis gelebt werden kann. Trotz aller Unterschiede in Größe und Branche lassen sich **gemeinsame Erfolgsfaktoren** erkennen. Ein klares strategisches Commitment, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, definierte Rollen, der Mut zu kultureller Veränderung und ein langer Atem. Die Fallbeispiele machen deutlich, dass **Daten als wertvolles Gut** erkannt wurden und man bereit ist, in ihre Ordnung und Pflege zu investieren. Die erzielten Fortschritte – von schnelleren Prozessen über verbesserte Datenqualität bis zu neuer Entscheidungsfähigkeit – unterstreichen, dass sich diese Investition lohnt.

Data Governance ist kein Selbstzweck. Sie entfaltet ihren Wert, wenn sie eng mit den Geschäftszielen verknüpft wird. Die Initiativen haben gezeigt, dass gute Data Governance Effizienz steigert (weil Daten schneller fließen und weniger korrigiert werden muss), Risiken senkt (weil Compliance und Qualitätsprüfungen greifen) und Chancen hebt (weil verlässliche Daten bessere Entscheidungen und neue Services ermöglichen). Ein weiterer roter Faden ist das Element „Agilität“. Erfolgreiche Data Governance heute ist **iterativ und anpassungsfähig**. Anstelle eines starren Regelwerks, das einmal beschlossen und dann unverändert angewendet wird, hat man eher einen Rahmen geschaffen, der laufend verfeinert wird. Diese Agilität bzw. Data Governance im Sinne eines kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozesses, hat wesentlich zum Erfolg beigetragen. So konnten die Unternehmen flexibel auf Hürden reagieren (z.B. Rollen anpassen, Prozesse verschlanken) und Schritt für Schritt ihre Datenkultur transformieren.

Blickt man in die Zukunft, zeichnen sich einige Entwicklungen ab, die schon in den Interviews anklingen. Zum einen wird Data Governance immer mehr zur **Daueraufgabe** in Unternehmen werden. Genau wie Qualitätsmanagement oder Finanzkontrolle gehört Datenkontrolle künftig zum geschäftlichen Alltag. Wir sehen, dass Firmen Data Governance zunehmend **dezentral in die Geschäftsabläufe integrieren**, etwa durch lokale Data Stewards oder durch die Einbettung von Datenzielen in die Linie. Data Governance verlagert sich vom Projektstatus hin zur institutionellen Funktion, ähnlich wie IT oder HR-Abteilungen fest etabliert sind.

Zum zweiten verschiebt sich der Fokus **weg von reiner Compliance hin zu Wertschöpfung**. Natürlich bleiben Datenschutz und Regulierung wichtig, aber die vorgestellten Initiativen treiben Data Governance vor allem deshalb, weil sie Wettbewerbsvorteile erwarten. In Zukunft wird dieser Aspekt noch stärker. Unternehmen werden Data Governance als Enabler für **künstliche Intelligenz, Advanced Analytics und digitale Geschäftsmodelle** begreifen. Ohne geordnete, vertrauenswürdige Daten keine KI und das ist vielen klar. Daher könnte Data Governance zur Grundvoraussetzung werden, um Innovationen wie personalisierte Kundenservices, vorausschauende Analysen oder Automatisierung erfolgreich umzusetzen.

Ein weiterer Trend ist die **Demokratisierung von Daten** im Unternehmen. Der angestrebte Data Marketplace im Großkonzern ist ein gutes Beispiel. Daten sollen so

aufbereitet sein, dass jede:r berechnigte Mitarbeiter:in sie einfach finden und nutzen können, als würden sie online shoppen. Diese „Produktisierung“ von Daten wird durch Data Governance ermöglicht (denn nur wenn Metadaten gepflegt sind und Qualität stimmt, funktioniert ein Datenmarktplatz). Wir werden vermutlich mehr solcher Ansätze sehen, bei denen Data Governance nicht mehr nur „im Hintergrund“ agiert, sondern als **Service für alle Mitarbeitende** sichtbar wird, sei es in Form von Self-Service-Analytics-Plattformen oder internen Datenportalen.

Technologisch werden Tools für Data Governance weiter reifen. Schon jetzt gibt es Ansätze für **automatisierte Data Lineage** (Herkunftsnachverfolgung), ausgefeilte **Datenkataloge mit KI-Unterstützung** oder **Echtzeit-Qualitätsmonitoring**. Unternehmen, die früh die Grundlagen gelegt haben, können solche Technologien als nächste Schritte einführen und damit noch effizienter werden. Dennoch bleibt der menschliche Faktor zentral. Die beste Technik nützt nichts ohne die **richtige Kultur**. Es ist zu erwarten, dass sich in Zukunft auch die Berufsprofile weiter ausbilden. Rollen wie Data Steward oder Data Scientist werden an Bedeutung gewinnen, und es wird mehr Weiterbildung und Zertifizierungen in diesem Feld geben. Data Literacy (Datenkompetenz) wird zur Kernkompetenz breiter Mitarbeitendenkreise werden müssen.

Zum Schluss sei betont, **Data Governance ist ein fortlaufender Weg**. Die genannten Beispiele zeigen anderen Organisationen, dass der Einstieg zwar anspruchsvoll ist, aber machbar, und vor allem, dass er sich lohnt. Jeder noch so weite Weg beginnt bekanntlich mit dem ersten Schritt. In Bezug auf Data Governance heißt das, jetzt anfangen, Lernen zulassen, dranbleiben.

Ergänzend zu den hier dargestellten Ergebnissen und Praxisbeispielen empfiehlt die Arbeitsgruppe Data Governance das im Vorjahr veröffentlichte [Whitepaper „Data Governance“](#). Es bietet einen vertiefenden Überblick über grundlegende Konzepte, Rollenmodelle und Implementierungsstrategien und dient als inhaltliche Grundlage für den vorliegenden Erfahrungsbericht.

Mit den in diesem Leitfaden gebündelten Erfahrungen und Empfehlungen und dem Fachwissen aus dem Whitepaper sind Data Governance Einsteiger:innen gut gerüstet, die ersten Schritte bewusst zu gehen. Die Vision einer **datengetriebenen, agilen und erfolgreichen Organisation** rückt so in greifbare Nähe.

In diesem Sinne: Viel Erfolg auf Ihrer eigenen Data-Governance-Reise – die Zukunft gehört denen, die ihre Daten heute in den Griff bekommen.