

ITIL – die Infrastruktur- „Bücherei“ für die Informa- tionstechnik

Knut Hüneke // Arbeits-, Betriebs-, Organisationspsychologe

HIER LESEN SIE:

- was sich hinter dem oft gehörten und gelesenen Kürzel ITIL verbirgt und welche Bedeutung ITIL für die Arbeit der Belegschaftsvertretung hat
- welche Vor- und Nachteile ein Management des IKT-Einsatzes und der IKT-Services nach ITIL-Vorgaben hat
- welche Kritik an ITIL geübt werden kann, und welche Teile von ITIL in der Praxis am häufigsten eingeführt werden

Schon mal von ITIL gehört? Auch gewusst was ITIL ist? Und ist bekannt, was ITIL in Betrieb und Behörde bewirkt, welche Chancen und Risiken ITIL für die Beschäftigten mit sich bringt? Und eine Vorstellung davon, welche Regelungen im Zusammenhang mit einer ITIL-Einführung und -Anwendung sinnvoll sein könnte? Nein? Hier werden Sie geholfen ...

ITIL (in Deutschland auch IT-Service-Management/ITSM genannt) scheint sich zu einem Renner im Management der durch Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) möglichen Dienste und Leistungen (Services) zu entwickeln. So berichtet der Internet-Informationdienst silicon.de von einer in 400 Unternehmen durchgeführten Befragung zum Thema ITIL, wonach bereits 58 % der befragten Unternehmen mit mehr als 50 000 Beschäftigten nach ITIL arbeiten oder beabsichtigen, entsprechende Prozesse einzuführen. In Unternehmen mit zwischen 5000 und 50 000 Beschäftigten äußerten sich noch 42 % entsprechend.¹

Eine andere silicon.de-Meldung nennt eine Studie der Exagon Consulting, für die 318 deutsche Firmen mit mehr als 100 Millionen Euro Umsatz befragt wurden. Demnach wollten innerhalb der nächsten zwei Jahre zwei Drittel der größeren Unternehmen in Deutschland ihre IKT-Prozesse nach den ITIL-Vorgaben gestalten. Aktuell

– so diese Studie – werde ITIL von 37 % der Unternehmen genutzt, um auf diese Weise ihre IKT-Services (festgelegt in den sieben ITIL-„Büchern“ – siehe Schaubild auf Seite 13) zu optimieren.²

ITIL ist also zumindest in der IKT-„Welt“ in vieler Munde. Auch das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) hat ein eigenes Handbuch zum Thema „ITIL und Informationssicherheit“ herausgebracht, das Bundesinnenministerium veröffentlichte eine Broschüre zu „ITIL und Standards für IT-Prozesse“ und nicht zuletzt werben IKT-Dienstleister mit „ITIL-konformen Prozessen“ ...

Welche Brisanz das Thema hat, sei an zwei Zitaten aus dem BSI-Handbuch erläutert:

■ Auf Seite 2 des Handbuchs heißt es lapidar: „Der Trend zum **► Outsourcing** und der zunehmende Druck, immer aufwendigere IT-Prozesse zu steuern, haben ITIL in den Blickpunkt von Behörden und Unternehmen gerückt.“

■ Und auf Seite 9 heißt es: „Die Einführung von Prozessen, die einen serviceorientierten IT-Betrieb steuern sollen, hat tief greifende Auswirkungen auf die gesamte IT-Organisation.“

Und „Outsourcing“ (also die Auslagerung von IKT-Prozessen an externe Dienstleister) sowie „tief greifende Auswirkungen auf die gesamte IT-Organisation“, das sind nun allemal Aussagen, die es dem Betriebs- oder Personalrat nahelegen, sich mit dem Problem ITIL zu befassen.

Was also ist ITIL eigentlich?

Die Abkürzung ITIL bedeutet: Information Technology Infrastructure Library. Das wiederum könnte übersetzt werden mit: „Büchersammlung zum Thema Infrastruktur der Informationstechnik“. Und wenn wir uns dann noch klarmachen, dass Infrastruktur die Bereitstellung von (in diesem Fall: informationstechnischen) Grundver-

sorgungseinrichtungen meint, dann kommen wir der Sache schon ziemlich nahe.

Denn ITIL ist eine „Bibliothek“, in der praxisbewährte Verfahrensweisen („Best Practice“ genannt) beschrieben werden, wie Services und Dienstleistungen rund um den IKT-Betrieb eines Unternehmens oder einer Behörde aufgebaut, organisiert und verwaltet werden könnten und sollten.

Dabei ist ITIL absolut technologie- und anbieterunabhängig, also unabhängig davon, welche Hardware zum Einsatz kommt, wie diese aufgestellt ist (z.B. mit einem zentralen Großrechner oder als **Client-Server-System**), welches **Betriebssystem** (Microsoft, Unix, Linux oder andere) und welche konkrete Anwendungssoftware (z.B. **Office-Produkte**, betriebswirtschaftliche **ERP-Standardsoftware**, Produktionssteuerungs- und Überwachungssystem) eingesetzt werden.

ITIL – aus Unzufriedenheit entstanden

Die Entwicklung von ITIL (siehe auch Ingo Berger: „Was ist eigentlich ITIL?“ in CF 3/06) war die Reaktion auf eine grundlegende Unzufriedenheit von Unternehmen, Behörden und Organisationen, die Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) anwenden.

Diese Unzufriedenheit richtete sich vor allem dagegen, die IKT ausschließlich technologieorientiert zu betrachten, also quasi als ein sich selbst entwickelndes System von Rechnern, Speichern, Prozessoren, Netzen und Softwareanwendungen, bei dem es stets und ausschließlich um ein „Höher/Schneller/Weiter“ ging und um die immer neuesten und schnellsten „Lösungen“. Eine Art Hamsterrad, in dem die IKT-Fachleute vor allem damit beschäftigt waren, der Beherrschung einer ständig zunehmenden technologischen Komplexität hinterher zu rennen.

Demgegenüber regte sich der Wunsch, Lösungen für die tatsächlichen, inhaltlichen Probleme der IKT-Anwender in den Blick zu nehmen. Oder anders ausgedrückt: Die Grundfrage sollte nicht mehr lauten „Was kann die IKT?“, sondern „Wo hilft mir die IKT bei der Lösung/Bewältigung meiner tagtäglichen Aufgaben?“

Und dies sollte auch nicht mehr nur von der Seite der Technik und der Technikanwendungen her betrachtet werden, sondern mit Blick auf den Service, auf die Verfügbarkeit der Technik, auf die Unterstützung der Technikbenutzer auch in wechselnden Umgebungen und unter wechselnden Anforderungen, mit Blick auf die Fehlerbeseitigung und den sicheren IKT-Betrieb ...

Hinzu kam, dass vonseiten der IKT-Anwender her, also von den Unternehmen, Behörden und Organisationen, die IKT auch unter Kostenaspekten zunehmend kritisch betrachtet wurde: Was bringt uns die IKT für den Geschäftserfolg? Wie können wir die IKT auf das beschränken, was uns wirklich nutzt? Wie können wir die IKT kostengünstig gestalten? Wie können wir bei den IKT-Diensten Leistung und Kosten optimal ausbalancieren?

Kritisch war für Unternehmen auch der Fakt, dass insbesondere kleinere Unternehmen oder Unternehmenseinheiten kaum noch in der Lage waren, die volle Breite der IKT-Möglichkeiten mit eigenem Fachpersonal zu überschauen, geschweige denn abzudecken. Zu viele Spezialkenntnisse waren inzwischen notwendig geworden, zu schnell kamen technologische Neuerungen, als dass man noch ständig hätte auf dem Laufenden bleiben können – so viele Spezialisten, so viele Weiterbildungen oder den (teuren) Einkauf des entsprechenden Know-hows, das konnten sich nur noch die ganz großen IKT-Abteilungen leisten.

Der Öffentliche Dienst als Vorreiter

Es ist – genau betrachtet – also gar nicht erstaunlich, dass es ausgerechnet der Öffentliche Dienst war, der als erster die Effizienz des üblichen Umgangs mit der IKT infrage stellte und Qualität, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit des IKT-Einsatzes kritisierte.

Dies geschah allerdings nicht hier in Deutschland, sondern zunächst in Großbritannien: Ende der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts wurde eine britische Regierungsorganisation damit beauftragt, Licht in den amtlichen IKT-Dschungel zu

bringen und besonders bewährte Verfahren („Best Practice“) zu sammeln, um damit eine Vereinheitlichung (= Standardisierung) des IKT-Einsatzes und der IKT-Services vorzubereiten – ITIL nahm ihren Anfang.

Heute ist das britische OGC (Office of Government Commerce) die „Hüterin“ von ITIL und garantiert die laufende Optimierung und Weiterentwicklung.

Inzwischen ist ITIL seinen „öffentlichen Schuhen“ allerdings längst entwachsen und erhebt den Anspruch, nicht nur das Maß aller Dinge für das IKT-Service-Management in öffentlichen Einrichtungen zu sein, sondern auch eine Art Standard für den IKT-Einsatz in Industrie, Dienstleistung und auch in Behörden.

Bei der Entwicklung der ITIL-Verfahren wurde auf Erfahrungen aus den Bereichen Projekt- und Qualitätsmanagement, strategisches Management, Führung, Motivation und Change-Management (also Management von Veränderungsprozessen im Sinne der Organisationsentwicklung) zurückgegriffen, aber auch auf das Customer-Relationship-Management (CRM), also auf das Management der Beziehungen zwischen Unternehmen/Behörden einerseits und Kunden/Bürgern andererseits. Und natürlich spielen Normen eine Rolle, ganz zentral die BS 15000 (britische Norm für ein standardisiertes Management von IKT-Services) oder die Norm BS 7799/ISO 17799 zum standardisierten Management der Informationssicherheit.

Jedes Unternehmen, jede Behörde, jede Organisation, kann sich aus der ITIL-Bücherei bedienen und die dort beschriebenen Prozesse einführen. Sie können sich aber nicht zertifizieren lassen – das können nur Personen!³ Das ist – gerade aus Sicht einer Belegschaftsvertretung – ein spannender Ansatz. Denn ein Unternehmen, das sich ITIL auf die Fahnen schreiben will, kann eigentlich nur mit ITIL-zertifizierten Beschäftigten glänzen und muss damit laufend für Nachwuchs und Fortbildung sorgen. In der Praxis allerdings werben dennoch viele IKT-Anbieter damit, ITIL-Prozesse anzuwenden, und auch Software-Hersteller preisen ihre Produkte zur IKT-Service-Management-Unterstützung als „ITIL-konform“ an.

Was steht nun in der ITIL-Bibliothek?

Zunächst muss klargestellt werden, was ITIL nicht tut: ITIL liefert keine klaren Anweisungen für die konkrete Ausgestaltung des IKT-Einsatzes, sondern beschreibt (Best-Practice-)Prozesse und formuliert allgemeine Anforderungen, die im Rahmen eines ITIL-Einführungsprozesses erfüllt werden müssen.

Zur Notfallvorsorge und zum Notfallmanagement beispielsweise ...

- muss das Management überlegen, was gebraucht wird, um auch in Katastrophen- und Notfällen definierte IKT-Services sicherzustellen; dafür muss z.B. entschieden werden, ob es bei einem Stromausfall ausreicht, durch eine vorübergehende Stromversorgung das kontrollierte Herunterfahren der IKT-Systeme sicherzustellen, oder ob auch bei Stromausfall ein kontinuierlicher IKT-Betrieb gewährleistet sein muss; und es ist z.B. zu entscheiden, welche Vorkehrungen zu treffen sind, für den Fall, dass einmal ein **Server** zusammenbricht, und ob die dafür benötigten Fähigkeiten selbst aufgebaut, zugekauft oder über Partnerschaften abgedeckt werden sollen;

- muss im Rahmen des „Service-Delivery“ (Planung und Lieferung von IKT-Services) entschieden werden, welche baulichen, personellen und technischen Vorkehrungen für die erfolgreiche Reaktion auf Notfälle zu treffen sind, welche Abläufe (Prozesse) dafür eingerichtet werden müssen, und wie deren Einhaltung gewährleistet werden kann;

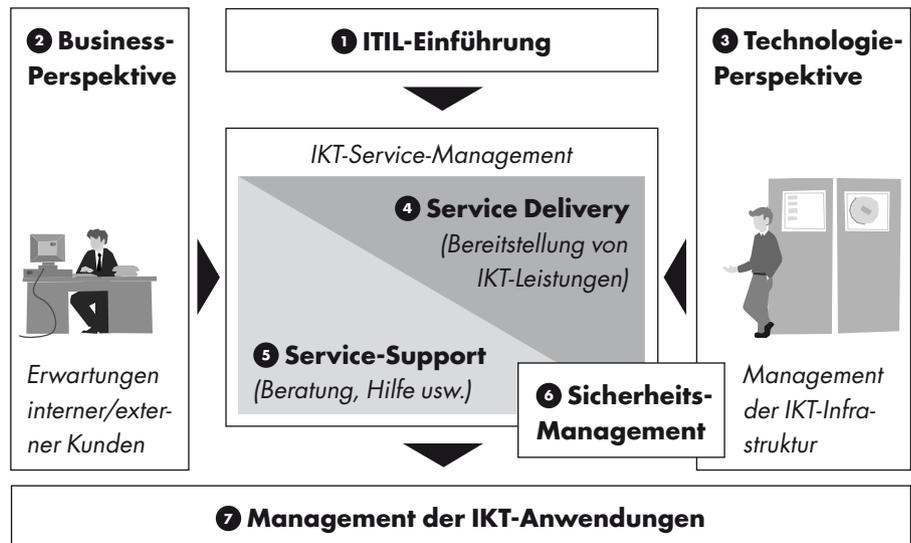
- muss im Rahmen des Bereichs „Management und Organisation“ definiert werden, welche Rollen und Funktionen für das Notfallmanagement festzulegen sind – und zwar bis hin zur Personaleinsatzplanung für die Service-Mitarbeiter (Rufbereitschaft und Alarmpläne) ...

Die ITIL-Bibliothek besteht zurzeit aus sieben sogenannten „Büchern“, die zum Teil wieder in einzelne „Kapitel“ unterteilt sind – am Ende besteht ITIL aus 45 Einzelpublikationen. Im Mittelpunkt steht dabei das Service-Management, unterteilt in Service-Support (= Unterstützung und Betrieb von IKT-Services, einschließlich Beratung

und Wartung) und Service-Delivery (= Planung und Lieferung von IKT-Services, einschließlich der Regelung der Kundenbeziehungen) – siehe dazu das folgende Schaubild:

Analysiert wird die Ursache der Betriebsstörung dann mithilfe des „Problem Control“. Ist allerdings die Ursache eines Problems bereits bekannt, dann ist es kein Problem, sondern ein „Fehler“ (Error), der nach ITIL-

Die sieben ITIL-Bücher im Überblick (frei nach OGC)



Dieses Schaubild macht deutlich, dass ITIL das Verbindungsglied ist, zwischen einerseits den Anforderungen des „Business“ (z.B. der Kunden) und den Möglichkeiten/Notwendigkeiten der Technik andererseits. Anders ausgedrückt: ITIL soll sicherstellen, dass die Informations- und Kommunikationstechnik im Dienst der Benutzer und Kunden steht, und umgekehrt, dass die Benutzer/Kunden auch genau die IKT-Unterstützung erhalten, die sie für ihre Aufgaben benötigen.⁴

Selbst dieses Schwerpunktthema bietet nicht genug Raum, um jedes der sieben ITIL-Bücher und deren einzelne Kapitel im Detail vorzustellen. Dafür sei auf weiterführende Quellen hingewiesen, die am Ende dieses Schwerpunkts aufgeführt sind.

Auch muss zugegeben werden, dass die Arbeit mit den ITIL-Inhalten nicht ganz einfach ist. Denn dazu gehört neben einem Überblick über die Buchtitel und die Kapitelüberschriften auch die Einsicht in die spezielle ITIL-Denkweise und das Fachvokabular. Bei diesem „ITIL-Sprech“ geht es auch nicht um das einfache Übersetzen englischsprachiger Fachbegriffe: Beispielsweise ist ein „Problem“ immer die noch unbekannte Ursache für eine Betriebsstörung (Incident).

Logik dann prinzipiell auch beseitigt werden kann. Ein „Ticket“ wiederum ist eine Meldung an die IKT-Wartung/-Beratung (Help-Desk, Support, Service), die dort zu verfolgen ist. Ein „Request for Change“ ist ein Änderungsantrag (z.B. für eine zusätzliche Komponente oder eine Änderung in den Systemeinstellungen) und „Change-Management“ schließlich ist kein Organisationsentwicklungsprozess, sondern ein geordnetes Verfahren zur Änderung eines bestehenden IKT-Systems (betreffend z.B. den Austausch von Komponenten oder Änderungen im Systemaufbau).⁵

ITIL-Verfahren – gesichert und hilfreich?

ITIL sieht sich – wie gesagt – als Sammlung von „Best-Practices“, will also die in der Praxis am besten bewährten Verfahren auswählen und beschreiben. Klar, dass es sich trefflich darüber streiten lässt, ob es sich bei den ITIL-Verfahren nun tatsächlich um die jeweils „beste Praxis“ handelt – schließlich wird ITIL nach wie vor laufend verbessert. Auch objektive Messkriterien, die das „best“ bestätigen könnten, gibt es ebenso wenig wie Maßstäbe, die über

verschiedene Unternehmungen mit unterschiedlichen IKT-Systemen hinweg Effizienzvergleiche ermöglichen würden.

Ein weiterer oft erhobener Vorwurf zielt auf die Tatsache, dass ITIL sich auf Leitlinien beschränkt und kaum unmittelbar handlungsbezogenes Wissen vermittelt. In diesem Sinne sei es eher wie eine Checkliste zu verstehen. Best-Practices hingegen müssten wesentlich konkreter sein. ITIL lege jedoch nur fest, was man machen müsse und was bei einer Prozessdefinition zu berücksichtigen sei, sage aber nichts darüber aus, wie man dies praktisch umzusetzen habe. ITIL sei lediglich ein Rahmen, der erst in spezifische Projekte umgesetzt werden müsse – und das natürlich mittels (teurer) Hilfe durch die diversen, darauf spezialisierten Beratungsunternehmen ...

Auch wird ITIL immer wieder vorgeworfen, dass es kaum für mittlere und schon gar nicht für kleinere und kleinste Unternehmungen tauglich sei. Ebenso sei vollkommen offen, wie sich ITIL in anderen Kulturen als der westlichen, z.B. also in Asien, bewähre – angesichts der vielen IKT-Auslagerungen eine wichtige Frage.

Und letztendlich – so die Kritiker weiter – gebe es Alternativen, die in dem einen oder anderen Falle besser seien als ITIL. In einer komplett aus Microsoft-Produkten bestehenden IKT-„Landschaft“ könnte z.B. MOF (Microsoft Operating Framework) schon aufgrund seiner systembezogenen Ausrichtung weitaus spezifischere Lösungen anbieten als ITIL.

Und schließlich hätte andere Systemanbieter (z.B. Sun) gleichfalls eigene Systeme für ihr IKT-Service-Management entwickelt. Und sogar für britische Schulen gebe es mit FITS (Framework for ICT Technical Support) ein eigenes System, das auch für mittlere, in jedem Fall aber für Kleinunternehmen eine sinnvolle Alternative zu ITIL darstellen könnte – zudem wäre FITS (wie auch MOF) kostenlos zu haben ...

ITIL – ganz klar auf dem Vormarsch

Trotz dieser nicht unberechtigten Kritik an ITIL selber und an dem erheblichen Aufwand, der für eine ITIL-Einführung zu treiben ist, sehen vor allem Unternehmen in

ITIL auch klare Chancen: Kostensenkungspotenziale, Standardisierung, geordnete und damit kalkulierbarere Abläufe, definierte Qualität und Leistungsbeschreibungen, klar definierte Schnittstellen zu externen Anbietern von IKT-Services mit der Möglichkeit, diese in Teilen oder Gänze auszulagern – das sind die Punkte die für ITIL ins Feld geführt werden.

Im Einzelnen verspricht man sich von einem ITIL-konformen Management der IKT-Services:

- flexibles und schnelles Reagieren auf neue Ansprüche,
- messbarer Beitrag zur Wertschöpfung durch die IKT,
- verbesserte Beziehungen zwischen Kunden und IKT (extern oder intern),
- stabile, einheitliche, definierte und vereinbarte IKT-Services,
- Schwerpunkt auf dem Dienstleistungsaspekt, statt auf der Technologie,
- Entscheidungsfindung auf der Grundlage gemessener Daten,
- klar definierte Kommunikations- und Entscheidungswege,
- einheitliches Vokabular,
- Lösung von Problemen statt Bekämpfung von Symptomen,
- klare und transparente Kostenstruktur,
- optimierte interne Abläufe,
- einheitliche, vollständige Dokumentation der IKT-Infrastruktur.

So jedenfalls wird es publiziert. Dennoch sind Prognosen, wie sie am Anfang dieses Artikels zitiert wurden, mit Vorsicht zu genießen. Denn damit soll zumindest zum Teil wohl auch ein Trend herbeigeredet werden, nicht zuletzt mit dem Ziel, Beratungsaufträge zu akquirieren.

Auf- und Ausbau von ITIL

In der Praxis werden meiner Erfahrung nach vor allem Wartungs-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen nach ITIL-Vorgaben gestaltet und früher oder später dann ergänzt um damit eng verknüpfte Bestandteile aus anderen „Büchern“ – in erster Linie aus den Bereichen Incident-Management (schnelle Störungsbeseitigung) und Service-Level-Management (Erfüllung von Kundenanforderungen), in zweiter Linie

vielleicht noch Security-Management (sicherer IKT-Betrieb), Continuity-Management (Wiederherstellung von IKT-Funktionen im Notfall), Configuration-Management (► Konfiguration und Dokumentation der vorhandenen IKT-Struktur) und Change-Management (Änderungen der IKT-Infrastruktur) oder Release-Management (Sicherstellung einer stets funktionierenden Hard- und Software).

Ob es dabei dann bleibt oder ob doch noch mehr hinzukommt, bleibt jeweils abzuwarten. Aber auch wenn es nur diese „schmale“ ITIL-Anwendung geben sollte, so sind die Auswirkungen auf die gesamte IKT-Organisation dennoch – wie schon eingangs gesagt – tiefgreifend!

Autor

Knut Hüneke ist Diplom-Psychologe mit Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie und Berater für Betriebs- und Personalräte; er ist Partner bei synexa (www.synexa-consult.com), spezialisiert auf Beratung und Training für Change-Management, Zusammenarbeit, Lernen und Wissen im Zusammenhang mit neuen Kommunikationsmedien; seit Anfang 2006 ist er darüber hinaus als Organisationsentwickler in einem Krankenhaus tätig; er lebt und arbeitet in Nannhofen bei München und in Suhl/Südthüringen; Kontakt: fon 08145-997470, k.hueneke@link-m.de, www.khueneke.link-m.de

zur Vertiefung

siehe Seite 21

Lexikon

Betriebssystem ► (englisch: *operation system*, OS) Software, die den Betrieb eines Computers erst ermöglicht; das Betriebssystem verwaltet Speicher, Tastatur, Maus usw., und steuert die Ausführung von Programmen

Client-Server ► (englisch: *client* = Kunde/Klient, *server* = Zusteller) Bezeichnung für ein Netzwerk aus Arbeitsplatzrechnern (Clients), die von einem zentralen Computer (Server) Daten/Programme u.Ä. abrufen und Arbeitsergebnisse dort wieder abspeichern

ERP (Enterprise Resource Planning) ► (englisch: *enterprise* = Unternehmen, *resource* = Betriebsmittel) Bezeichnung für Standardsoftware, die für möglichst viele betriebswirtschaftliche Aufgaben (z.B. Finanz-, Personalverwaltung, Produktionssteuerung) die passende Softwarelösung anbietet, meist in Form verschiedener Bausteine (Module); die bekannteste ERP-Standardsoftware ist SAP

Konfiguration ► ist entweder eine bestimmte Einstellung einer Software (Festlegung von Funktionen) oder die Zusammensetzung von IKT-Geräten aus bestimmten Bauteilen/Bausteinen

Office-Programme ► (englisch: *office* = Büro) Sammelbegriff für Softwareprodukte, die speziell für die Erledigung von Büroarbeiten entwickelt sind, z.B. Textverarbeitung, Tabellenberechnung, E-Mail, Präsentationserstellung; das bekannteste „Office“-Paket kommt von Microsoft (Word, Excel, Powerpoint usw.)

Outsourcing ► (Kunstwort aus englisch: *out* = außerhalb und *resource* = Betriebsmittel) Beauftragen von Fremdunternehmen mit der Übernahme von Produktions- oder Verwaltungsprozessen; wenn ins (billigere) Ausland verlagert wird, dann wird das Offshoring (englisch: *offshore* = vor der Küste) genannt

Server ► (englisch: *server* = Zusteller) Bezeichnung für einen speziellen Rechner, der in Netzwerken für die angeschlossene Arbeitsplatzrechner bestimmte Aufgaben übernimmt (z.B. Netzwerkverwaltung, Datenspeicherung, E-Mail-Abwicklung)

Fußnoten

- 1 Michael Vogel: „Helpdesk als Einstiegsdroge in IT-Service-Management“ (silicon.de vom 20.10.2006)
- 2 „Deutsche Firmen setzen verstärkt auf ITIL“ (silicon.de vom 14.8.2006)
- 3 Unternehmen steht allerdings die Möglichkeit offen, sich nach ISO/IEC 20000 zertifizieren zu lassen, einer internationalen Übertragung der britischen BS 15000
- 4 Auch wenn es sprachlich schwer zu vermitteln ist, ist dies ein wichtiges „sowohl als auch“; herrschte früher unter der Devise „Technik ist für den Menschen da“ die Ansicht vor, erst müssten die Anforderungen definiert und dann die Technik entsprechend zur Verfügung gestellt werden, gilt heute oft, dass umgekehrt die Technik die Impulse und Anregungen für die Arbeit gibt und ihren Benutzern neue Perspektiven eröffnen kann, auf die diese sonst nie gekommen wären; anders ausgedrückt: Technologien bieten und suchen sich ihre Anwendungsfelder (Beispiel: Gruppenarbeitssoftware fördert die Bildung „verteilter Teams“)
- 5 Hilfreich im Begriffsdschungel ist das ITIL-Glossar unter: www.iti-online.de/index.php?subject=glossar

Chancen und Risiken einer ITIL-Einführung

Knut Hüneke // Arbeits-, Betriebs-, Organisationspsychologe

HIER LESEN SIE:

- welche konkreten Folgen eine ITIL-Einführung sowohl für IKT-Beschäftigten wie auch für IKT-Benutzer hat
- mit welchen Verfahren ITIL größtmögliche Transparenz bezogen auf die Leistungen und die Kosten des IKT-Einsatzes herstellt und welche praktischen Konsequenzen das z.B. für die Auslagerung von IKT-Leistungen hat
- welche Aufgaben mit der ITIL-Einführung auf eine Belegschaftsvertretung zukommen



Es ist also soweit. Der Arbeitgeber möchte ITIL, die Verfahrenssammlung für ein verbessertes, systematisches Management seiner Informations-/Kommunikationstechnik (IKT) einführen. Nun gilt es für die Belegschaftsvertretung, die damit für die Beschäftigten verbunden Chancen und Risiken abzuwägen ...

Was sind die mit einer ITIL-Einführung einhergehenden Probleme, denen sich ein Betriebs-/Personalrat vor allem zuwenden muss?

- Transparenz! Transparenz!
- ... und Organisation.

Die gläserne IKT

Es ist erklärtes Ziel, mithilfe der von ITIL angebotenen „Best-Practice“-Lösungen (siehe Teil 1) transparente und standardisierte Prozesse für das Management aller IKT-Leistungen zu etablieren: Leistungen und Kosten sollen jederzeit nachvollziehbar sein. Dazu wird z.B. ein „Service-Level“ definiert. Darin wird festgelegt, zu welchen Zeiten und in welchem Umfang die

IKT insgesamt und die einzelnen IKT-Leistungen zur Verfügung stehen sollen:

So soll etwa eine bestimmte Softwareanwendung (z.B. eine Produktionssteuerung) montags bis freitags von 6.00 bis 22.00 Uhr und an Wochenenden und Feiertagen von 9.00 bis 20.00 Uhr zur Verfügung stehen und zwar für 98 % der Gesamtbetriebszeit. Im Rahmen der tolerierten Nicht-Verfügbarkeit von 2 % muss ein „Problem“ (also die Ursache einer evtl. Betriebsstörung – siehe Seite 13) binnen 60 Minuten gefunden und behoben sein, ein „Error“ (eine Betriebsstörung mit bekannter Ursache) binnen 30 Minuten. Auf ein „Ticket“ (eine Störungsmeldung) muss mindestens innerhalb von 15 Minuten reagiert werden.

Ist dies festgelegt, muss das zuständige IKT-Service-Management schauen, wie es diese Vorgabe organisatorisch, technisch und personell sicherstellt. Keine leichte Aufgabe: Bei rund 5250 Betriebsstunden/Jahr darf es nur Ausfallzeiten von höchstens 100 Stunden/Jahr geben, niemals aber länger als eine Stunde am Stück. Außerdem muss diese Leistung zu einem definierten Preis X zur Verfügung stehen. Und das Ganze muss sich zu diesem Preis natürlich auch rechnen – sei es für einen externen IKT-Dienstleister oder für eine (budgetierte oder als Profit-Center geführte) IKT-Abteilung.

Wird das garantierte Erbringen der verlangten IKT-Leistungen zu teuer, dann gibt es zwei Möglichkeiten: Man kann

das Maß der Verfügbarkeit z.B. auf 95 % senken (und damit 250 Stunden Ausfall/ Nicht-Verfügbarkeit im Jahr als hinnehmbar definieren), man kann festlegen, dass die Behebung eines „Problems“ 120 Minuten dauern darf oder etwas in dieser Art.

Der Abnehmer der IKT-Dienstleistungen, also ein Unternehmen, eine Behörde oder Organisation, kann sich aber auch „am Markt“ umschauen und Konkurrenzangebote einholen: Wer bietet das von mir definierte Service-Level günstiger an (oder bietet mehr Leistung für den gleichen Preis)?

Die Crux aus Sicht der Belegschaftsvertretung ist dabei die folgende: Da das IKT-Service-Management über Prozesse (einschließlich Zuständigkeiten, Funktionen, Personen usw.) und die IKT-Systeme durch die mit ITIL verbundene „einheitliche, vollständige Dokumentation der IKT-Infrastruktur“ von vorne bis hinten und in jeder Einzelheit beschrieben sind, ist ein Wechsel z.B. von einem internen auf einen externen Anbieter ein weitaus klarer zu definierendes Unterfangen als in der „guten, alten Zeit“, in der die IKT und ihre Leistungen noch eine undurchschaubare „Black Box“ darstellten. Die Fremdvergabe wird, von der Auslagerung an einen inländischen Dienstleister (Outsourcing) bis hin zum Verlagern ins billigere Ausland (Offshoring), zur jederzeit greifbaren Option.

Outsourcing/Offshoring muss dabei nicht immer die komplette Auslagerung der IKT (mit Bereitstellung von Hardware, Software und Service durch einen externen Anbieter) bedeuten. Zwischen kompletter Fremdvergabe und reiner „In-House-IKT“ gibt es diverse Zwischenstufen.

In jedem Fall gilt aber, dass der Wechsel zu einen anderen Service-Provider aufgrund von ITIL und ähnlichen Verfahren relativ einfach geworden ist. IKT-Services sind „Massenware“ geworden und können genau wie diese gehandelt werden! Was unter diesen Umständen in den Unternehmen, Behörden und Organisationen passieren wird, ist einfach abzusehen:

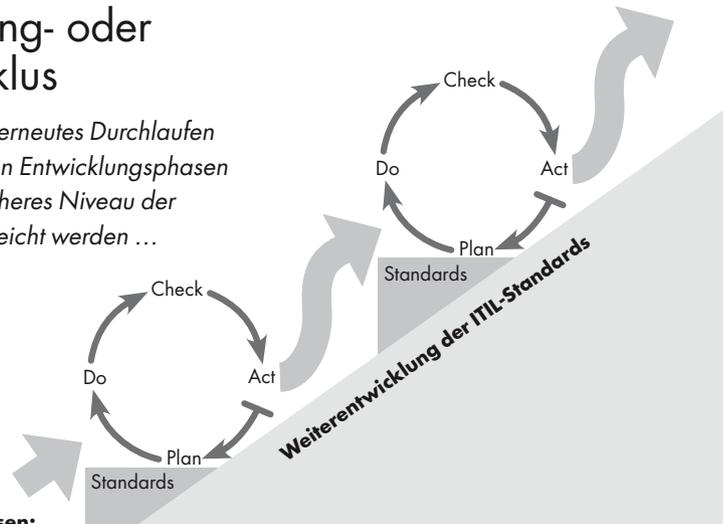
Die jederzeitige Möglichkeit von Outsourcing/Offshoring wird drohend ins Feld geführt – und das bekannte Spiel geht los: Wenn die eigene IKT es nicht schafft, das definierte Leistungslevel zu dem Preis dieses oder jenes Fremdanbieters bereit-

zustellen, dann müsse – leider, leider – ausgelagert werden.

Die Folgen werden oft sein: Abstriche beim Gehalt, Kürzungen bei den Zuschlägen für Bereitschaftsdienste und Nachtwie Wochenendarbeit, Arbeitsverdichtungen und so manches mehr. Nichts

Der Deming- oder PDCA-Zyklus

Durch ein immer erneutes Durchlaufen der verschiedenen Entwicklungsphasen soll ein immer höheres Niveau der ITIL-Standards erreicht werden ...



Die einzelnen Entwicklungsphasen:

- (1) Plan = Zielsetzung und -vereinbarung, Planung und Konzeption
- (2) Do = Einführung und Pilotierung des Vorgehens
- (3) Check = konzeptionelle Phasen der Planung und Überprüfung des Vorgehens und der Ergebnisse
- (4) Act = Inbetriebnahme und Verbesserung des Vorgehens

Neues für Betriebsräte und auch nicht mehr für Personalräte. Neu ist allenfalls, dass es nun den IKT-Bereich trifft.

Die transparenten Mitarbeiter

Ein wesentlicher Bestandteil der ITIL-Logik ist der sogenannte Deming- oder PDCA-Zyklus. Dies ist eine Art erweiterter Controlling-Regelkreis, der sich allerdings nicht auf die Aufrechterhaltung des Bestehenden bezieht, sondern einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess begründet (in der Abbildung oben: Es geht „bergauf“, der Standard „steigt“).

Um solche Soll-/Ist-Vergleiche durchführen zu können, bedarf es allerdings eines ständigen Monitorings, also einer Kontrolle der Leistungserbringung durch Überwachung und Protokollierung anhand sogenannter Schlüsselindikatoren, wie z.B. Verfügbarkeit oder Reaktionszeit ...

Ein paar Beispiele gefällig? Im „Incident-Management“ (Störungsbeseitigung) wird unter anderem überwacht ...

- Gesamtzahl der Störungen,
- durchschnittliche Lösungszeiten für Störungen (auch nach Prioritäten),
- Durchschnittswerte innerhalb des vereinbarten Service-Levels,
- Prozentsatz der auf Anrieb behobenen Störungen,

- durchschnittliche Kosten pro beseitigter Störung,
- Anzahl der falsch weitergeleiteten Störungen ...

Im Bereich des „Service-Desk“ (IKT-Beratung/-Hilfe/-Wartung) wird unter anderem überwacht ...

- durchschnittlicher Zeitaufwand für die Lösung von Störungen (unterteilt nach ihren Auswirkungen) und/oder für die Bearbeitung einer Störungsmeldung (Unterscheidung zwischen Durchlaufzeit und aufgewendeter Zeit),
- Zahl der Anfragen, die insgesamt eingegangen sind sowie deren durchschnittliche Verteilung auf die Service-Desk-Beschäftigten,
- Prozentsatz der Störungen, die direkt durch den Service-Desk behoben werden konnten,
- durchschnittliche Dauer, bis zur Entgegennahme eines Anrufs (einschließlich abgebrochener Anrufe) und durchschnittliche Dauer der Telefonate ...

Solche Schlüsselindikatoren werden allgemein, aber auch in Bezug auf konkrete

WIRKUNGEN EINER ITIL-EINFÜHRUNG:

(1) ITIL schafft ein bislang unbekanntes Maß an Transparenz über ...

- die Leistung(-sfähigkeit) und Kosten der IKT,
- die Leistung und das Verhalten der IKT-Beschäftigten,
- die Arbeit, die Leistung und das Verhalten der IKT-Benutzer.

(2) ITIL schafft (jedenfalls vermeintlich) klar definierte und vergleichbare Strukturen und Abläufe für das Management der IKT-Leistungen – und bietet damit die Möglichkeit umfassender Preis- und Leistungsvergleiche (zwischen IKT-Leistungsanbietern z.B. innerhalb eines Konzerns oder mit externen Dienstleistern). Auf der Basis klar definierter Standards wird eine Fremdvergabe von IKT-Leistungen wesentlich erleichtert.

(3) ITIL krempelt in der Regel die bisherige IKT-Organisation total um. Rollen und Verantwortlichkeiten von IKT-Beschäftigten werden geändert und neu definiert.

(4) Vereinbarungen zur Leistungserbringung (Service-Level) haben Auswirkungen auf Arbeitszeiten und Entlohnung ebenso wie auf die Verfügbarkeit der IKT und der Dienstleistungen rund um die IKT. In diesem Zusammenhang werden auch Leistungsmaße definiert und kontrolliert.

(5) ITIL hat über das Security-Managements (Management der Datensicherheit) deutlichen Einfluss auch auf den Arbeitnehmerdatenschutz. Datensicherheitsregeln können sich massiv auf die Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten der IKT-Benutzer auswirken.

„Rollen“ (bestimmte persönliche Zuständigkeiten) oder Personen erhoben und ausgewertet – wenn die Belegschaftsvertretung dies zulässt!

Dazu gehört, dass Skills, also bestimmte Fähigkeiten/Kenntnisse von Beschäftigten, erfasst und „Rollen“ zugeordnet werden. Die darauf aufbauende Aufgabenverteilung findet zum Teil dann sogar softwaregesteuert statt.

Über Zufriedenheitsmessungen bei den IKT-Benutzern werden weitere personenbezogene Daten sowohl der Benutzer als auch der IKT-Beschäftigten erhoben. Und nicht zuletzt sollen auch Workflows, also definierte und zumindest teilweise softwaregestützte und -gesteuerte Arbeitsabläufe, durch Controlling-Regelkreise (Deming- oder PDCA-Zyklen – siehe Abbildung auf Seite 15) überwacht und optimiert werden. Eine konkrete Fragestellung kann dann schon mal lauten: Wie lange liegen eigentlich „Tickets“ (Störungsmeldungen) bei Sachbearbeiter Müller im Vergleich zur Sachbearbeiterin Çelik?

Damit ist dann der Boden bereitet, um die Erreichung der nach ITIL vereinbarten Leistungen gleich in die persönlichen Zielvereinbarungen der IKT-Beschäftigten

zu übernehmen. In jedem Fall aber wird sich z.B. die Unzufriedenheit, die etwa die Benutzer von ► Office-Anwendungen bei einer Befragung geäußert haben, unangenehm auf die IKT-Beschäftigten auswirken, die dafür zuständig sind. Kurzum: Mit der ITIL-Einführung sind Fragen der Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie auch Fragen der Entlohnung, der Gestaltung von Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen unmittelbar berührt.

Aber auch für „End-Benutzer“ der IKT-Leistungen ist das mit der ITIL-Einführung verbundene Potenzial an Transparenz erheblich. Da die Daten jeder Störungsmeldung bei der IKT vorliegen, lassen sich diese auch auswerten (z.B. „Wer nimmt den IKT-Service besonders häufig in Anspruch?“ oder „Wer meldet ständig dieselben Störungen?“). Denn jede Anfrage verursacht Kosten und ist damit willkommenes Objekt für ein nach Kostensenkungspotenzialen suchendes Management.

Hier soll keiner IKT-Abteilung Böses unterstellt werden, aber es ist eben einfach so, dass ein ITIL-orientiertes IKT-Service-Management ohne ein solches Monitoring nicht funktionieren kann – es ist integraler Bestandteil der ITSM-Philosophie.

Dennoch muss es Grenzen geben (mehr dazu im Teil 3 ab Seite 18).

Auswirkungen auf die Organisation

ITIL hat – das wurde schon im ersten Teil unseres ITIL-Schwerpunkts ab Seite 9 dargestellt – tief greifende Auswirkungen auf die gesamte IKT-Organisation, außerdem aber – meiner Erfahrung nach – auch auf die Arbeitsorganisation der IKT-Benutzer. Zunächst jedoch:

Die Auswirkungen auf die IKT-Beschäftigten

ITIL schreibt keine irgendwie festgelegte Organisationsform vor, bestimmt jedoch „Rollen“. Damit wird in der Regel die alte Hierarchie der IKT umgekrempelt, neue Über- und Unterordnungsverhältnisse entstehen, neue Aufgaben werden definiert, alte fallen weg. So wird beispielsweise ein ► virtueller Wartungs-, Hilfe- und Beratungsdienst (Service-Desk) eingerichtet. Konkret heißt das, dass diese Tätigkeiten nicht mehr durch eine räumlich und organisatorisch feste Einheit erledigt werden, sondern verteilt auf eine oft große Zahl von Spezialisten, die an irgendwelchen Arbeitsplätzen, auch zu Hause oder irgendwo auf der Welt verteilt, arbeiten. So kann die Bereitschaft des Service-Desks sogar mit der Tageszeit rund um den Globus wandern.

Die ITIL-entsprechende Vereinbarung über die zu erbringenden IKT-Leistungen (Service-Level-Agreement) definiert meist Verfügbarkeitszeiten, die die bisherigen Arbeitszeiten über den Haufen werfen. Bereitschaftsdienste und Rufbereitschaften werden neu festgelegt. Wegen der angestrebten hohen IKT-Verfügbarkeitszeit bleiben dann z.B. für das Aufspielen neuer Softwareversionen (Releases) vielleicht nur noch so unerfreuliche Zeiten übrig wie von Samstag 21.00 Uhr bis Sonntag 06.00 Uhr.

Oder ist z.B. Anfang November die laut Vereinbarung tolerierte Nicht-Verfügbarkeit von 2 oder 5 % der Jahreslaufzeit bereits nahezu ausgeschöpft, dann brauchen sich die IKT-Beschäftigten über so etwas wie Freizeitplanung keine Gedan-

ken mehr zu machen – alles hat sich der Einhaltung des vereinbarten Service-Level-Agreements zu unterwerfen.

Schließlich soll hier noch ein Blick auf die in der Praxis meist wenig beachtete Frage der ITIL-Qualifizierung geworfen werden. Denn es können sich, wie im ersten Teil bereits erwähnt, nur Personen, aber keine Unternehmen, Behörden oder Organisationen nach ITIL zertifizieren lassen!

Also wird in der Regel eine umfangreiche Qualifizierungsinitiative unter den IKT-Beschäftigten gestartet. Diese Qualifizierungen sind allerdings streng an den nach ITIL definierten Rollen orientiert. Das heißt: Jeder bekommt nur das Maß an Qualifizierung, das zur Ausfüllung seiner Rolle erforderlich ist. Hier sollte die Belegschaftsvertretung unbedingt darauf achten, dass die Rollen (und damit einhergehend die Qualifizierungen) nicht zu eng gestrickt werden, um die Entwicklungspotenziale der Betroffenen nicht zu sehr einzuschränken. Sonst kann es z.B. passieren, dass eine bestimmte Rolle wegfällt, weil die entsprechende Tätigkeit ausgelagert wurde und plötzlich keine Verwendungsmöglichkeit mehr für den Inhaber dieser Rolle gegeben ist.

Ansonsten sind die ITIL-Qualifizierungen durchweg anspruchsvolle Schulungen, für die jeweils eine Prüfung abzulegen ist. Dafür müssen den Betroffenen aber auch genügend Freiräume und Unterstützung eingeräumt werden, denn was passiert am Ende, wenn ein IKT-Beschäftigter sein Zertifikat auch nach der dritten Schulung nicht schafft?

Die Auswirkungen auf die IKT-Benutzer

Mit der Vereinbarung eines „Service-Levels“ wird immer auch festgelegt, wann und wie der einzelne IKT-Benutzer auf eine bestimmte IKT-Leistung zugreifen kann und wann nicht.

Im Bereich der ITIL-Funktion „Management of Local Processors“ wird z.B. festgelegt, wie (kleine) Außenstellen eines Unternehmens oder einzelne Außendienstler mit IKT-Leistungen versorgt werden. Da kann etwa der Wegfall eines Service-Mitarbeiters vor Ort entscheidende Auswirkungen auf die örtliche Versorgungsquali-

tät haben. Plötzlich ist eben niemand mehr da, der mal eben „über die Schulter schaut“ oder den man am Fahrstuhl trifft und dabei gleich ein Problem kurz bespricht, statt eine offizielle Anfrage an einen anonymen „Service-Desk“ zu starten. Hier stellen sich auch Fragen nach der Gleichbehandlung von Beschäftigten.

Überhaupt muss unter ITIL jede abgerufene Leistung – gleich ob es sich um eine interne oder eine externe IKT handelt – irgendwie berechenbar sein (im Hinblick auf Kosten und Zeiten). Jeder betriebliche Praktiker aber weiß, dass es eine ganze Menge an Leistungen gibt, die jenseits der definierten Aufgaben liegen: Da muss ein neuer Drucker angeschlossen werden und nebenbei – weil der Kollege „schon mal da ist“ – wird dann gleich noch ein kniffliges Problem mit einer Excel-Tabelle angesprochen. Ganz zu schweigen davon, dass „von Kollege zu Kollege“ irgendein Blödsinn, der mit dem PC angestellt wurde, still und heimlich beseitigt wird. Hier kommt es bei der Kalkulation der wahren Kosten eines geplanten IKT-Outsourcings immer wieder zu gewaltigen Fehleinschätzungen.

Und nicht zuletzt hat auch das ITIL „Security-Management“ (Management der Datensicherheit) Einfluss auf den Arbeitnehmerdatenschutz. Nur sichere Daten sind auch geschützte Daten – selbst wenn zu einem wirksamen Datenschutz noch mehr dazu gehört. Anders ausgedrückt: Datensicherheit ist eine notwendige Voraussetzung für den (Arbeitnehmer-)Datenschutz. Im „Security-Management“ wird z.B. konkret definiert, wer berechtigt ist, auf welche Daten mit welchen Befugnissen zuzugreifen, ob das allein geschehen darf oder ob die 4-Augen-Regel gilt, welche Benutzerrechte überhaupt erteilt werden oder wie und wann Passwörter zurückgesetzt werden?

Zusätzlich können die Regelungen im Rahmen des „Security-Managements“ erhebliche Auswirkungen auf die Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten der IKT-Benutzer haben. Denn dazu gehören Themen wie gesperrte Websites, Verbot oder Erlaubnis privater Internet- und E-Mail-Nutzung, Einschränkungen für E-Mails (z.B. bezogen auf Anhänge) oder weitere Ein-

schränkungen bezogen etwa auf mobile Speichermedien (z.B. ► USB-Stick) oder die Nutzung von CD-ROM oder DVD.

Und immer wird alles exakt bewertet – zumindest finanziell. Es sollte also genau im Auge behalten werden, was sich im Rahmen einer ITIL-Einführung schleichend oder gleichsam nebenbei ändert, welche betriebliche Übung plötzlich ausgehebelt werden soll, welche bisherige Praxis zum Datenschutz (ob in einer Betriebsvereinbarung abgesichert oder nicht) plötzlich zur Disposition steht.

Chancen gibt es auch!

Chancen durch ITIL gibt es nicht für das Unternehmen oder die Behörde (siehe dazu Teil 1 ab Seite 9), sondern auch für die IKT-Beschäftigten und die IKT-Benutzer. Transparenz z.B. kann sich durchaus als Wettbewerbsvorteil erweisen und Arbeitsplätze absichern. Zertifizierte Qualifizierungen erhöhen den „Wert“ von IKT-Beschäftigten am Arbeitsmarkt. Auch kann sich der Status für die IKT allgemein und für die IKT-Beschäftigten insbesondere deutlich erhöhen, weil durch ITIL endlich sichtbar wird, was in diesem Bereich geleistet wird und wie hoch der Beitrag der IKT zum Unternehmenserfolg ist ...

Autor

Knut Hüneke ist Diplom-Psychologe mit Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie – weitere Angaben siehe Seite 13

Lexikon

Controlling ► (englisch: *control* = steuern, regeln) ist ein (ausschließlich nach innen wirkender) Teil der Unternehmensführung; konkrete Aufgabe ist die Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Daten zur Vorbereitung von Unternehmensentscheidungen

Office-Software ► siehe Lexikon Seite ##

virtuell ► (nur dem Anschein nach vorhanden) Sammelbegriff für „Wirklichkeiten“, die nur durch Computerberechnung existieren

USB-Stick ► mobiler, etwa fingerzeigergroßer Datenspeicher, der lediglich an eine bestimmte Anschlussbuchse (USB) am PC angesteckt werden muss, um als Datenspeicher und Datentransportmittel zur Verfügung zu stehen

Fußnote

1 Diese Beispiele sind nur einige wenige aus über 100 Auswertungen (Reports) der Service-Desk-Software eines bekannten und großen Hard- und Softwareanbieters

ITIL mitbestimmen und vereinbaren

Knut Hüneke // Arbeits-, Betriebs-, Organisationspsychologe

HIER LESEN SIE:

- welche Themenbereiche bei der Regelung einer ITIL-Einführung beachtet werden müssen
- welche Regelungen speziell zum ITIL-Einführungsprozess angestrebt werden sollten und wie die ersten Erfahrungen damit aussehen

Bisher liegen offenbar kaum Erfahrungen zur Regelung von ITIL-Einführungen vor. Um es klar zu sagen: Auch der Autor dieses Schwerpunkts hat an bisher einer einzigen solchen Regelung mitgewirkt und Nachforschungen bei Beraterkollegen erbrachten kein anderes Ergebnis. Noch gibt es also keine „Best Practice“ für ITIL-Regelungen. Dennoch muss man sich natürlich damit beschäftigen ...

Die diesem dritten Teil des ITIL-Schwerpunkts zugrundeliegende Regelung ist möglicherweise die erste und vielleicht bisher einzige Betriebs-/Dienstvereinbarung zu diesem Thema. Sie regelt für die deutschen Unternehmen eines internationalen Konzerns einen ITIL-Einführungsprozess, in dessen Rahmen als erste Stufe ein „Service Desk“ (Beratung/Hilfe/Wartung) für „Incident Management“ (Entgegennahme und Abarbeitung von Störmeldungen) eingeführt wird – ein Prozess, der noch nicht abgeschlossen ist.

Dabei wurde durch den zuständigen Betriebsrat¹ versucht, zunächst einmal die folgenden Punkte zu regeln:

- Beteiligung am Einführungsprojekt,
- Leistungs- und Verhaltenskontrolle,
- Arbeitszeiten,
- Entgelt,
- Qualifizierung und
- Sicherung der Beschäftigung.

Grundlage für den Mitbestimmungsprozess sind und waren auch in diesem Fall die „üblichen“ Informations- und Mitbestimmungsrechte – insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG – sowie das Recht, die Einhaltung aller zugunsten der Arbeitneh-

mer geltenden Gesetze, Vorschriften usw., insbesondere natürlich die Datenschutzgesetze zu überwachen (§ 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG – siehe dazu auch den Artikel von Bruno Schierbaum: „Datenschutz durch Mitbestimmung“ in CuA 1/07).

Hintergrund der konkreten Regelungen waren in diesem Fall:

- eine vorhandene IKT-Rahmenvereinbarung, die sowohl die Beteiligung des Betriebsrats bei IKT-Projekten grundsätzlich regelt als auch sehr weitgehende Regelungen zum Datenschutz und Schutz vor unerlaubter Leistungs- und Verhaltenskontrolle enthält, sowie
- die grundsätzliche Befürwortung einer ITIL-Einführung durch den Betriebsrat, aus der Annahme heraus, dass die ITIL-Einführung für die IKT in den deutschen Konzernunternehmen im Verhältnis zur konzerninternen „internationalen Konkurrenz“ einen positiven Effekt haben werde.

Die wichtigsten Regelungen ...

... dieser ITIL-„Prozessvereinbarung“ hier nun im kurzen Überblick:

(1) Die klare Zielvorgabe für das Management, dass die ITIL-Einführung der IKT-Zukunftssicherung für den Standort Deutschland dienen soll;

(2) eine Bestandssicherung für das vorhandene IKT-Personal;

(3) das Ziel, einen qualitativ hochwertigen IKT-Service aufrecht zu erhalten; wobei dem Betriebsrat für die dabei nötigen Abwägungen zwischen Kosten einerseits und Qualität andererseits eine Beteiligung zugestanden wird; dies vor allem mit dem Ziel zu verhindern, dass ...

- eine Absenkung der Service-Qualität zulasten der IKT-Benutzer geht,
- kleinere Standorte benachteiligt werden (Gleichbehandlungsgrundsatz),
- das [Charging](#) als Hebel gegen die berechnete Anforderung von Service-Leistungen eingesetzt werden kann;

(4) eine Schutzklausel für nicht der eigentlichen IKT-Abteilung zugehörige dezentrale IKT-Spezialisten (z.B. besonders qualifizierte Nutzer wichtiger IKT-Systeme vor Ort);

(5) eine ausdrückliche Hervorhebung der Mitbestimmung durch den Betriebsrat in allen datenschutzrelevanten Fragen;

(6) in Ergänzung zur IKT-Rahmenbetriebsvereinbarung – in der grundsätzlich eine IKT-gestützte Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausgeschlossen wird (außer für klar definierte und vereinbarte Fälle) – die Vereinbarung, dass ...

■ jede mithilfe von Service-Desk-Werkzeugen erstellte Auswertung (Report) einvernehmlich mit dem Betriebsrat abzustimmen ist,

■ personen- oder rollenbezogene Auswertungen, die Rückschlüsse auf Personen oder Personengruppen zulassen, untersagt sind, oder dass deren Kenntnisnahme auf begründetem und mitbestimmten Antrag hin einer gemeinsamen Kommission vorbehalten ist (die ihre Verschwiegenheitspflicht nur einvernehmlich aufheben darf),

■ die Begründung für eine Erfassung und Verarbeitung von Daten (Zweckbestimmung) auf die Verbesserung der Service-Qualität beschränkt ist und personelle Maßnahmen ausgeschlossen sind;

(7) die Aufstellung von Soll-Werten für die sogenannten Schlüsselindikatoren (z.B. Verfügbarkeit der IKT-Leistungen oder Reaktionszeiten – siehe Teil 2 ab Seite 14) muss mit dem Betriebsrat beraten werden, um diesem die Möglichkeit zu geben, Einwände geltend zu machen und Auswirkungen auf die Personalbemessung zu prüfen.

Ungeklärtes und Offengebliebenes

Mit der im Rahmen der ITIL-Einführung vorgesehenen Qualifizierungs-Offensive waren sowohl die IKT-Beschäftigten als auch der Betriebsrat in vollem Umfang einverstanden, von daher bestand hier aus Sicht des Betriebsrats kein Regelungsbedarf. Es wurde lediglich mündlich vereinbart, dass der Betriebsrat hier „auf dem Laufenden gehalten“ werden sollen.

Ein „Knackpunkt“ zum Thema Qualifizierung war, dass mit dem für die ITIL-Einführung engagierten Beratungsunternehmen vereinbart worden war, in der Anfangszeit ein „Coaching“ für die betroffenen IKT-Beschäftigten am Arbeitsplatz durchzuführen. Hierzu wurde in einer Protokollnotiz klargestellt, dass es sich dabei um eine reine Lernsituation handelt, und

dass die coachende Person keinesfalls irgendeine Art von Bewertung oder Beurteilung abgeben darf.

In einer weiteren Präzisierung der vorhandenen IKT-Rahmenvereinbarung wurden für die Regelung des ITIL-Einführungsprozesses noch folgende Rechte für den Betriebsrat festgeschrieben:

■ Einsichtnahme in sämtliche Projektunterlagen einschließlich der Verträge,

■ Beteiligung an bestimmten (nicht an allen, weil das zu viele gewesen wären) Projektgremien,

■ eine monatlich stattfindende ITIL-Koordinierungsrunde mit einem Mindestkatalog von Tagesordnungspunkten (orientiert an den oben aufgeführten Regelungspunkten).

Leider gibt es bis heute – sechs Monate nach dem Start des Projekts! – noch keine Verständigung über die neuen Arbeitszeiten (Schichtdienst), den Bereitschaftsdienst und die Rufbereitschaft sowie über die damit verbundenen Gehaltsregelungen. Hier wird noch immer mit einer Übergangsregelung operiert, mit der allerdings weder die Beschäftigten noch die Betriebsräte zufrieden sind.

Auch handelt es sich – wieschonerwähnt – im Wesentlichen um eine Vereinbarung zum ITIL-Einführungsprozess. Eine Regelung zum dauerhaften ITIL-Betrieb steht also noch aus. In dem hier beschriebenen Fall wird diese wohl auch noch einige Zeit auf sich warten lassen, alldieweil sich der Einführungsprozess noch einige Zeit hinziehen dürfte. Trotzdem steht der Betriebsrat natürlich nicht ohne Mitbestimmungsrechte da:

Jede zusätzliche ITIL-Komponente löst den Mitbestimmungsprozess aufs Neue aus, denn Betriebsrat und dessen Berater wollten weder die Katze im Sack kaufen, noch heute bereits über die Wurst befinden, von der sie doch erst eine Scheibe kennen ...

Ein Aufruf zum guten Schluss

Autor und Redaktion sind übrigens sehr gespannt, ob es vielleicht in anderen Unternehmen oder in Behörden schon weitergehende Erfahrungen im Umgang mit ITIL

gibt oder bereits Regelungen abgeschlossen wurden, und bitten herzlich darum, sie im Falle des Falles zu informieren.

Autor

Knut Hüneke ist Diplom-Psychologe mit Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie – weitere Angaben siehe Seite 13

zur Vertiefung

Michael Vogel: Helpdesk als Einstiegsdroge in IT-Service-Management; in: http://www.silicon.de/enid/client-server_host/23201 (veröffentlicht am 20.10.2006; letzter Zugriff am 6.1.2007)

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik / BSI: ITIL und Informationssicherheit, 2005; die Broschüre liefert eine gute Darstellung darüber. Was ITIL ist und kann bezogen werden beim BSI, Referat I 1.4 IT-Sicherheitsmanagement und IT-Grundschutz, Postfach 200 03 63, 53133 Bonn oder unter www.bsi.de/literat/studien/ITinf/itil.pdf

Im Internet-Lexikon Wikipedia wird kurz und knapp erklärt was ITIL ist: <http://de.wikipedia.org/wiki/ITIL>

Die ITIL-„Hüterin“ Office of Government Commerce / OGC ist im Internet zu finden unter: www.ogc.gov.uk

Weitere Informationen liefert das IT-Service-Management-Forum Deutschland unter: www.itsmf.de/

Ein ausführliches Glossar zu ITIL bietet die Website der Infora GmbH unter: www.itil-online.de/index.php?subject=glossar

Lexikon

Charging ► (englisch: *charge* = Abbuchung, Aufwendung) bezeichnet das Verfahren, dass jede abgerufene Leistung dem Verursacher, also den Nachfragenden, in Rechnung gestellt wird; dadurch wird – insbesondere dann, wenn jede einzelne Leistung nach Minuten verrechnet wird – ein enormer Druck auf die Nutzer der IKT-Leistungen ausgeübt; deshalb ist es günstig, einen möglichst großen Pauschalbereich zu definieren

Fußnote

1 Es ist im Zusammenhang mit der ITIL-Regelung nicht wesentlich, wie die Betriebsratsorganisation aussieht und ob die Regelung vom Konzernbetriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder Einzelbetriebsräten abgeschlossen wurde – dieser Aspekt wird daher hier nicht weiter verfolgt und wir sprechen nur von „dem Betriebsrat“