

Data Governance Rollen

Einordnung und Arbeitshilfe für datenorientierte Arbeit in der Verwaltung

Ausarbeitung im Rahmen des Kompetenzteams Data Governance
im Schwerpunktthema Datennutzung des IT-Planungsrats

Kompetenzteam Data Governance
Version: 1.0
Stand: Mai 2026

Inhalt

| | | |
|---|--|----|
| | Zusammenfassung | 3 |
| 1 | Einleitung | 4 |
| 2 | Methodisches Vorgehen | 6 |
| 3 | Rollenbasiertes Arbeiten | 7 |
| | 3.1 Unterscheidung Stellen, Positionen, Funktionen und Rollen | 7 |
| | 3.2 Ziele der Einführung von Rollen und Relevanz für Data Governance | 9 |
| 4 | Ausprägung der Data Governance Rollen | 10 |
| | 4.1 Einordnung | 10 |
| | 4.2 Schlüsselrollen | 12 |
| | 4.3 Unterstützende Akteure | 20 |
| | 4.4 Anwendende Rollen | 21 |
| 5 | Einführung von Data Governance Rollen | 22 |
| 6 | Quellenverzeichnis | 24 |
| 7 | Kontakt & Mitwirkende | 25 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Zusammenspiel der Rollen und Akteure | 11 |
| Abbildung 2: Rollenmodell einer Data Governance | 14 |

Zusammenfassung

Das vorliegende Impulspapier wurde vom Kompetenzteam Data Governance in enger Zusammenarbeit mit der AG Daten der KGSt im Zeitraum von August 2025 bis Januar 2026 erarbeitet. Es dient als vertiefende Ergänzung zum Handlungsleitfaden Data Governance¹ des IT-Planungsrates, da die detaillierte Ausgestaltung spezifischer Rollen als ein elementares Puzzlestück für die praktische Umsetzung der Data Governance (DG) identifiziert wurde. Die methodische Grundlage des Papiers bildet eine systematische Recherche von Modellen aus Wissenschaft, Verwaltung und Wirtschaft sowie die Analyse einschlägiger Fachliteratur. Diese theoretischen Erkenntnisse wurden in einer dreiteiligen Workshopreihe mit Vertreter:innen aus 13 Kommunen validiert und in ein praxisgerechtes Rollenmodell überführt, um den spezifischen Anforderungen der Verwaltung gerecht zu werden.

Ein Kernanliegen des Papiers ist die Etablierung des rollenbasierten Arbeitens, welches sich im Gegensatz zu klassischen, oft starren Stellenbeschreibungen an Aufgaben, Kompetenzen und Ergebnissen orientiert. Dieser Ansatz ermöglicht es, Verantwortlichkeiten flexibel entlang von Datenflüssen an Stelle von rein hierarchischen Strukturen zu definieren. Dabei wird klargestellt, dass die Einführung solcher Rollen nicht zwangsläufig die Schaffung neuer Stellen bedeutet; vielmehr werden oft bereits existierende Verantwortlichkeiten explizit zugeordnet. Das Modell unterscheidet dabei drei zentrale Gruppen von Akteuren: Die Schlüsselrollen, bestehend aus Data Governance Komitee, Datenkoordinator:innen, Datenverantwortlichen, Datenstewards und Datenmanager:innen, bilden den Kern der Data Governance. Sie werden von der zweiten Gruppe, den unterstützenden Akteuren wie Datenschutz- oder IT-Sicherheitsbeauftragten, fachlich beraten. Die dritte Gruppe umfasst die anwendenden Rollen. Dies sind jene Personen, die im Alltag Daten erfassen sowie nutzen und somit maßgeblich über die Qualität und den Erfolg der Data Governance entscheiden.

Die primären Ziele der Rolleneinführung sind die Schaffung von Transparenz und die eindeutige Zuordnung von Zuständigkeiten, um Unklarheiten im Umgang mit Daten zu vermeiden. Durch verbindliche Standards soll die Datenqualität nachhaltig gesichert und erhöht werden, was wiederum das Vertrauen in datenbasierte Entscheidungen stärkt und Daten als strategische Ressource nutzbar macht. Darüber hinaus fördert die Einführung von Rollen den Aufbau einer behördenweiten Datenkultur, die den Wissensaustausch unterstützt und bestehende Datensilos aufbricht. Für eine erfolgreiche Umsetzung empfiehlt das Papier eine gezielte Kombination aus Top-down-Strategien und Bottom-up-Initiativen, wie etwa Pilotprojekte. Nur durch das Ineinandergreifen von strukturellen, prozessualen und kulturellen Aspekten kann die Data Governance dauerhaft im Verwaltungsalltag verankert werden.

1 [Handlungsleitfaden Data Governance. IT-Planungsrat Juli 2025, Version 2.0. https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/it-planungsrat/der-it-planungsrat/schwerpunktthemen/SPTDatennutzung_Handlungsleitfaden_Data_Governance.pdf](https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/it-planungsrat/der-it-planungsrat/schwerpunktthemen/SPTDatennutzung_Handlungsleitfaden_Data_Governance.pdf)

1 Einleitung

Im Juli 2024 ist der Handlungsleitfaden Data Governance² im Rahmen des Schwerpunktthemas „Datennutzung“ des IT-Planungsrates erschienen. Im Schwerpunktthema Datennutzung³ werden unter dem Vorsitz des Landes Hamburg die Themen Datenschutz, Künstliche Intelligenz, Data Governance und Registermodernisierung von eigenständigen Kompetenzteams bearbeitet.⁴ Diese Teams bestehen aus Vertreter:innen weiterer Länder sowie des Bundes und der Kommunen.

Dieses Impulspapier ist das Ergebnis des Kompetenzteam Data Governance und ist in der Zeit von August 2025 bis Januar 2026 entstanden. Das hier beschriebene Rollenmodell ist das Resultat einer gemeinsamen Workshopreihe mit der AG Daten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und basiert auf den Strategien, Plänen und Erfahrungen von rund 13 Kommunen in Deutschland. Das Papier soll das Rahmenwerk des Handlungsleitfadens ergänzen, da das Thema „Einführung von Rollen“ in diesem nur kurz beschrieben werden konnte. Die Diskussionen im Kompetenzteam und den Workshops haben jedoch gezeigt, dass die Ausgestaltung von spezifischen Rollen ein elementares Puzzlestück bei der Einführung und Umsetzung von Data Governance ist.

Ziel des Papiers ist es, einen flexiblen Orientierungsrahmen bereitzustellen. Dabei stellt es einen modularen Baukasten zur Verfügung, der es unterschiedlichen Behörden ermöglicht, ein gemeinsames Vokabular für Verantwortlichkeiten zu entwickeln und dieses entsprechend der jeweiligen Größe und Organisationsstruktur individuell auszugestalten. Die Notwendigkeit eines solchen Rollenmodells ergibt sich aus der wachsenden Bedeutung von Daten als strategische Ressource. Ein zeitgemäßer Umgang mit Daten verlangt ein gemeinsames Verständnis darüber, wie diese verantwortungsvoll, sicher und effizient genutzt werden können. Eine wirksame Steuerung setzt daher eine zentrale Koordination voraus, die durch dezentrale Rollen in den Fachbehörden ergänzt wird, um Vorgaben direkt in die Praxis umzusetzen. Das Rollenmodell schafft hierbei die notwendigen organisatorischen Strukturen, die über rein technische oder rechtliche Fragen hinausgehen.

2 Ebenda.

3 <https://www.it-planungsrat.de/der-it-planungsrat/strategische-schwerpunktthemen/schwerpunktthema-datennutzung>

4 <https://www.it-planungsrat.de/foederale-zusammenarbeit/arbeitsformate-der-schwerpunktthemen> Die Säule „Registermodernisierung“ wird dabei durch den Lenkungskreis Registermodernisierung erarbeitet und beschlossen.

Letztlich dient die Einführung von Data Governance Rollen dazu, eindeutige Zuständigkeiten, verbindliche Standards und transparente Entscheidungswege zu etablieren. Durch die Verknüpfung von Verantwortlichkeiten mit klar definierten Ansprechpersonen wird eine effiziente Zusammenarbeit ermöglicht und der Wert von Daten für das Verwaltungshandeln sowie für gesellschaftliche Aufgaben voll entfaltet. Das Impulspapier liefert somit die Grundlage, um datengetriebenes Arbeiten systematisch zu stärken und nachhaltig in der Verwaltungsorganisation zu verankern. Damit soll ein umfassendes Bild gezeichnet und vielfältige Erfahrungen dahingehend verdichtet werden, sodass klare Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können.

2 Methodisches Vorgehen

Die Arbeit an der Ausformulierung der Data Governance Rollen begann mit einer Recherche, in der bestehende Modelle, Rollenbeschreibungen und Governance-Ansätze aus Wissenschaft, Verwaltung und Wirtschaft systematisch analysiert wurden. Dabei wurden unter anderem die Strategien und Ansätze aus den Städten Freiburg,⁵ Hamburg,⁶ Soest⁷ und Wien⁸ sowie aus dem Projekt „Connected Urban Twins (CUT)“⁹ betrachtet. Ergänzt wurden diese Ansätze durch die Analyse relevanter Fachliteratur wie „Data Governance für Manager“ (Bollweg 2021)¹⁰ und „Data Governance. Der Leitfaden für die Praxis“ (Klingenberg, Weber 2025).¹¹ Ziel war es, zentrale Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Anforderungen für übergreifende Rollenprofile der Data Governance in der Verwaltung zu identifizieren.

Im Anschluss wurde das Thema in mehreren Abstimmungsrounds innerhalb des Kompetenzteams Data Governance behandelt. Dabei wurden erste Erkenntnisse ausdiskutiert, auf die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen der Praxis übertragen und ein gemeinsamer Rahmen für die weitere Erarbeitung des Rollenmodells entwickelt.

Darauf aufbauend fanden drei Workshops mit Vertreter:innen aus 13 Kommunen¹² der AG Daten der KGSt statt. Im ersten Workshop wurden die bisherigen Ergebnisse vorgestellt und die zentralen Rollen und Verantwortlichkeiten diskutiert, priorisiert und systematisiert. Im zweiten Workshop wurden diese Ergebnisse vertieft, konkretisiert und die Rollen in drei Gruppen überführt: Schlüsselrollen, unterstützende Akteure und anwendende Rollen. Zudem wurden praxisrelevante Anforderungen und Unterstützungsbedarfe für die einzelnen Rollen herausgearbeitet. In einem dritten Workshop wurden die überarbeiteten Rollenbeschreibungen gemeinsam validiert und letzte begriffliche Anpassungen vorgenommen. Auf Basis der Rückmeldungen erfolgte dann die finale Überarbeitung des Rollenmodells.

-
- 5 Daten:Exzellenz: Strategie. Digital Freiburg. Januar 2024: https://www.freiburg.de/pb/site/freiburg_datenraum/get/params_E-1528152045/2162285/Freiburg_Broschuere_Online_final-1.pdf
 - 6 Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg: Framework Data Governance. 2023 (unveröffentlichtes Dokument).
 - 7 Datenstrategie der Stadt Soest. April 2021: <https://opendata.soest.de/dataset/f74afa41-740c-49cf-89a8-a328ff49fd8b/resource/0b928d68-cb35-4740-a012-c58b6c9e7ed8/download/401-datenstrategie-der-stadt-soest.pdf>
 - 8 Data Excellence (DX) Organisation für Alle. Stadt Wien. 2020: https://digitales.wien.gv.at/2_dxorg_stw-basicschulung_20200412_ogdoc_v1-0/
 - 9 Connected Urban Twins. Handlungsfeld Rollen. August 2023: <https://www.connectedurbantwins.de/downloads/>
 - 10 Bollweg, Lars Michael: Data Governance für Manager. Datengetriebene Prozess- und Systemoptimierung als Taktgeber der digitalen Transformation. Springer Gabler 2021.
 - 11 Klingenberg, Christiana; Weber, Kristin: Data Governance. Der Leitfaden für die Praxis. München: Carl Hanser Verlag 2025.
 - 12 Ganz oder teilweise teilgenommen an der Workshopreihe haben Vertreter:innen der Städte Berlin, Bielefeld, Freiburg, Friedrichshafen, Hamburg, Jena, Konstanz, Mönchengladbach, Moers, München, Oldenburg, Regensburg sowie des Kreis Pinneberg.

3 Rollenbasiertes Arbeiten

Die wirksame Steuerung von Datenverantwortlichkeiten erfordert klare Zuständigkeiten. In klassischen Organisationsstrukturen sind Aufgaben und Verantwortlichkeiten meist in Stellenbeschreibungen verankert. Eine Stelle wird ausgeschrieben und von genau einer Person besetzt. Dieses Modell bietet Stabilität, stößt jedoch an Grenzen, wenn Aufgaben komplex, dynamisch oder bereichsübergreifend sind – wie es im Umgang mit Daten typischerweise der Fall ist.

Rollenbasiertes Arbeiten bietet hier eine Alternative. Es orientiert sich an Aufgaben, Kompetenzen und Ergebnissen statt an festen Stellen. Rollen schaffen Transparenz über Verantwortlichkeiten, ermöglichen Flexibilität und fördern Selbstorganisation. Damit bilden sie ein zentrales Element moderner Organisationsgestaltung – insbesondere in datengetriebenen Arbeitsumgebungen, in denen Zusammenarbeit über Fach- und Zuständigkeitsgrenzen hinweg erforderlich ist.

Die folgenden Abschnitte beleuchten die grundlegende **Unterscheidung zwischen Stellen, Positionen, Funktionen und Rollen**, zeigen die **Vorteile rollenbasierter Zusammenarbeit** auf und erläutern die **besondere Relevanz dieses Ansatzes für die Data Governance**.

3.1 Unterscheidung Stellen, Positionen, Funktionen und Rollen

Eine **Stelle** ist die kleinste organisatorische Einheit in einer Organisation. Sie bündelt Aufgaben dauerhaft und ist einer realen Person, dem Stelleninhaber, zugeordnet. Zum Beispiel die Stelle Sachbearbeiter:in im Bürgeramt.

Eine **Position** hingegen ist die hierarchische Verankerung und beschreibt den formalen „Platz“ oder Rang, den eine Stelle innerhalb der Organisationsstruktur einnimmt. Zum Beispiel die Position Abteilungsleitung oder Referatsleitung.¹³

Eine **Funktion** definiert den Zweck und die inhaltlichen Tätigkeiten bzw. den spezifischen Verantwortungsbereich, der mit einer Stelle oder Position verbunden ist, unabhängig vom Status des Inhabers. Zum Beispiel die Funktion „Bauanträge prüfen“, „Haushaltspläne erstellen“.

13 Vgl. Sebastian Klein/Ben Hughes, The Loop Approach: Wie Organisationen sich wirklich verändern lassen: S. 109.

Eine **Rolle** beschreibt wiederum Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Aufgaben unabhängig von einer bestimmten Person oder organisatorischen Einheit. Rollen werden anhand ihres Zwecks und der erforderlichen Fähigkeiten definiert. Rollen sind dynamisch angelegt und können sich an neue Anforderungen anpassen. Darüber hinaus sind Rollen funktionsübergreifend, sie können von Personen in unterschiedlichen Fachbereichen oder Funktionen wahrgenommen werden. Eine Person kann mehrere Rollen ausüben, eine Rolle kann von mehreren Personen wahrgenommen werden.¹⁴ Dadurch orientiert sich die Organisation stärker an Aufgaben und Ergebnissen als an formalen Strukturen oder hierarchischen Grenzen.¹⁵ Zum Beispiel ist die Rolle Data Owner verantwortlich für die Datenfreigabe innerhalb einer bestimmten Datendomäne, unabhängig davon, in welcher Abteilung diese Rolle organisatorisch verortet ist.

Rollen können bei Bedarf mit bestehenden Positionen oder Funktionen verknüpft werden, wenn dies die Umsetzung von Aufgaben erleichtert. Dies ist beispielsweise sinnvoll, wenn eine Rolle Führungsverantwortung voraussetzt oder das benötigte Fachwissen bereits in einer bestimmten Position und Funktion vorhanden ist. **Dies zeigt, dass die Einführung von Rollen nicht automatisch neue Aufgaben oder Verantwortlichkeiten schafft – oft sind diese bereits in bestehenden Positionen und Funktionen enthalten, werden aber durch die Rolle explizit zugeordnet und abteilungsübergreifend kommunizierbar. Neue Rollen bedeuten daher nicht zwangsläufig zusätzliche Stellen.**

Andererseits können Rollen auch Grundlage für eigene Stellen sein oder bestehende Funktionen erweitern beziehungsweise neue Funktionen ergänzen. So kann eine Rolle wie die der/s Data Governance Koordinator:in als eigenständige Stelle organisiert werden, die exakt den Verantwortungsbereich der Rolle abbildet.

Welche Rollen frei verteilt werden können und welche an bestimmte Positionen oder Funktionen gebunden sein müssen, hängt von den spezifischen Gegebenheiten einer Verwaltung oder einzelner Fachbereiche ab.¹⁶

14 Vgl. <https://informatikbegriffsnetz.de/arbeitskreise/geschaeftsprozesse/themenbereiche/kernbegriffe.html>

15 Vgl. Sebastian Klein/Ben Hughes, The Loop Approach: Wie Organisationen sich wirklich verändern lassen, S. 67, S. 109.

16 Vgl. KGSt-Bericht „Daten wirksam nutzen“ (2026).

3.2 Ziele der Einführung von Rollen und Relevanz für Data Governance

Die Einführung von spezifischen Rollen ist ein zentrales Element für den Aufbau und die Verstärkung einer wirksamen Data Governance in Organisationen. Zwar lassen sich Governance-Strukturen grundsätzlich auch ohne formal benannte Rollen entwickeln, doch tragen klar definierte Verantwortlichkeiten wesentlich dazu bei, Prozesse zu steuern, Zuständigkeiten zu klären und die Umsetzung dauerhaft sicherzustellen. Die Aufgaben und Ziele dieser Rollen orientieren sich dabei eng an den übergeordneten Zielen der Data Governance.

Durch klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten sollen, wie bereits oben ausgeführt, Zuständigkeiten im Umgang mit Daten eindeutig zugeordnet und Ansprechpersonen benannt werden. Dies schafft **Transparenz**, verhindert Unklarheiten und ermöglicht eine effiziente Bearbeitung von Aufgaben und Anfragen.

Ein weiteres Ziel der Data Governance Rollen besteht darin, die **Qualität der Daten** sicherzustellen. Rollen tragen dazu bei, dass Standards für Daten organisationsweit Anwendung finden, wodurch gewährleistet werden soll, dass Daten konsistent, vollständig, korrekt und aktuell sind. Dies **stärkt das Vertrauen** in die Daten sowie in die darauf basierenden **Entscheidungen**. Insgesamt ermöglichen die Rollen, **Daten als strategische Ressource wirksamer zu nutzen, Risiken zu verringern und die Erreichung der Organisationsziele** bestmöglich und datenorientiert zu unterstützen.

Definierte Rollen und Verantwortlichkeiten unterstützen zudem die **effiziente Organisation von Datenprojekten und -prozessen**, wodurch Aktivitäten entlang des Datenlebenszyklus¹⁷ optimiert, Ressourcen geschont und Kosten reduziert werden können.

Darüber hinaus **fördern Data Governance Rollen den Aufbau interner Netzwerke oder Data Communities**¹⁸ sowie den Wissenstransfer innerhalb der Organisation. Auf diese Weise entsteht eine starke Datenkultur, in der der Austausch von Erfahrungen, Best Practices und Datenkompetenzen gezielt unterstützt wird. Durch regelmäßige Vernetzungstreffen, gemeinsame Lernformate und offene Kommunikationskanäle werden Datensilos aufgebrochen und ein gemeinsames Verständnis für den Wert von Daten geschaffen.

17 Ebenda.

18 Vgl. ebenda

4 Ausprägung der Data Governance Rollen

4.1 Einordnung

Eine wirkungsvolle Data Governance entfaltet sich im Zusammenspiel verschiedener Strukturen, Rollen und Akteure, die gemeinsam die Grundlage für einen verantwortungsvollen, qualitätsgesicherten und sicheren Umgang mit Daten schaffen. Dabei sind Rollen und Akteure im Kontext der Data Governance zu betrachten, die folgend differenziert in drei Gruppen dargestellt werden. Diese Differenzierung ist notwendig, um den Fokus auf die Schlüsselrollen der Data Governance zu lenken und Schnittstellen zu und Abhängigkeiten von weiteren Akteuren zu beschreiben.

Im Zentrum stehen die **Schlüsselrollen**, die die Regeln für den Umgang mit Daten definieren und die Gesamtverantwortung für die Umsetzung der Data Governance tragen. Diese Rollen bilden den Kern der Betrachtung dieses Impulspapiers.

Ergänzt werden sie durch **unterstützende Akteur:innen**, die zwar nicht primär Teil der Data Governance sind, aber entscheidend zu deren Funktionalitäten beitragen. IT-Leiter:innen, Datenschutz- oder IT-Sicherheitsbeauftragte, Open-Data-Verantwortliche und ähnliche Funktionen bzw. Rollen wirken als beratende Partner:innen und Schnittstellen in andere Bereiche. Sie stärken die Governance-Strukturen, indem sie Fachwissen einbringen und die Verbindung zu bestehenden organisatorischen und regulatorischen Anforderungen herstellen.

Ebenso zentral sind die **anwendenden Rollen** – jene, die Daten im Arbeitsalltag erfassen, pflegen und nutzen. Sie sind die eigentliche Zielgruppe der Data Governance, denn ihr Handeln entscheidet darüber, ob Regeln, Methoden und Instrumente tatsächlich im Alltag angewendet und verankert werden. Diese breite Nutzendengruppe erstreckt sich über viele Bereiche einer Organisation und steht damit für den Erfolg einer gelebten Data Governance.

Eine erfolgreiche Data Governance basiert somit nicht allein auf formalen Rollen, sondern auf einem abgestimmten Zusammenspiel zwischen strategischer Steuerung, unterstützender Beratung und praktischer Anwendung. Nur wenn diese Teile ineinandergreifen, kann Data Governance im Alltag wirken und einen nachhaltigen Mehrwert für die Organisation der Verwaltungseinheiten schaffen.

Zusammenspiel der Rollen innerhalb und ausserhalb von Data Governance

Bedeutung

Diese Rollen sind das Kernstück der Data Governance. Sie definieren die Spielregeln für den Umgang mit Daten, sorgen für Qualität, Sicherheit und Regelkonformität und tragen die Gesamtverantwortung für die Umsetzung.

Charakteristik

Neu eingeführt oder neu gestärkt, mit klarem Zweck/Purpose und Verantwortlichkeiten.

Schlüsselrollen und Strukturen

DG Komitee
 DG Koordinator:in
 Datenverantwortliche:r
 Datensteward
 Datenmanager:in

Unterstützende Akteure

Datenschutzbeauftragte
 IT-Sicherheitsbeauftragte
 Open-Data-Beauftragte
 ...

Anwendende Rollen

Datennutzende
 Datenerfassende/
 Datenpflegende
 ...

Bedeutung

Diese Akteure sind nicht primär Teil der Data Governance, aber sie leisten einen wichtigen Beitrag, damit Data Governance in der Praxis funktioniert.

Charakteristik

Meist schon vorhanden in der Organisation, sie wirken als Partner und Schnittstellen, die beratend unterstützen und Governance-Anforderungen verstärken.

Bedeutung

Dies sind die Rollen, die die Daten im Alltag nutzen – und damit direkt von der Data Governance betroffen sind. Diese Rollen sind „n mal“ in der Organisation vorhanden. Sie sind als Nutzende die Zielgruppe der Data Governance und sind essenziell für deren Erfolg, da sie die Regeln, Methoden und Instrumente im täglichen Arbeiten anwenden müssen.

Charakteristik

Breite Nutzergruppe, verteilt über viele Bereiche der Organisation.

Abbildung 1: Zusammenspiel der Rollen und Akteure (eigene Darstellung)

4.2 Schlüsselrollen

Für die Umsetzung der Data Governance und einen geordneten Umgang mit Daten bedarf es, wie oben bereits aufgezeigt, eines guten Zusammenspiels von zentralen und dezentralen Rollen innerhalb der einzelnen Behörden bzw. Domänen.¹⁹ Es herrschen keine Hierarchien – jede Rolle hat im Bereich der Arbeit mit Daten eindeutige Verantwortlichkeiten, die nur gemeinsam Wirkung entfalten und zum Erfolg des Gesamtprozesses beitragen. Dabei kommuniziert nicht zwangsläufig jede mit jedem, sondern es sind Kommunikations- und Entscheidungswege festgelegt, die den jeweiligen Verantwortlichkeiten der Rollen entsprechen.

Ebenso agieren die Rollen in unterschiedlichen Ebenen des Spielfelds, sodass die Rollenträger:innen entsprechend ihren Kompetenzen und Fähigkeiten agieren und das Spiel innerhalb ihrer Ebene eigenverantwortlich gestalten. Die Ebenen reichen dabei von strategisch, zu strategisch koordinierend, fachlich strategisch, fachlich operativ bis zu technisch operativ. Im Ganzen ergibt sich daraus ein harmonisches Gesamtbild, welches mehr ist als seine Einzelebenen und durch das Zusammenspiel der verschiedenen Rollen eine starke, zielgerichtete Gesamtwirkung entfaltet.

Als Schlüsselrollen werden folgende fünf ineinandergreifende Rollen benannt (s. Abb. 2), die für eine erfolgreiche Umsetzung der Data Governance empfohlen werden. Dabei stellt dieses Rollenmodell einen **Baukasten** dar, welcher je nach Kontext genutzt und angepasst werden kann und soll. Dies hängt von der Größe und Struktur einer Organisationseinheit, der Komplexität der Datendomäne oder der strategischen Ausrichtung ab. Vor dem Hintergrund begrenzter personeller und finanzieller Ressourcen sowie organisatorischer Rahmenbedingungen kann es sinnvoll sein, die dargestellten Data Governance Rollen kombiniert einzuführen. Insbesondere in Organisationseinheiten mit überschaubarer Größe, geringerer Datenkomplexität oder einem stark operativen Fokus ermöglicht ein pragmatischer Zuschnitt der Verantwortlichkeiten eine effizientere Umsetzung von Data Governance Strukturen. Unter diesen Voraussetzungen können beispielsweise die Rollen Datensteward und Datenmanager:in in einer gemeinsamen Rolle gebündelt werden. Die Zusammenführung beider Perspektiven erlaubt eine ganzheitliche Betreuung der Daten aus einer Hand und reduziert Schnittstellen, Abstimmungsaufwände sowie Doppelarbeit. Gleichzeitig führt die Bündelung jedoch zu einer höheren Arbeitsbelastung der verantwortlichen Personen und kann die fachliche Spezialisierungstiefe einschränken. Die generelle Kombination von Rollen ist daher als kontextabhängiger Ansatz zu verstehen, der einen praktikablen Einstieg in ein Rollenmodell ermöglicht und bei steigender organisatorischer Reife oder wachsender Komplexität schrittweise weiter ausdifferenziert werden sollte.

¹⁹ Unter Datendomäne in der Verwaltung wird ein fachlich abgegrenzter Bereich mit thematisch zusammengehörigen Daten, einheitlichen Regeln und klaren Zuständigkeiten verstanden. Beispiele wären das Finanz- oder Personalwesen einer Verwaltung.

Ebenso verhält es sich mit der **Bezeichnung der Rollen**. Was die englischen Bezeichnungen angeht, herrscht in der Fachliteratur weitestgehend Einigkeit²⁰ – anders verhält es sich mit den deutschen Entsprechungen. Diese sind recht vielfältig und es zeigt sich wie so oft, dass sie nicht ganz die englischen Bedeutungen wiedergeben. Dennoch soll, da wo möglich, ein Vorschlag für eine deutsche Übersetzung und Bezeichnung mitgeliefert werden – wichtig ist dabei die Auseinandersetzung in der einzelnen Behörde, welche Bezeichnungen in ihre jeweilige Organisation passen und auf Akzeptanz stoßen.

Relevanter als die Bezeichnungen ist jedoch die klare Differenzierung nach **Ebenen und Verantwortlichkeiten**. Dieses Papier soll einen Impuls für ein übergreifendes Vokabular zu Data Governance Rollen liefern und somit den Austausch von Herangehensweisen und Erfahrungen in und zwischen Kommunen, Landkreisen, Landesbehörden und Behörden des Bundes fördern.

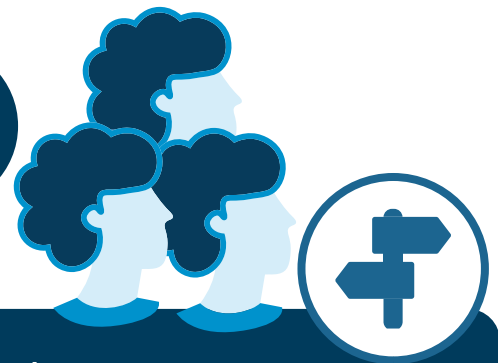
20 Klingenberg/ Weber, Bollweg u.a.

Schlüsselrollen einer Data Governance

| | | zentral | | | dezentral/domänenspezifisch | | |
|------------------------------|---|--|--|---|--|--|--|
| Rollenbezeichnung (englisch) | Data Governance Committee | Data Governance Officer | Data Owner | Data Steward | Data Manager | | |
| Rollenbezeichnung (deutsch) | Datengovernance Komitee | Datengovernance Koordinator:in | Datenverantwortlicher | Datensteward | Datenmanager:in | | |
| Ebene | strategisch | strategisch koordinierend | fachlich strategisch | fachlich operativ | technisch operativ | | |
| Zweck/Purpose | Data Governance ist verwaltungsweit verbindlich und fachbereichsübergreifend strategisch ausgerichtet. | Die Verwaltung lebt Data Governance entlang einer gemeinsamen Strategie und eines übergreifenden Handlungsrahmens. | Die verwaltungsweite Data Governance ist bis auf die Ebene einer Daten-domäne spezifiziert. | Die Daten einer Datendomäne sind in fachlicher Hinsicht optimal organisiert und stehen in hoher Qualität zur Verfügung. | Die Daten einer Datendomäne sind in technischer Hinsicht optimal organisiert und stehen in hoher Qualität zur Verfügung. | | |
| Verantwortlichkeiten | <ul style="list-style-type: none"> ist zentrale Instanz für die verwaltungsweite Data Governance sowie für Entscheidungen zu strategischen Maßnahmen in diesem Bereich diskutiert Strategien und Standards konsensorientiert und beschließt diese verbindlich legitimiert und beauftragt den DG-Koordinator:in für die fachbereichsübergreifende Umsetzung der Data Governance fungiert als Eskalationsstufe für domänenübergreifende Konflikte und klärt diese <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>Hinweis: Bestehende Grenzstrukturen können genutzt werden.</p> </div> | <ul style="list-style-type: none"> steuert und koordiniert die fachbereichsübergreifende Umsetzung der Data Governance gestaltet und koordiniert den Prozess der partizipativen und iterativen (Fortentwicklung der Strategie entwickelt Fachkonzepte für die Umsetzung der einzelnen Handlungsfelder der Data Governance koordiniert den Prozess der Budgetplanung gibt Impulse und ist übergreifender/ Ansprechpartner:in für Data Governance initiiert bei Bedarf Treffen zu Themen und berät die Fachbereiche ist Ansprechpartner:in für externe Belange und Anfragen | <ul style="list-style-type: none"> setzt Data Governance-Ziele und -Vorgaben aus dem DG-Komitee um definiert strategische Ziele für die Datendomäne und bringt diese ggf. zur Abstimmung ins DG-Komitee ein setzt domänenspezifische strategische Leitlinien und Standards um leitet aus gesetzlichen Grundlagen fachliche Vorgaben, Dienstleistungsanweisungen und Compliance-Kriterien für Datenerfassung und -nutzung ab verantwortet die Qualitätsstandards und das Risikomanagement für seine Domäne definiert organisationsinterne sowie Metadatenstandards für die Daten der Domäne lebt Datenkultur vor | <ul style="list-style-type: none"> hat einen fachlichen Überblick über die Daten der Domäne und die Anforderungen an diese fungiert als Schnittstelle zwischen dem Datenverantwortlichen und Datenmanagement koordiniert datenbezogene Maßnahmen und Projekte in seiner Domäne überwacht und verbessert die domänenspezifische Datenqualität steuert Maßnahmen der Datenvernetzung und -integration aus fachlicher Sicht koordiniert die Pflege von (Meta-) Datenkatalogen für die Datendomäne in fachlicher Hinsicht bereitet Anforderungen aus dem Datenmanagement in Fachkonzepten zur Vorlage bei dem/der Datenverantwortlichen fachlich auf vergift eindeutige Identifikatoren und sorgt für die semantische Verknüpfung der Daten | <ul style="list-style-type: none"> hat einen technischen Überblick über die Daten der Domäne und die Anforderungen an diese setzt Anfragen bzw. Anforderungen der/des Datensteward technisch um managt und betreut Schnittstellen auf technischer Ebene migriert, transferiert und integriert Daten in, aus und zwischen Systemen setzt allgemeine Grundsätze und Regeln für die verantworteten Datenstrukturen um setzt Maßnahmen zur Steigerung der Datenqualität auf technischer Ebene um bearbeitet und löst technische Datenprobleme ist technisch verantwortlich für die operativen Prozesse im Datenlebenszyklus unter Einhaltung von Regelungen und Compliance | | |
| Dimension | Data Governance | | | Datenmanagement | | | |

Abbildung 2: Rollenmodell einer Data Governance (eigene Darstellung)

Data Governance Komitee (Data Governance Committee)



Das Data Governance Komitee bildet die zentrale strategische Instanz für alle grundlegenden Fragen der Datensteuerung innerhalb der Verwaltung. Es definiert die übergeordneten Ziele, Prioritäten und Leitlinien, an denen sich alle datenbezogenen Entscheidungen orientieren. Dazu stimmt das Gremium bereichsübergreifende Standards ab, bewertet Vorschläge für strategische Maßnahmen und entscheidet über deren Umsetzung. Das Komitee schafft einen gemeinsamen Rahmen, um unterschiedliche Interessen auszugleichen, Konflikte zu lösen und ein einheitliches Verständnis von Data Governance zu fördern. Mit seinen Beschlüssen gibt es verbindliche Orientierung und unterstützt dadurch die koordinierte, nachhaltige Entwicklung der Datenlandschaft.

Das Komitee setzt sich aus den Datenverantwortlichen der jeweiligen Domänen zusammen, die bei Bedarf von Datenstewards unterstützt oder vertreten werden können. Es muss nicht zwingend neu geschaffen werden, sondern kann auf bestehenden Gremienstrukturen aufbauen.²¹ Streng genommen ist das Komitee weniger eine Rolle als vielmehr eine organisatorische Struktur. Dennoch trägt es wesentliche Verantwortlichkeiten und erfüllt eine klar definierte und zentrale Rolle innerhalb des DG-Rollenmodells.

Ebene

strategisch

Zweck/Purpose

Data Governance ist verwaltungsweit verbindlich und fachbereichsübergreifend strategisch ausgerichtet.

Verantwortlichkeiten

- ist zentrale Instanz für die verwaltungsweite Data Governance sowie für Entscheidungen zu strategischen Maßnahmen in diesem Bereich
- diskutiert Strategien und Standards konsensorientiert und beschließt diese verbindlich
- legitimiert und beauftragt den/ die DG-Koordinator:in für die fachbereichsübergreifende Umsetzung der Data Governance
- fungiert als Eskalationsstufe für domänenübergreifende Konflikte und klärt diese

²¹ Beispielsweise bestehende Lenkungsreise, Digitalisierungs-Boards oder Ausschüsse usw.

Data Governance Koordinator:in (Data Governance Officer)



Diese Rolle ist übergreifende/r Ansprechpartner:in für Data Governance, verantwortet die verwaltungsweite Koordination der Data Governance und sorgt dafür, dass strategische Vorgaben konsistent umgesetzt werden. Sie verantwortet und gestaltet den Prozess zur Weiterentwicklung der DG-Strategie, bringt unterschiedliche Fachbereiche zusammen und übersetzt deren Anforderungen in gemeinsame Leitlinien und Maßnahmen.

Zentrale Aufgaben sind die Begleitung der bereichsübergreifenden Initiativen, die fachliche Konzeption einzelner Themenschwerpunkte sowie die Abstimmung mit relevanten Rollen und Entscheidungsgremien. Zudem koordiniert diese Rolle das DG-Komitee, gibt Impulse für neue Entwicklungen und moderiert bei Bedarf Abstimmungen oder Konfliktpunkte. Als zentrale Ansprechperson bündelt die Rolle interne und externe Anfragen und trägt dazu bei, dass die Verwaltung einen kohärenten und praktikablen Rahmen für den Umgang mit Daten verfolgt.

Ebene

strategisch koordinierend

Zweck/Purpose

Die Verwaltung lebt Data Governance entlang einer gemeinsamen Strategie und eines übergreifenden Handlungsrahmens.

Verantwortlichkeiten

- steuert und koordiniert die fachbereichsübergreifende Umsetzung der Data Governance
- gestaltet und koordiniert den Prozess der partizipativen und iterativen (Fort-)Entwicklung der Strategie
- entwickelt Fachkonzepte für die Umsetzung der einzelnen Handlungsfelder der Data Governance
- koordiniert den Prozess der Budgetplanung
- gibt Impulse und ist übergreifende/r Ansprechpartner:in für Data Governance
- initiiert bei Bedarf Treffen zu Themen und berät die Fachbereiche
- ist übergreifende/r Ansprechpartner:in für Data Governance sowie für externe Belange und Anfragen

Datenverantwortliche:r (Data Owner)

Die oder der Datenverantwortliche trägt die fachliche Gesamtverantwortung für einen Bereich bzw. eine Datendomäne. Er oder sie leitet aus den übergeordneten DG-Vorgaben sowie rechtlichen Grundlagen die strategischen Ziele für den eigenen Verantwortungsbereich ab und entwickelt domänenspezifische Leitlinien und Datenprojekte.

Zu den Kernaufgaben gehören die Festlegung inhaltlicher Anforderungen, die Sicherstellung definierter Qualitätsniveaus und die Steuerung des Risikomanagements innerhalb des Bereichs. Der oder die Datenverantwortliche vertritt Themen gegenüber zentralen Gremien, bringt fachliche Anliegen in Entscheidungsprozesse ein und fördert eine verantwortungsbewusste Datennutzung im eigenen Bereich.



Ebene

fachlich strategisch

Zweck/Purpose

Die verwaltungsweite Data Governance ist bis auf die Ebene einer Datendomäne spezifiziert.

Verantwortlichkeiten

- setzt Data Governance-Ziele und -Vorgaben aus dem DG-Komitee um
- definiert strategische Ziele für den Bereich und bringt diese ggf. zur Abstimmung ins DG-Komitee ein
- setzt domänenspezifische, strategische Leitlinien und Standards um
- leitet aus gesetzlichen Grundlagen fachliche Vorgaben, Dienstweisungen und Compliance-Kriterien für Datenerfassung und -nutzung ab
- verantwortet die Qualitätsstandards und das Risikomanagement für die Domäne
- definiert organisationsinterne semantische Beschreibungen sowie Metadatenstandards für die Daten
- lebt Datenkultur vor

Datensteward (Data Steward)

Die oder der Datensteward sorgt dafür, dass die Daten eines Bereichs bzw. einer Domäne fachlich korrekt, konsistent und nutzbar vorliegen. Er oder sie kennt die Datenbestände im Detail, versteht die fachlichen Anforderungen und setzt diese um.

Zu den zentralen Aufgaben gehören die Umsetzung fachlicher Vorgaben des Datenverantwortlichen, die Koordination domänenbezogener Maßnahmen sowie die Abstimmung mit technischen Rollen wie Datenmanager:in. Die Datenstewards bereiten fachliche Anforderungen auf, begleitet Projekte mit Datenbezug und überwachen die Einhaltung domänenspezifischer Qualitätskriterien. Zudem unterstützt die Rolle bei der Nutzung, Integration, Beschaffung und Weiterentwicklung der Daten und stellt sicher, dass Metadaten und Dokumentationen aktuell und verlässlich sind.



Ebene

fachlich operativ

Zweck/Purpose

Die Daten einer Datendomäne sind in fachlicher Hinsicht optimal organisiert und stehen in hoher Qualität zur Verfügung.

Verantwortlichkeiten

- hat einen fachlichen Überblick über die Daten und die Anforderungen an diese
- fungiert als Schnittstelle zwischen dem Datenverantwortlichen und dem Datenmanagement
- koordiniert datenbezogene Maßnahmen und Projekte
- überwacht und verbessert die domänenspezifische Datenqualität
- steuert Maßnahmen der Datenvernetzung und -integration aus fachlicher Sicht
- koordiniert die Pflege von (Meta-) Datenkatalogen für den Bereich in fachlicher Hinsicht
- bereitet Anforderungen aus dem Datenmanagement in Fachkonzepten zur Vorlage bei dem/der Datenverantwortlichen fachlich auf
- vergibt eindeutige Identifikatoren und sorgt für die semantische Verknüpfung der Daten

Datenmanager:in (Data Manager)

Der oder die Datenmanager:in ist für die technische Verwaltung der Daten einer Domäne verantwortlich. Er oder sie stellt sicher, dass Datenstrukturen funktionsfähig, stabil und gemäß den fachlichen Vorgaben umgesetzt sind. Dazu gehört ein umfassender Überblick über die technischen Anforderungen sowie die Umsetzung von Anfragen, die aus dem fachlichen Datenmanagement kommen.

Die Rolle betreut technische Schnittstellen, unterstützt bei der Entwicklung von Lösungen für datenbezogene Anforderungen und übernimmt Aufgaben wie Datenmigration, -integration und -bereitstellung. Der oder die Datenmanager:in wendet technische Regeln und Standards an, behebt Datenprobleme und führt Maßnahmen durch, die zur Erhöhung der Datenqualität beitragen. Zudem stellt er oder sie sicher, dass operative Prozesse rund um Speicherung, Verarbeitung und Zugriff zuverlässig ausgeführt werden.



Ebene

technisch operativ

Zweck/Purpose

Die Daten einer Datendomäne sind in technischer Hinsicht optimal organisiert und stehen in hoher Qualität zur Verfügung.

Verantwortlichkeiten

- hat einen technischen Überblick über die Daten der Domäne und die Anforderungen an diese
- setzt Anfragen bzw. Anforderungen der/des Datensteward technisch um
- managt und betreut Schnittstellen auf technischer Ebene
- migriert, transferiert und integriert Daten in, aus und zwischen Systemen
- setzt allgemeine Grundsätze und Regeln für die verantworteten Datenstrukturen um
- setzt Maßnahmen zur Steigerung der Datenqualität auf technischer Ebene um
- bearbeitet und löst technische Datenprobleme
- ist technisch verantwortlich für die operativen Prozesse im Datenlebenszyklus unter Einhaltung von Regelungen und Compliance

4.3 Unterstützende Akteure

Unterstützende Akteure spielen in der Data Governance eine wesentliche Rolle, auch wenn sie nicht unmittelbar Teil der Governance-Struktur sind. Sie tragen dazu bei, dass Vorgaben in der Praxis umgesetzt werden, Risiken minimiert und rechtliche wie organisatorische Anforderungen erfüllt werden. Durch ihre fachliche Expertise und beratende Funktion sichern sie die Verlässlichkeit, Sicherheit und Transparenz im Umgang mit Daten. Unterstützende Akteure sind keine Rollen im engeren Sinne der Data Governance, sondern formale Funktionen bzw. Beauftragte mit einem originären gesetzlichen oder organisatorischen Auftrag.²²

Beispielhaft zu nennen sind Chief Digital Officer (CDO) oder Chief Information Officer (CIO) auf einer strategischen Ebene, wie auch IT-Leiter:innen auf einer eher operativen umsetzenden Ebene. Zudem sind auch die **Datenschutzbeauftragten**, die dafür sorgen, dass datenschutzrechtliche Vorgaben bekannt sind und korrekt umgesetzt werden, eng verzahnt mit der Data Governance. Sie überwachen die Einhaltung der DSGVO, beraten Fachbereiche, sensibilisieren Mitarbeitende und prüfen Datenschutz-Folgenabschätzungen, sodass ein rechtssicherer Umgang mit personenbezogenen Daten gewährleistet ist. Des Weiteren sind die **Informationssicherheitsbeauftragten** zu nennen, die sich hingegen auf den Schutz der Informationssicherheit und die Minimierung von Risiken konzentrieren. Sie entwickeln und pflegen Sicherheitskonzepte, koordinieren Maßnahmen zur IT-Sicherheit und schärfen das Bewusstsein der Mitarbeitenden für sicherheitsrelevante Aspekte, um Daten und Systeme zuverlässig vor unbefugtem Zugriff und Missbrauch zu schützen. Weiterhin zu nennen sind auch die **Open-Data-Beauftragten**, die wiederum Transparenz und Innovation fördern, indem sie offene Verwaltungsdaten bereitstellen. Sie identifizieren und priorisieren geeignete Datensätze, koordinieren Veröffentlichungen und beraten Fachbereiche zu den Potenzialen offener Daten. Durch die Unterstützung der Nachnutzung leisten sie einen wichtigen Beitrag zu offenem Verwaltungshandeln und digitaler Teilhabe.

Die hier genannten Funktionen stellen lediglich eine Auswahl dar und stehen beispielhaft für weitere Akteure, die Data Governance in der Verwaltung aus einer beratenden Perspektive mit umsetzen.

22 Vgl. KGSt-Bericht 2026.

4.4 Anwendende Rollen

Die anwendenden Rollen sind im eigentlichen Sinne die Zielgruppe einer Data Governance. Durch ihre tägliche Arbeit in und an Fachverfahren, in Datenbanken, Eingabemasken oder Excellisten sowie beim Sichern und Archivieren von Daten bilden sie die Grundlage einer datenorientierten Verwaltung. Dabei ist die Arbeit mit Daten, das Erfassen und Pflegen, oftmals eine ressourcenintensive und meist nicht sonderlich beliebte Tätigkeit. Doch wer Daten erzeugt, pflegt oder nutzt, trägt automatisch Verantwortung dafür.²³ Dabei gilt es jedoch, diese Verantwortung sichtbar zu machen und eine Kultur zu etablieren, in der Daten mehr sind als ein Nebenprodukt der alltäglichen Arbeit. Eine hohe Datenqualität ermöglicht es, bestmögliche Entscheidungen zu treffen, schont Ressourcen und ermöglicht zukünftig Nutzungsoptionen, die heute noch gar nicht bekannt sind. Es gilt demnach Rollen zu etablieren, die diese Verantwortung in den Fokus rücken und klar benennen.

Zwei übergreifende Rollen werden unterschieden: zunächst sind es die **Daten-nutzenden** - diese nutzen die ihnen bereitgestellten Daten, um Prozesse optimal zu gestalten und fundierte Entscheidungen zu treffen. Sie verarbeiten und interpretieren die vorhandenen Daten, geben Rückmeldungen zu Anforderungen an Datenqualität sowie Nutzbarkeit und formulieren ihren Bedarf an weiteren oder besser aufbereiteten Daten.

Die **Datenerfassenden bzw. -pflegenden** sind dafür verantwortlich, Daten gemäß den geltenden Standards vollständig und korrekt zu erfassen und laufend zu pflegen. Sie sollten die Bedeutung der von ihnen betreuten Daten verstehen und sicherstellen, dass diese den vorgegebenen Qualitätskriterien entsprechen und somit für weitere Nutzungen geeignet sind. Durch ihre sorgfältige Pflege schaffen sie die Basis dafür, dass man den Daten vertrauen kann, und sie so in Prozessen, Entscheidungen und Verwaltungsabläufen sinnvoll eingesetzt werden können.

Weiterhin zu nennen als anwendende Rollen wären auch **Datenarchitekt:innen**, **Data Analyst:innen** oder **Data Scientists**. Datenarchitekten entwerfen und optimieren die technische Infrastruktur, um Daten sicher, effizient und skalierbar zu speichern, zu verarbeiten und bereitzustellen – sie arbeiten eng mit den Datenmanager:innen zusammen und sorgen so dafür, dass Standards, Interoperabilität sowie Sicherheits- und Qualitätsanforderungen nachhaltig verankert werden. Data Analyst:innen und Data Scientists werten Daten aus, analysieren sie und machen sie für fachliche sowie strategische Entscheidungen nutzbar.

23 Vgl. ebenda.

5 Einführung von Data Governance Rollen

Bei der Einführung von Data Governance Rollen lassen sich grundsätzlich verschiedene Stoßrichtungen unterscheiden. Einerseits unterscheiden sich Ansätze darin, wo der Impuls zur Einführung entsteht – entweder top-down durch strategische Vorgaben der Leitungsebene oder bottom-up durch Initiativen aus den Fachbereichen. Andererseits kann die Einführung entlang unterschiedlicher Gestaltungsebenen erfolgen: strukturell, indem Rollen formell in der Struktur verankert werden; prozessual, indem Aufgaben und Verantwortlichkeiten in konkrete Arbeitsabläufe eingebettet werden; sowie kulturell, indem ein gemeinsames Verständnis für Datenverantwortung und Zusammenarbeit geschaffen wird. Diese Stoßrichtungen bilden den Rahmen, innerhalb dessen Data Governance Rollen wirksam entwickelt und nachhaltig in der Verwaltung etabliert werden können.

Ein praktisch orientierter Einstieg über Pilotprojekte ermöglicht es, Data Governance Rollen zunächst in einem begrenzten Rahmen zu erproben. Bestehende Initiativen oder Projekte dienen dabei als natürliche Testfelder, in denen neue Rollen und Verantwortlichkeiten erprobt werden können – z.B. könnten dies Projekte wie die Einführung eines Datenkatalogs sein. Durch einen klaren Anfragemechanismus und gezielte Anreize werden Verantwortlichkeiten sichtbar und Mitarbeitende zur aktiven Beteiligung motiviert. Nach erfolgreichen Erfahrungen aus den Pilotierungen können die Rollen schrittweise in den Regelbetrieb überführt werden.

Der sukzessive Aufbau unter Führung eines/r zentralen Data Governance-Koordinator:in, was die strategische Steuerung mit praktischer Umsetzung verbindet, bildet eine weitere Herangehensweise. Eine solche koordinierende Rolle schafft zur Einführung eines Rollenmodells Orientierung, indem sie eine Bestandsaufnahme durchführt, ein Zielbild definiert und Data Governance-Anforderungen kanalisiert. Sukzessive werden je nach Bedarf weitere Rollen und Strukturen aufgebaut – das Data Governance Komitee oder erste Datenstewards in einzelnen Behörden bzw. Domänen. Dazu werden erste prototypische Datenprojekte umgesetzt, sodass Theorie und Praxis eng verzahnt bleiben. Dieser Ansatz stärkt die Verbindlichkeit und sorgt dafür, dass die Einführung der Rollen stark an Anforderungen und Tempo der Organisationen orientiert ist.

Im Gegensatz dazu, wäre es der große Wurf, ein umfassendes Rahmenwerk einzubringen, welches die dauerhafte Grundlage für Data Governance in der gesamten Verwaltung schafft. Dazu gehört die Definition von Handlungsfeldern, Leitlinien, bereichsübergreifenden Standards und DG-Rollen.²⁴ Auch wenn das Data Governance Framework eine zentral gesteuerte Maßnahme ist, sollte es partizipativ mit allen Stakeholdern erarbeitet werden. Gerade die partizipative Ausgestaltung der DG-Rollen unterstützt die Akzeptanz dieser und erleichtert die nachhaltige Etablierung.

In der Praxis greifen diese Herangehensweisen oftmals ineinander. Dabei lässt sich festhalten, dass die größte Wirkung bei der Einführung von Data Governance Rollen erreicht wird, wenn beide Stoßrichtungen – top-down und bottom-up – gezielt kombiniert werden. Sinnvoll ist es, zunächst mit bottom-up orientierten Pilotprojekten zu starten, in denen bestimmte Rollen wie DG-Koordinator:in oder Datenstewards gewissermaßen initial agieren, praktische Erfahrungen sammeln und niedrigschwellige Prozesse erprobt werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sollten anschließend in ein übergreifendes Framework überführt werden, das Rollen klar definiert, Mandate verbindlich festlegt und entsprechende Governance-Gremien etabliert. Entscheidend für eine nachhaltige Verankerung ist dabei, strukturelle, prozessuale und kulturelle Aspekte gleichermaßen zu berücksichtigen, denn Data Governance Rollen entfalten ihre Wirkung erst dann dauerhaft, wenn sie organisatorisch anerkannt, in handlungsleitende Abläufe integriert und von einer Datenkultur getragen werden.

24 Siehe dazu auch Handlungsleitfaden Data Governance 2025.

6 Quellenverzeichnis

- Bollweg, Lars Michael: Data Governance für Manager. Datengetriebene Prozess- und Systemoptimierung als Taktgeber der digitalen Transformation. Springer Gabler. 2021.
- Connected Urban Twins: Handlungsfeld Rollen. Hamburg/ Leipzig/ München, August 2023
- Gesellschaft für Informatik: <https://informatikbegriffsnetz.de/>
- IT-Planungsrat: Handlungsleitfaden Data Governance. Juli 2025, Version 2.0.
- Klein, Sebastian / Hughes, Ben: Der Loop Approach. Wie Organisationen sich wirklich verändern lassen. Frankfurt/New York, 2019.
- Klingenberg, Christiana; Weber, Kristin: Data Governance. Der Leitfaden für die Praxis. Carl Hanser Verlag. München, 2025.
- KGSt-Bericht: Daten wirksam nutzen. Köln, 2026.
- Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg: Framework Data Governance. 2023 (unveröffentlichtes Dokument).
- Stadt Freiburg: Daten:Exzellenz: Strategie. Digital Freiburg. Januar, 2024.
- Stadt Soest: Datenstrategie der Stadt Soest. April, 2021.
- Stadt Wien: Data Excellence (DX) Organisation für Alle. Wien, 2020.

7 Kontakt & Mitwirkende

Das Dokument wurde im Rahmen des Schwerpunktthemas Datennutzung des IT-Planungsrats vom Kompetenzteam „Data Governance“ erstellt. Besonderer Dank geht an Anika Groß und Rena Wissmeier von der KGSt sowie allen beteiligten Vertreter:innen der Kommunen aus der AG Daten.

Verantwortlich: Norbert Kuhn (Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg)

Beteiligte im Kompetenzteam Data Governance

- Julia Breitfeld und Britta Birkle, Ministerium des Inneren, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg
- Laura Büttner-Quandt, Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg
- Cornelia Diebel, Föderale IT-Kooperation (FITKO)
- Dr. Angela Frenkenberger und Julia Anger, Bundesagentur für Arbeit
- Dr. Rebecca Freudl, Ministerium der Justiz und für Digitalisierung Brandenburg
- Elisa Hanganu, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge
- Christian Hinrich Hain, Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitales und Energie Saarland
- Kathleen Jennrich, Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung
- Anika Groß, Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt)
- Martina Kuhhaupt und Clara Steinke, Senatskanzlei Berlin
- Christian Krogmann, Senator für Finanzen FHH Bremen
- Christian Kuhn, Bayerisches Staatsministerium für Digitales
- Neele Kunaht-Huhsmann, Bundesdruckerei
- Dr.-Ing. Felicitas Löffler und Thomas Böttger, Thüringer Ministerium für Digitales und Infrastruktur
- Olaf Neumann, DigitalAgentur Brandenburg
- Andree Pruin, Deutscher Landkreistag
- Claudia Sauerwein und Simon Jacob, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr, Wohnen und ländlicher Raum
- Thomas Tursics, Föderale IT-Kooperation (FITKO)
- Dr. Jesper Zedlitz, Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein

Externe Unterstützung

- Nalika Hashemi, Civitalis GmbH
- Jannis Michalk, Dataport AöR
- Claas Trede, Dataport AöR
- Johannes Tomm, Civitalis GmbH

Stand: Mai 2026, Version 1.0

Bei Fragen und Anmerkungen kontaktieren Sie bitte das Kompetenzteam Data Governance: kompetenzteam-dg@sk.hamburg.de

Wir freuen uns, wenn Sie dieses Impulspapier nachnutzen – dafür haben wir es geschrieben. Die Verwendung des vorliegenden Materials ist ganz und in Teilen bei Nennung des Urhebernens erlaubt (Creative Commons 4.0 Namensnennung International - CC BY 4.0).