

ITIL Sonnenschein

IT Service Management und betriebliche Mitbestimmung

Torsten Weber, TIBAY München

Hier lesen Sie

- wie die ITIL-Welt entstanden ist
- was ITIL in der betrieblichen Praxis bedeuten kann
- Anregungen für den Umgang mit der »IT Infrastructure Library«



© Mejores Practica

Die IT Infrastructure Library, kurz ITIL, ist ein umfangreiches Regelwerk für den Betrieb von IT-Infrastrukturen und die damit verbundenen Prozesse. Das Ende der 1980er Jahre in England entwickelte System definiert und strukturiert IT-Services, ignoriert aber gänzlich das System der betrieblichen Mitbestimmung.

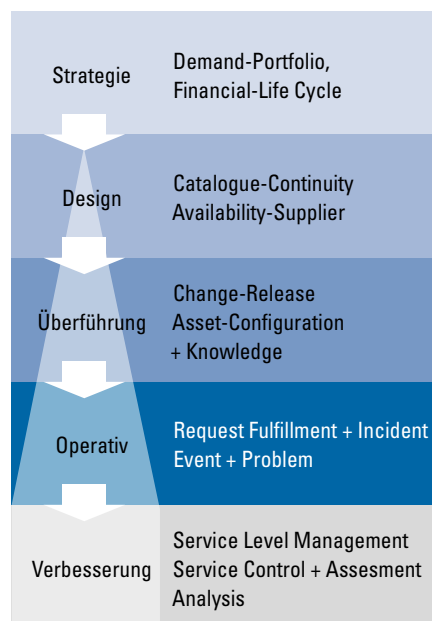
Gerüchteweise geht die Entstehungsgeschichte des ► **ITIL**-Regelwerks auf die kürzlich verstorbene, ehemalige englische Premierministerin Margaret Thatcher zurück. Unzufrieden mit den 1982 während des Falklandkriegs völlig unstrukturiert eingetroffenen Informationen aus nicht kompatiblen IT-Systemen gab sie – so die Überlieferung – eine Konsolidierung der britischen IT-Strukturen bei der damaligen Central Computing and Telecommunications Agency (CCTA) in Auftrag.

Ziel war es, einen Leitfaden für alle Rechenzentren der britischen Regierung zu erstellen, um einen Betrieb sicherzustellen, der einheitlichen Qualitätsstandards entspricht.¹

So entstand – das ist auf jeden Fall sicher – zwischen 1989 und 1998 die erste Version des mittlerweile aus fünf Büchern bestehenden Regelwerks zum Gestalten von IT-gestützten Service-Bereichen. Die Bücher orientieren sich an den IT-Service-Lebenszyklen und beschreiben alle Phasen der Bereitstellung von IT-gestützten Unternehmensfunktionen – vom Konzipieren über den Betrieb bis hin zum Abschalten beziehungsweise Einstellen (siehe Abbildung rechts).

Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) beschreibt in

einer Studie die ITIL-Welt wie folgt: »Das Ziel von ITIL besteht im Wesentlichen darin, die bislang meist technologiezentrierte IT-Organisation prozess-, service- und kundenorientiert auszurichten. Damit sind die ITIL-Empfehlungen eine entscheidende Grundlage für zuverlässige, sichere und wirtschaftliche IT-Dienstleistungen (IT-Services).«



Die ITIL-Verfahrensbibliothek besteht zurzeit aus fünf Büchern.

Fünf ist Trümpf

Im Einzelnen werden dabei in den Büchern jeweils folgende Themen behandelt:

Service-Strategie (Service Strategy)

Verknüpfung von Wertschöpfungsplannungen und dafür benötigte IT-Services, Planung von Verantwortlichkeiten, Benennen kritischer Erfolgsfaktoren und Risikoabschätzungen. Dieser Bereich wird nach der ITIL-Logik im Verantwortungsbereich der Unternehmensführung gesehen, nicht zuletzt weil hier aus der Logik des Geschäftsmodells des Unternehmens heraus geplant wird und somit auch betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen eine Rolle spielen.

Service-Entwicklung (Service Design)

Basierend auf der zuvor festgelegten Strategie werden hier Regelungen und Abläufe beschrieben, die die konkrete Planung

¹ Zur Geschichte von ITIL auch Hüneke, ITIL – die Infrastruktur-»Bücherei« für die Informationstechnik, in: CuA 2/2007, 9 ff. (10) und insgesamt der CuA-Schwerpunkt »ITIL – Management in der Informationstechnik«, in: CuA 2/2007, 9 ff.

betreffen. Welche Funktionen werden gebraucht, welche Technik ist dafür nötig, welche begleitenden Maßnahmen sind unverzichtbar? An dieser Stelle werden alle Aspekte einer Software-Einführung geplant und strukturiert.

Service-Überführung (Service Transition)

In diesem Buch sind Regelungen beschrieben, die mit dem Ausrollen (Roll Out) einer Software zusammenhängen, inklusive vorgelagerter Entwicklungen und Tests, aber auch nötiger Veränderungsprozesse im Unternehmen oder in den betroffenen Abteilungen.

Service-Betrieb (Service Operation)

Darin stehen Maßnahmen und Regeln für den Betrieb der Services beziehungsweise der Software-Systeme im Mittelpunkt. Enthalten sind auch die Rahmenbedingungen für den Support-Bereich und die Maßnahmen zum Aufrechterhalten der IT-Funktionen. Hier wird unter anderem definiert, wie mit Fehlern und Problemen umgegangen wird.

Service-Verbesserung (Continual Service Improvement)

Als kontinuierlicher Prozess soll nach ITIL-Logik ständig an der Verbesserung der Service-Qualität gearbeitet werden. In anderen Bereichen ist dies auch als KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) bekannt.²

Eine für alle

Ein Hauptaspekt der gesamten ITIL-Regelungen besteht darin, die bereitgestellte Informationstechnologie und somit auch die dafür verantwortlichen Personen und Abteilungen als Dienstleister für die Benutzer zu definieren. Die IT-Bereitsteller müssen sich also immer und aus eigenem Antrieb der Frage stellen, ob das – was sie planen, aufsetzen und verwalten – den Personen und den Abläufen im Unternehmen nützt.

Wer die Verwerfungen so mancher IT-Entwicklung auch in großen Unternehmen kennt, wird diesen Anspruch zunächst mit ziemlicher Sicherheit sympathisch finden. Immerhin wird hier ein durchaus ganzheitlich zu nennendes Re-

gelungsumfeld geschaffen, das zum einen klare Vorgaben macht, welche Themen bei Einführung und Betrieb von Software-Systemen zu berücksichtigen sind. Zum anderen wird bei einem konsequenten Umsetzen auch die IT-Abteilung und externe IT-Dienstleister in ein System integriert, das klare Verantwortlichkeiten beschreibt und die isolierte Verselbstständigung einzelner Bereiche unmöglich macht.³

Einspruch, Euer Ehren

Auch für Arbeitnehmervertretungen ergeben sich bei der Einführung von ITIL spannende Themen- und Mitbestimmungsfelder. Denn wenn ein Unternehmen die Einführung der ITIL-Systematik plant, wird das für fast alle Bereiche Veränderungen mit sich bringen. Die vehementesten natürlich in der IT-Abteilung. Aber nicht nur dort wird ein Umdenken einsetzen müssen, wenn alle IT-Themen konsequent auf die Geschäftsziele des Unternehmens ausgerichtet würden. Es wären neue Verantwortlichkeiten geschaffen, es gäbe verbindliche Entscheidungsstrukturen, es würden kontinuierliche Messprozesse geschaffen inwieweit die Software-Systeme nach den ITIL-Kriterien erfolgreich arbeiteten.

Da die gesamte ITIL-Umgebung – wie anfangs beschrieben – aus England kommt, sind die hiesigen gesetzlichen Regelungen, wie sie beispielsweise im Betriebsverfassungsgesetz und im Bundesdatenschutzgesetz niedergelegt sind, nicht Bestandteil der ITIL-Materialien. Die Bücher und sonstigen Schriftstücke werden zwar in einige Sprachen, unter anderem ins Deutsche, übersetzt, sie werden aber nicht an die länderspezifischen Gegebenheiten angepasst. Das mag unter dem Gesichtspunkt der Standardisierung sinnvoll sein, führt allerdings in der Konsequenz dazu, dass wertvolle und notwendige Hinweise beispielsweise zum gesetzlich vorgeschriebenen Einbinden von Betriebs- und Personalräten nicht Bestandteil der ITIL-Welt sind.

Somit müssen Interessenvertreter hier selbstständig und initiativ agieren, nicht zuletzt, weil eine maßgebliche Erfahrung aus ITIL-Einführungsprozessen ist, dass die Beschäftigten sich überwacht fühlen

beziehungsweise es auch tatsächlich werden. Wenn im Zuge einer neu geschaffenen KVP-Struktur kontinuierliche Schleifen gedreht werden, was Ergebnisse und Verbesserungen von IT-Services angeht, muss der Betriebsrat mitbestimmen, wie diese Struktur aussieht und welche Auswirkungen sie auf die Kolleginnen und Kollegen hat. Die erwähnten Messprozesse, beispielsweise zu Reaktionszeiten bei Support-Anfragen, können zu einem erhöhten Druck auf die dafür verantwortlichen Beschäftigten führen.

Trau, schau wem

Aber auch innerhalb der fünf Kernpublikationen werden an diversen Stellen mitbestimmungsrelevante Bereiche berührt, ohne dass entsprechende Regelungsvorschläge enthalten wären. Einige Beispiele:

Im Rahmen der Service-Strategie und der sich anschließenden Service-Entwicklung wird nicht selten die sogenannte RACI-Matrix verwendet, um Verantwortlichkeiten zu definieren und darzustellen (als einfaches Beispiel siehe die Abbildung auf Seite 21).

Der Begriff RACI leitet sich dabei von den englischen Worten responsible (wer ist zuständig für die Durchführung), accountable (wer ist verantwortlich), consulted (wer wird beteiligt) und informed (wer wird informiert) ab. An dieser Stelle könnte ein Betriebsratsgremium zum einen darauf bestehen, bei mitbestimmungspflichtigen Prozessen in der Matrix genannt zu werden. Zum anderen ergeben sich hier eventuelle Diskussionspunkte über Zuständigkeits- und Überwachungsfragen. Taucht, als plakatives Beispiel, der Geschäftsführer bei allen Prozessen mit einem »I« auf, dürften Betriebsräte völlig zu Recht darauf hinweisen, dass dies eine unzulässige und auch unsinnige Kontrolle der Beschäftigten darstellen würde.

Ebenfalls innerhalb der Service-Strategie-Phase empfiehlt das entsprechende ITIL-Kompodium das Erstellen von IT-

2 Zur KVP-Methode ausführlich Hurrle, GPS – Methoden, Instrumente und Begriffe, in: CuA 10/2008, 21 ff. (25)

3 ITIL-Einführung und Mitbestimmung beschreiben Jeß-Desaever/Bauer, Veränderungen in IT-Firmen – beteiligungsorientiert umsetzen, in: CuA 1/2013, 5 ff. (9)

Autoreparatur	Service-Manager	Meister	Geselle	Lagerist	Geschäftsführer
Termin mit Kunden vereinbaren	R	C			A
Fahrzeug untersuchen		R	I	I	A
Ersatzteile beschaffen		A		R	
Reparatur durchführen	I	A	R		
Rechnung erstellen	R		C		A

Die RACI-Matrix wird zur Analyse und Darstellung von Verantwortlichkeiten verwendet (hier für den Prozess »Autoreparatur«).

Fazit

Die umfangreichen ITIL-Regelungen stellen einen komplexen aber klar strukturierten Rahmen zur Verfügung, um große IT-Landschaften und -Projekte gut zu planen, auszurollen und zu verbessern. Sie beinhalten dabei auch aus Mitbestimmungssicht sinnvolle Themen und Vorgehensweisen, beispielsweise das in allen Phasen geforderte strukturierte Risikomanagement.⁶

Da ITIL aber keinerlei Hilfestellung für mitbestimmungspflichtige Themen gibt, müssen die entsprechenden Gremien – auch auf Arbeitgeberseite – in Deutschland die Einführung der IT Infrastructure Library diesbezüglich ergänzen.

Sicherheitsrichtlinien, sogenannter Policies. Auch hier sollten Belegschaftsvertreter genau darauf achten, ob es in derartigen Richtlinien mitbestimmungspflichtige Bereiche gibt. Nicht selten enthalten nämlich solche Policies Regelungen zum Umgang mit personenbezogenen Daten oder auch mit E-Mail und Internet, die nach deutschem Recht nicht statthaft sind oder bereits bestehende Betriebsvereinbarungen berühren. Zur Erinnerung: der ITIL-Welt sind derartige Verträge zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber völlig fremd.

Positiv wiederum ist zu vermerken, dass im ITIL-Kosmos explizit empfohlen wird, Richtlinien zum Thema »Segregation of Duty«⁴, also zur Funktionstrennung in IT-Systemen zu erstellen.

Wenn nach den ITIL-Richtlinien gearbeitet wird, kommt es in der Phase der Service-Entwicklung unweigerlich zu einer strukturierten Kapazitätsplanung, die natürlich auch Elemente zur Personalkapazitätsplanung beinhalten muss. Selbstverständlich haben auch hier die Mitbestimmungsgremien entsprechende Eingriffsrechte.

Im Bereich des Service-Betriebs sieht ITIL das sogenannte Eventmanagement vor. Es wird als eine der wichtigsten Aktivitäten des IT-Betriebs gewertet und beschreibt das Umgehen mit Abweichungen von geplanten Normen oder Richtwerten. Um diese Abweichungen überhaupt ermitteln zu können, findet in diversen Systemen ein sogenanntes Monitoring statt. Hier wird IT-unterstützt geprüft, ob Services wie vorgesehen laufen und wenn nicht, wie darauf reagiert werden soll. Bei Monitoring-Werkzeugen sollten Interessenvertretungen immer prüfen, inwieweit hier personenbezogene Beschäftigtenda-

ten eine Rolle spielen und wie damit im Zweifelsfall umgegangen wird.

Über sieben Brücken musst Du geh'n

Für das Thema Service-Verbesserung sehen die ITIL-Regelungen unter anderem den sogenannten 7-Step Improvement Process – also den 7-Schritt-Verbesserungsprozess – vor. Er besteht aus den Aktivitäten:

- Identifizieren der Verbesserungsstrategie
- Definieren, was gemessen wird
- Erfassen der Daten
- Verarbeiten der Daten
- Analysieren der Informationen und Daten
- Präsentieren der Informationen
- Implementieren der Verbesserungen

Um an dieser Stelle überhaupt Aussagen über zu verbessernde Bereiche treffen zu können, wird häufig mit Kennzahlen, englisch: Key Performance Indicators (KPI), gearbeitet.⁵ Auch bei diesen Vorschlägen scheint erhöhte Aufmerksamkeit vonnöten. Denn wie diese KPIs entstanden sind, ob sie überhaupt aussagekräftig und sinnvoll sind und was daraus resultierende Verbesserungsanforderungen für die betroffenen Beschäftigten bedeuten, das bedarf in der Regel einer kritischen Begleitung durch die Arbeitnehmervertretungen. Ansonsten steigt lediglich der Druck auf die Service-Erbringer. Wer im First-Level-Support einer großen Organisation arbeitet, wird unter Umständen die Kennzahlen gesteuerten Verbesserungsprozesse nach ITIL deutlich unentspannter sehen, als die KVP-Theorie es vorsieht.

Autor

Torsten Weber ist Leiter der Technologie- und Innovationsberatung in Bayern beim DGB Bildungswerk und ITIL-zertifiziert; TIBAY, Schwanthaler Straße 64, 80336 München, fon 089 543446-14

- » weber@tibay.de
- » www.tibay.de

Lexikon

IT Infrastructure Library (ITIL) ► weltweit akzeptierter Defacto-Standard für Gestaltung, Implementierung und Management wesentlicher Steuerungsprozesse in der IT – ITIL ist eine Verfahrensbibliothek, die hierfür Best Practices liefert, also Erfahrungen aus der Praxis zusammenträgt und vermittelt; das Ziel von ITIL besteht vor allem darin, die bislang meist technologiezentrierte IT-Organisation prozess-, service- und kundenorientiert auszurichten.

cua-web.de

SERVICE

Arbeitshilfen » Übersicht

- 4 Das Funktionstrennungsgebot bezieht sich in der Regel auf die technischen Berechtigungen von Benutzern in IT-Systemen. Es soll sicherstellen, dass unterschiedlichen Funktionen in der Organisation auch die entsprechenden Berechtigungen zugewiesen sind, diese aber nicht überschreiten.
- 5 Zu KPI und Leistungskennzahlen Fickert/Steinberger, GPS-Leistungsdaten, in: CuA 2/2012, 19 ff. (20)
- 6 Siehe dazu eingehend die CuA-Artikelreihe zum IT-Risikomanagement von Tiemeyer in: CuA 2/2013, 25 ff., CuA 5/2013, 8 ff., CuA 10/2013, 21 ff. – die Reihe wird fortgesetzt.