

---

# Die klassischen Probleme der DG

---

*Data Governance*

*Thilo Riegel, München  
Robert Wieland, München*

## Zusammenfassung

Data Governance ist ein komplexes und vielschichtiges Thema. Herkömmliche Ansätze versuchen in zu starkem Maße (und letztlich erfolglos), alles auf Buchhaltung der technischen Felder zurückzuführen. Der Autor hat jedoch die Erfahrung gemacht, dass Data Governance, die auf fachlichen Vereinfachungen, Aggregationen und Abstraktionen beruht, weitaus effektiver und erfolgversprechender ist. In diesem Teil betrachten wir die sog. vertikale Dimension.

## Abgrenzungs- und Verständnisprobleme

Was macht Data Governance aus? Wir hatten bereits im Eröffnungs-Beitrag im Blog<sup>1</sup> geschrieben, dass wir festgestellt haben, dass Data Governance zwar ein überall verwendeter, aber auch überall anders verstandener Begriff ist.

### Problem 1: Zu abgehoben

Eigentlich wollen wir nicht gleich akademisch werden. Aber wir machen mal kurz eine Ausnahme. Wikipedia definiert Data Governance wie folgt: „Data governance is a **control** that ensures that the data entry by an operations team member or by an automated process to **meet precise standards**, such as a business rule, a data definition and data integrity constraints in the data model. [...] DG is a **set of processes** that ensures that important data assets are formally managed throughout the enterprise. [...] DG encompasses the **people, processes, and information technology** required to create a consistent and proper handling of an organization's data across the business enterprise.“<sup>2</sup>

Es steht noch weitaus mehr Relevantes im Wikipedia-Artikel, aber das Problem mit solchen Texten ist natürlich, dass sie einerseits absolut richtig und zugleich – isoliert gesehen – ziemlich nutzlos sind, weil man ohne Konkretisierung *im jeweiligen Einzelfall* sehr wenig bis nichts daraus ableiten kann.

Immerhin aber hilft es insoweit, sich kurz einmal auf diese „10.000 m Flughöhe“ zu begeben, als man einen *weiten und ganzheitlichen Blick* auf die Dinge gewinnt, und dabei stellt man nicht selten fest, dass Aspekte, die eigentlich jeder, der in diesem Gebiet arbeitet, kennt / kennen sollte, wieder in Erinnerung gerufen werden, weil man sie vor lauter operativen Details, vereinfachten Ansätzen und Zwischenlösungen wieder vergessen hatte.

---

1 <http://blog.riegel-muenchen.de>

2 Hervorhebungen durch den Autor.

Das Große Ganze darf nicht aus den Augen verloren werden – die Sache erschöpft sich natürlich nicht darin, und es ist eine Menge Detailarbeit zu machen, aber gleichwohl braucht man immer auch diesen Gesamt-Blick auf die Sache.

These

## Problem 2: Unsystematisch und kurzsichtig

In unseren Projekten haben wir wiederholt festgestellt, dass genau das passiert ist: Man hatte vergessen, worum es eigentlich geht. Ein typisches Beispiel: Data Governance wird auf das Reduzieren der Datenredundanzen in den dispositiven Datenbanken reduziert.

Allgemeiner formuliert: Alles, was gerade an Problemen auftaucht, muss sofort durch Herumdoktern an Symptomen erledigt werden, aber tiefere Maßnahmen, die die Ursachen beseitigen, werden nicht einmal angedacht.

## Problem 3: Reduktion auf Daten

Ein weiteres Problem – aus unserer Sicht leider auch in der Literatur: Reduktion der ganzen Sache auf die (konkret gespeicherten) Daten und Vernachlässigung der Aspekte

- Technische und inhaltliche Datenaufbereitung / Datenveredelung
- Zielgruppengerechte Datenaufbereitung / internes Reporting
- Interpretation der Daten / fachlicher Kontext
- Prozesse<sup>3</sup>
- Unternehmenssteuerung und Business-Relevanz
- Regulatorische Aspekte / externes Reporting

Allein schon der Name „Data Governance“ ist in diesem Sinne aus unserer Sicht nicht sehr glücklich. Wir bevorzugen den Begriff „Information Governance“ oder – nicht ganz korrekt, aber meistens läuft es im Kern darauf hinaus: „BI Governance“. Wie wir das etwas genauer klassifizieren und abgrenzen, haben wir im Eröffnungs-Beitrag zum Blog geschrieben. Nachdem sich der Name aber nun einmal so durchgesetzt hat, verwenden wir ihn auch in unserer Artikel-Serie.

## Menschliche Probleme

Der Faktor „Mensch“ wird zu wenig berücksichtigt.

## Problem 4: Mangelnde Motivation

Trainings, Schulungen und Incentives sind wichtige Bestandteile von Data Governance. Leider wird das oft nur als Kostenfaktor gesehen. Die Folge ist häufig mangelnde Motivation bei den Mitarbeitern, die täglich in der Linie mit der Sache zu tun haben.

Ein weiterer Aspekt: Die Mitarbeiter der Organisation, die in ihrer täglichen Linienarbeit meistens mit ganz anderen drängenden Problemen zu kämpfen haben, sehen nicht auf Anhieb den Sinn zusätzlicher, auf Nachhaltigkeit ausgerichteter, Maßnahmen.

---

3 Sowohl im Sinne der zuverlässigen Wiederholbarkeit als auch im Sinne eines Bereichs-übergreifenden Zusammenarbeitens.

Bekanntermaßen ist in solchen Fällen praktisch immer Aufklärungsarbeit gefragt: Wozu dient das, warum machen wir das, was sind die größeren Zusammenhänge, und warum kostet Euch das eben nicht nur Arbeit, sondern bringt Euch (auf längere Sicht) auch etwas?

Internes Marketing dieser Art ist absolut notwendig und sinnvoll! Und leider auch sehr, sehr teuer, weil es nicht mit einer zentralen Kickoff-Veranstaltung getan ist (und auch nicht mit zweien). Politisch etwas unkorrekt, aber durch unschöne Erfahrungen bestätigt, gehen wir sogar so weit, zu sagen:

Manche werden Sie nie überzeugen können, die werden nie aus eigenem Antrieb mitlaufen.

These

## Problem 5: Eitelkeit und Overstatement

Eitelkeit und Overstatement äußern sich manchmal durch das übermäßige rühren der Werbetrommel, z.B. bei Job-Beschreibungen, die attraktiv klingen sollen: Häufig werden da in Stellenbeschreibungen Data Governanors oder vergleichbare Job-Profile gesucht – in Wirklichkeit läuft es dann auf Datenbank-Administrationsaufgaben oder Ähnliches hinaus.

## Problem 6: Hammer-Syndrom

Das Hammer-Syndrom<sup>4</sup> kann sich in diesem Zusammenhang z.B. dadurch äußern, dass zuerst für jemanden ein bombastischer Titel generiert wird (s.a. „Eitelkeit“ oben) – z.B. eben „Data Governor“. Diese ausgewählte Person reduziert dann alles auf die eigene Stelle und bläht ihre Job-Beschreibung auf: Alles läuft plötzlich aufs Data Governance hinaus: Die Auftrags-Abwicklung, das Management der Firma, die Reinigung der Toiletten, der Weltfrieden...

## Problem 7: Faulheit und/oder Inkompetenz

Gesteigert wird dieser Misstand dann nicht selten dadurch, dass die betreffende Person entweder faul oder inkompetent ist: Sie scheitert dann notgedrungen an ihren eigenen übersteigerten Ansprüchen.

Im obigen Beispiel: Außerhalb der Vorstandszimmer und Powerpoint-Folien versteht der „Data Governor“ seinen Job im Arbeitsalltag dann als das bloße verwaltungstechnische Durchleiten von ungeprüften (Daten-)Anforderungen zur IT.

Unser Kommentar: Traurig.

## Die „Nicht-zu-Ende-gedacht-Probleme“

### Problem 8: Reduktion auf IT

#### Problem 8.1: Organisation

Zu starker Fokus auf der technischen Sicht, keine oder kaum Bezug zur fachlichen Sicht. Data Governance wird als IT-interne Aufgabe gesehen. Schlimmer noch: Manchmal wird sie (sowohl innerhalb als auch außerhalb der IT) als Aufgabe gesehen, die von der IT getrieben wird / werden sollte.

Unser schnoddriger Kommentar dazu: Geht ja gar nicht!

---

4 Wenn man einen Hammer in der Hand hat, sieht alles wie ein Nagel aus...

Den Lead über Data Governance müssen andere Bereiche haben, und aus deren Prozesse, Geschäftsobjekte und Methodiken müssen sich Data Governance-Prozesse (und schließlich ihre IT-Umsetzung) ableiten.

**These**

Leider stellen wir häufiger fest, dass das anders gesehen wird, was uns schwerfällt, nachzuvollziehen. Teilweise hat das nach unserer Erfahrung auch mit Problem 5 oben zu tun – ein echtes Beispiel: Abteilungsleiter Müller-Meier-Schmidt aus der IT will sich für die nächste Beförderungsrunde profilieren und möchte daher aus seiner Abteilung heraus Data Governance im Haus einführen. Und weil es sein Baby ist (und er woanders sowieso nichts zu sagen hat), muss natürlich die IT den Lead haben. Mit dieser Idee und ein paar Folien geht er dann zum Vorstand. Wie süß...

### Problem 8.2: Tools

Eine Variante des obigen Problems: Data Governance wird häufiger definiert, indem man die Prozesse des Lieblings-Tool-Herstellers übernimmt, z.B. das MDGx-Tool von SAP mit Approval-Workflow.

Ein guter Workflow in einem Tool, wenn auch isoliert betrachtet gut, macht aber noch lange keine ganzheitliche Governance aus.

**These**

### Problem 9: Datenqualität

Das DQ-Management wird nicht oder unzureichend angegangen. Ein Qualitäts-Mind-Set ist nicht im Fokus. Es fällt schwer, die Leute mit entsprechenden Gedanken vertraut zu machen.

Daten / Informationen sind Produkte bzw. Assets mit den gleichen Qualitätsanforderungen wie Einkauf- und Verkaufs-Waren.

**These**

Einer von uns hat schon Firmen gesehen, die das so nicht nur auf ihre Fahnen schreiben, sondern auch leben!

### Problem 10: Vernachlässigung der Metadaten

Data Governance lebt von Definitionen, Rollen und Regeln. Sehr oft wird auf Metadaten-Management sehr wenig Wert gelegt, bzw. es ist nicht vorhanden.

Dieser Punkt wird nach unserer Erfahrung sogar ganz besonders häufig unterschätzt. Metadaten werden eher als so eine Art „Sahnehäubchen“ auf der Torte gesehen, etwa so: „Hübsch, und eine nette geistig-intellektuelle Übung, aber nicht unbedingt notwendig.“

Unzureichendes Metadaten-Management ist ein schweres Versäumnis. Es ist integraler Bestandteil der „Arbeit, die gemacht werden muss“!

**These**

## Umsetzungsprobleme

### Problem 11: Unzureichendes Sponsoring und kurzer Atem

Ein altbekanntes Problem für jeden Projektleiter: Wenn ein Sponsor fehlt – also diejenige Person, der das, was im Projekt erreicht werden soll, *wirklich* wichtig ist, dann ist ein Misserfolg leider nicht unwahrscheinlich.

Analog ist es mit den größeren Programmen in einer Organisation: Mehr als einmal haben wir erlebt, dass Data Governance „mit allem drum und dran“ in sog. Sonntagsreden als Top-Priorität bezeichnet wird, und hinterher kann die Organisation diesen Anspruch im Alltag nicht erfüllen. Warum

eigentlich nicht, wenn es doch angeblich so wichtig ist? Es wurden doch auch Geld und Ressourcen zur Verfügung gestellt, und nicht wenig... Mag sein, aber wenn in der Praxis dann doch alles Mögliche wichtiger und dringender ist, dann wird es eben trotzdem nicht richtig zum Fliegen kommen.

Mehrmals von uns beiden so erlebt: Manager: „Tolles Programm, super Prototyp, gute Arbeit, brauchen wir sofort, setzen wir gleich um! Ich sponsere das persönlich, ich will das haben, das setze ich durch!“ Ein paar hunderttausend Euro später: „Ist das wirklich so wichtig?“. Nochmal einen Geldbetrag später: „Wir brauchen 'pragmatische' Lösungen“ (= „bitte keine Aufwände“). Und nochmals später: „-“ (= der Manager befasst sich nicht mehr damit, denn er hat Wichtigeres zu tun).

Wir denken, dass viele unserer Leser das aus eigener Erfahrung nachvollziehen können.

Programme wie der Aufbau und der Unterhalt einer Data-Governance-Organisation erfordern einen sehr, sehr langen Atem. Entweder man macht es, oder man macht es nicht, „halbschwanger“ ist nicht gefragt, ein paar „Quick wins“ bringen es nicht. Der Vorstellung „einmal 100.000 € investieren, dann läuft's, und ich brauche mich nie wieder darum zu kümmern“ ist natürlich verlockend, aber leider ist das nun einmal nicht drin.

**These**

## Problem 12: Isolierte Einzelmaßnahmen

Ein weiteres Problem, das wir häufig in der Praxis beobachten, ist die Reduktion der Data Governance auf isolierte, meistens Bereichs-interne, Einzelmaßnahmen. Weder gibt es dann eine Koordination über Bereichsgrenzen hinweg noch das Bewusstsein und / oder die Bereitschaft, in regelmäßige Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit zu investieren. Kurz: Operativ-opportunistisches statt strategisch-planvolles Handeln.

Isolierte Einzelmaßnahmen sind – sofern mit zielgerichtet und mit Sachverstand ausgeführt – natürlich besser als nichts; damit kann man mal anfangen, aber auf die Dauer ist das unprofessionell und auch zu teuer. Mit einem systematischen und ganzheitlich ausgerichteten Ansatz fahren Sie auf Dauer billiger – und bekommen bessere Ergebnisse!

**These**

## Problem 13: Organisation

Wie bereits im ersten Artikel im Blog erwähnt: Das Organigramm sollte sich eigentlich aus den Geschäftsobjekten, den Methoden und Prozessen ableiten. Stattdessen haben wir häufig beobachtet, wie eine bestehende (und ursprünglich nach anderen Kriterien aufgebaute) IT-Organisation gewaltsam in eine Data Governance-Organisation „hineingehämmert“ werden soll (oder auch: Eine separate Governance-Organisation neben einer bestehenden Organisation ist zu kostenintensiv und kaum durchführbar...).

Es ist natürlich wenig zielführend, den technischen Owner der Tabelle xyz im DWH als „Data Steward“ umzutiteln, wenn er nicht den nötigen fachlichen Background hat bzw. täglich entsprechend fachlich arbeitet. Selten bis nie haben wir DG-Organisationen gesehen, die sich konsequent an *fachlichen* Objekten und KPIs / Reporting-Kategorien ausrichten anstatt nur an Rollen, die im technischen Ablauf nötig sind.<sup>5</sup>

Die Organisation muss an den fachlichen Entitäten ausgerichtet werden.

**These**

---

<sup>5</sup> Was natürlich auch gebraucht wird und nicht „falsch“ ist, aber Data Governance ist nicht nur Institutionalisierung und Rollenverteilung.

## Problem 14: Umsetzung und Tracking

Umsetzung und Tracking werden dann erheblich erschwert (wenn nicht gar unmöglich) durch:

- Lücke zwischen technischer und fachlicher Sicht:
  - erstens handelt es sich um eine *große* Lücke, die das Verständnis und die Nachvollziehbarkeit teilweise erheblich erschwert.
  - zweitens wird diese Lücke entweder gar nicht überbrückt (keine Dokumentation) oder nur durch *implizite* Verbindungen überbrückt (also unzureichende Dokumentation, nicht auswertbar). Nötig sind *explizite* Verbindungen (vollständige Dokumentation, auswertbar).
- Diskrepanz zwischen Soll und Ist. Keine Unterstützung von Planungsprozessen.
- Kein Management von Datenanforderungen

Die Folge, und somit das...

## Hauptproblem

Der Data Governor ist nicht / nur unzureichend auskunftsfähig:

- Planungs- und Budget-technisch dem Management und sich selbst gegenüber
- Prozesstechnisch (Arbeitsfortschritt) dem Management und sich selbst gegenüber
- Fachlich den Fachbereichen gegenüber
- Technisch den Entwicklern gegenüber

und *last but not least*:

- Inhaltlich dem Management gegenüber

Kurz: Der Data Governor kann seine Arbeit nicht richtig machen.

Auf diese Punkte werden wir in den folgenden Artikeln noch genauer eingehen.

## Lösungsansatz

Auf einen kurzen Satz gebracht: Alle Ebenen / Entitäten gesamthaft und ganzheitlich verwalten / überblicken.

Details dazu kommen in den folgenden Artikeln.