

ΕΒΡΟΠΕΪΣΚΑ ΣΜΕΤΗΑ ΠΑΛΑΤΑ
TRIBUNAL DE CUENTAS EUROPEO
EVROPSKÝ ÚČETNÍ DVŮR
DEN EUROPÆISKE REVISIONSRET
EUROPÄISCHER RECHNUNGSHOF
EUROOPA KONTROLLIKODA
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ
EUROPEAN COURT OF AUDITORS
COUR DES COMPTES EUROPÉENNE
CÚIRT INIÚCHÓIRÍ NA HEORPA



CORTE DEI CONTI EUROPEA
EIROPAS REVĪZIJAS PALĀTA
EUROPOS AUDITO RŪMAI

EURÓPAI SZÁMVEVŐSZÉK
IL-QORTI EWROPEA TAL-AWDITURI
EUROPESE REKENKAMER
EUROPEJSKI TRYBUNAŁ OBRACHUNKOWY
TRIBUNAL DE CONTAS EUROPEU
CURTEA DE CONTURI EUROPEANĂ
EURÓPSKY DVOR AUDÍTOROV
EVROPSKO RAČUNSKO SODIŠČE
EUROOPAN TILINTARKASTUSTUOMIOISTUIN
EUROPEISKA REVISIONSRÄTTEN

Bericht

betreffend die Prüfung der Effizienz der Verwaltung
der Europäischen Zentralbank im Haushaltsjahr 2009:

Die Verwaltung der Personalressourcen bei der EZB

zusammen mit den Antworten der Europäischen Zentralbank

INHALT

	Ziffer
Einleitung	1 - 3
Prüfungsumfang und Prüfungsansatz	4 - 6
Prüfungsfeststellungen	7 - 66
Hat die EZB umfassende Beschäftigungsbedingungen und Dienstvorschriften festgelegt?	7 - 10
Hat die EZB transparente Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl angenommen und angewendet?	11 - 24
Vorschriften und Verfahren der EZB für die Personalauswahl	12 - 13
Anwendung der Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl	14 - 24
Hat die EZB angemessene Strategien und Verfahren für die Leistungsbeurteilung, Laufbahnentwicklung und Fortbildung des Personals angewendet?	25 - 40
Verfahren für die Leistungsbeurteilung des Personals	26 - 28
Individuelle Personalbeurteilungen	29 - 30
Laufbahnentwicklung	31 - 37
Fortbildung	38 - 40
Hat die EZB Instrumente für die Personalverwaltung geschaffen und den Informationsbedarf sowohl des Managements als auch des übrigen Personals gedeckt?	41 - 66
Für die Personalverwaltung verwendete Informationssysteme	41 - 55
Informationsbedarf	56 - 66
Schlussfolgerungen und Empfehlungen	67 - 72
Hat die EZB umfassende Beschäftigungsbedingungen und Dienstvorschriften festgelegt?	67

Hat die EZB transparente Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl angenommen und angewendet?	68
Hat die EZB angemessene Strategien und Verfahren für die Leistungsbeurteilung, Laufbahnentwicklung und Fortbildung des Personals angewendet?	69 - 70
Hat die EZB Instrumente für die Personalverwaltung geschaffen und den Informationsbedarf sowohl des Managements als auch des übrigen Personals gedeckt?	71 - 72

EINLEITUNG

1. Die Europäische Zentralbank (EZB bzw. "die Bank") und die nationalen Zentralbanken der Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) bilden zusammen das Europäische System der Zentralbanken (ESZB). Vorrangiges Ziel des ESZB ist es, die Preisstabilität zu gewährleisten. Das ESZB unterstützt ferner die allgemeine Wirtschaftspolitik in der Union, um zur Verwirklichung der Ziele der Union beizutragen¹. Zu diesem Zweck nimmt die EZB die in ihrer Satzung² festgelegten Aufgaben wahr, wobei sie für die Verwaltung ihrer Tätigkeiten und Finanzen verantwortlich ist.

2. Grundlage für die Prüfung der Effizienz der Verwaltung der Europäischen Zentralbank (EZB) durch den Hof ist Artikel 27.2 des Protokolls über die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken (ESZB) und der Europäischen Zentralbank³. Im Jahr 2009 prüfte der Hof die von der Bank für die Verwaltung ihrer Personalressourcen geschaffenen Vorschriften, Verfahren und Systeme.

3. Der EZB-Rat legt auf Vorschlag des Direktoriums die Beschäftigungsbedingungen für das Personal der EZB fest⁴. Die wichtigsten Dokumente für die Verwaltung der Personalressourcen der EZB sind die Beschäftigungsbedingungen, die Dienstvorschriften und andere Rundverfügungen sowie Leitlinien zu spezifischen Themen wie Einstellung, Beförderung, Mobilität und Verhaltenskodex. Der Personalbestand insgesamt der EZB setzt sich zusammen aus im Stellenplan erfassten Mitarbeitern

¹ Artikel 127 Absatz 1 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union.

² Die Satzung des ESZB und der EZB ist in einem Protokoll zum Vertrag festgelegt.

³ In Artikel 27.2 heißt es: "Artikel 287 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union ist nur auf eine Prüfung der Effizienz der Verwaltung der EZB anwendbar."

⁴ Artikel 36.1 des Protokolls über die Satzung des Europäischen Systems der Zentralbanken und der Europäischen Zentralbank.

(Ende 2009: 1 386) und nicht im Stellenplan erfassten Mitarbeitern (Ende 2009: 278). Zu den nicht im Stellenplan erfassten Mitarbeitern gehören Bedienstete des ESZB bzw. internationaler Organisationen (127), Teilnehmer am Graduiertenprogramm (24), Studenten und Doktoranden (PhD), die ein Praktikum absolvieren (72), Teilnehmer am Forschungsprogramm (*Research visitors*) (9) und Mitarbeiter von Agenturen (46). Darüber hinaus schließt die EZB Verträge mit Beratern im Hinblick auf die Erfüllung spezifischer Aufgaben.

PRÜFUNGSUMFANG UND PRÜFUNGSANSATZ

4. Für die Prüfung der EZB wurde ein Rotationsverfahren gewählt, wonach jedes Jahr bestimmte ausgewählte Verwaltungsbereiche geprüft werden. Im Zuge der im Jahr 2009 durchgeführten Prüfung sollte bewertet werden, wie gut die EZB ihre Personalressourcen verwaltet hat. Die Prüfung stützte sich auf folgende zentrale Fragen:

- Hat die EZB umfassende Beschäftigungsbedingungen und Dienstvorschriften festgelegt?
- Hat die EZB transparente Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl angenommen und angewendet?
- Hat die EZB angemessene Strategien und Verfahren für die Leistungsbeurteilung, Laufbahnentwicklung und Fortbildung des Personals angewendet?
- Hat die EZB Instrumente für die Personalverwaltung geschaffen und den Informationsbedarf sowohl des Managements als auch des übrigen Personals gedeckt?

5. Ferner fand eine Weiterverfolgung der Feststellungen und Empfehlungen statt, die der Hof bei seiner Prüfung der Effizienz der operationellen Verwaltung der Humanressourcen der EZB im Haushaltsjahr 2004 hinsichtlich der

Einstellung und Mobilität des Personals, der Dienstbezüge und sonstigen Vergünstigungen sowie der Verwaltung der Abwesenheiten vorgebracht hatte⁵.

6. Die aktuelle Prüfung, die sich ausschließlich auf das im Stellenplan erfasste Personal der EZB bezog, umfasste Folgendes:

- a) eine Überprüfung der Beschäftigungsbedingungen und Dienstvorschriften der EZB einschließlich eines Vergleichs mit den Dienstvorschriften der EU-Organe sowie anderer Finanzorganisationen;
- b) eine Bewertung der für die Personalauswahl geltenden Vorschriften und Verfahren anhand einer Analyse der maßgeblichen Dokumente sowie einer detaillierten Überprüfung einer Zufallsstichprobe von 20 Personalauswahlverfahren; dabei stützte sich der Hof auch auf die von der Direktion für interne Revision (D-IA) der EZB durchgeführten Prüfungen zum Einstellungsverfahren, nachdem er zuvor die Angemessenheit und den Umfang der diesbezüglichen Prüfungstätigkeit der D-IA positiv beurteilt hatte; die vom Hof ausgewählte Stichprobe stellte eine Ergänzung zu den von der D-IA analysierten Punkten dar;
- c) eine Bewertung der Systeme der Bank zur Beurteilung und Belohnung der Leistungen ihres Personals, die eine Analyse der diesbezüglichen Leitlinien und eine Kontrolle von 24 Leistungsbeurteilungen aus drei Geschäftsbereichen umfasste; eine Analyse der Fortbildungspolitik, welche die Überprüfung einer Stichprobe zentraler und dezentraler Fortbildungsveranstaltungen beinhaltete;
- d) eine Überprüfung der Personalinformationssysteme der Bank, die auch eine Beurteilung der dem Management und dem übrigen Personal zu Personalbelangen zur Verfügung gestellten Informationen umfasste.

⁵ ABl. C 119 vom 19.5.2006, S. 17.

PRÜFUNGSFESTSTELLUNGEN

Hat die EZB umfassende Beschäftigungsbedingungen und Dienstvorschriften festgelegt?

7. Die Beschäftigungsbedingungen und Dienstvorschriften sollten umfassend sein, d. h., darin sollten sämtliche Aspekte der Personalverwaltung wie Vergütung, Urlaub, Überstundenregelung, Abordnung, Probezeit, Verwaltung der Abwesenheiten, Belästigung am Arbeitsplatz usw. ausführlich geregelt sein.

8. Die Überprüfung der wichtigsten Beschäftigungsbedingungen und Dienstvorschriften hat gezeigt, dass sie umfassend sind. Die EZB ist dabei, alle diesbezüglichen Vorschriften und Regelungen in einem Handbuch für das Personal (*Staff Handbook*) zu konsolidieren, welches das im Jahr 2007 vorgelegte und zuletzt im März 2009 überarbeitete Handbuch für die Praxis (*Business Practice Handbook*) ergänzen soll.

9. Der Hof hat der EZB in einem früheren Bericht empfohlen, regelmäßig zu überprüfen, ob ihre Beschäftigungsbedingungen mit denen anderer EU-Organe und Finanzorganisationen vergleichbar sind⁶.

10. Die EZB hat einen spezifischen Leistungsvergleich mit den EU-Organen sowie mit anderen vergleichbaren Finanzorganisationen in Bezug auf ihren Pensionsplan⁷ vorgenommen, außerdem fand eine begrenzte Anzahl thematischer Vergleiche statt. Diese Vergleiche führten nicht zu wesentlichen Änderungen der Beschäftigungsbedingungen der EZB. Nach Auffassung der EZB sind ihre Beschäftigungsbedingungen insgesamt gesehen angemessen,

⁶ Siehe Empfehlung im Bericht des Hofes betreffend die Prüfung der Effizienz der Verwaltung der Europäischen Zentralbank im Haushaltsjahr 2004 (ABl. C 119 vom 19.5.2006).

⁷ Der Pensionsplan der EZB war nicht Gegenstand der Prüfung des Hofes.

was durch die geringe Personalfluktuations⁸ und die Tatsache, dass nur sehr wenige erfolgreiche Bewerber Stellenangebote ausgeschlagen haben, bestätigt wird.

Hat die EZB transparente Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl angenommen und angewendet?

11. Die Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl bilden die Grundlage für transparente, wirksame und angemessene Personaleinstellungsverfahren. Der Hof prüfte, ob die Bank

- umfassende und klare Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl festgelegt hat,
- diese Vorschriften und Verfahren in jeder Etappe des Einstellungsverfahrens durchgehend angewendet hat, insbesondere während
 - der Ausarbeitung und Veröffentlichung der Stellenausschreibung,
 - des eigentlichen Auswahlverfahrens.

Vorschriften und Verfahren der EZB für die Personalauswahl

12. Die Personalauswahl sollte durch eine Gesamtheit umfassender und klarer Vorschriften und Verfahren geregelt werden, die eindeutige und detaillierte Vorgaben für alle wichtigen Etappen des betreffenden Verfahrens enthalten. Die für die verschiedenen Etappen des Einstellungsverfahrens verantwortliche(n) Person(en), die notwendigen Entscheidungen und die vorzulegenden Dokumente sollten darin genannt werden.

⁸ Die jährliche Personalfluktuations lag im Zeitraum 2004-2008 zwischen 2,0 % und 2,6 %.

13. Die Bank verfügt über umfassende, klare und für alle Betroffenen leicht zugängliche allgemeine Vorschriften im Bereich der Einstellungen. Allerdings fehlt ein umfassendes Handbuch, und es wurden keine Checkliste ausgearbeitet, anhand derer sichergestellt werden kann, dass alle Etappen des Einstellungsverfahrens ordnungsgemäß abgewickelt wurden.

Anwendung der Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl

14. Die Personaleinstellung sollte im Einklang mit den einschlägigen Vorschriften und Verfahren erfolgen. Ziel der Personalauswahlverfahren sollte es sein, zeitgerecht und in einem transparenten Verfahren Mitarbeiter einzustellen, die dem Anforderungsprofil am besten entsprechen.

15. Die Personalauswahlverfahren der EZB sollen Folgendes gewährleisten: "Sämtliche Mitarbeiter werden vom Direktorium ausgewählt, eingestellt und befördert. Bei der Auswahl, Einstellung und Beförderung wird den Grundsätzen der beruflichen Eignung, der öffentlichen Bekanntgabe, der Transparenz, des gleichberechtigten Zugangs und der Gleichbehandlung gebührend Rechnung getragen"⁹.

16. Der Hof prüfte sowohl Einstellungsverfahren als auch direkte Einstellungen. Die geprüften direkten Einstellungen wurden angemessen dokumentiert und standen mit den einschlägigen Vorschriften der EZB im Einklang. Die Einstellungsverfahren sind mit einem komplexeren Prozess verbunden. In diesem Zusammenhang bewertete der Hof Aspekte wie Stellenausschreibungen und Auswahlverfahren.

⁹ Artikel 20 Absätze 1 und 2 des Beschlusses der EZB vom 19. Februar 2004 zur Verabschiedung der Geschäftsordnung der Europäischen Zentralbank (EZB/2004/2) (2004/257/EG).

Stellenausschreibungen

17. Bei allen Einstellungsverfahren sollte eine Stellenausschreibung ausgearbeitet werden, in der die wichtigsten mit der Stelle verbundenen Aufgaben klar aufgeführt und die erforderlichen und/oder erwünschten Befähigungsnachweise und sonstigen Qualifikationen, Kenntnisse und Erfahrungen allgemein beschrieben werden. In der Stellenausschreibung sollten zudem Art und Dauer des Vertrags sowie die Auswahlkriterien dargelegt werden. Alle Stellenausschreibungen sollten im elektronischen Einstellungssystem (*electronic recruitment system*) der EZB verfügbar sein; außerdem können sie - sofern erforderlich - über andere Wege bekannt gemacht werden.

18. Die geprüften Stellenausschreibungen enthielten eine ausreichende Beschreibung der erforderlichen Erfahrungen und Befähigungsnachweise sowie der Art des Dienstpostens und der Auswahlkriterien. Für die Einreichung der Bewerbungen wurden angemessene Fristen gesetzt.

19. Ungeachtet der Bemühungen der EZB, die Mobilität des Personals zu fördern und das Interesse von in verschiedenen Geschäftsbereichen der EZB verwendbaren Bewerbern zu wecken, waren die Voraussetzungen für die betreffenden Dienstposten häufig sehr fachspezifisch. Im Allgemeinen erschwert die starke Betonung sehr spezifischer Fachkenntnisse später die Mobilität der Mitarbeiter innerhalb der Bank. Die Bank hat kein Gesamtpaket von Kernkompetenzen definiert, die für die Erfüllung der Aufgaben auf den verschiedenen Führungsebenen erforderlich sind, um auf diese Weise die Ausarbeitung der Stellenausschreibungen zu erleichtern und die interne Mobilität des Personals nach Möglichkeit zu fördern.

Auswahlverfahren

20. Gemäß den EZB-Vorschriften muss der jeweils eingesetzte Auswahlausschuss darüber entscheiden, ob im Rahmen des Auswahlverfahrens Tests, schriftliche Prüfungen oder andere

Auswahlmechanismen zum Einsatz kommen. Bei allen Einstellungsverfahren muss der Auswahlausschuss mit jedem Bewerber mindestens ein Gespräch führen. Bei allen zu besetzenden Managementpositionen sollten die Managementfähigkeiten der Bewerber durch einen externen Berater bewertet werden. Ferner kann der Auswahlausschuss für die betreffende Stelle relevante Referenzen früherer Arbeitgeber des Bewerbers sowie aktueller oder früherer Vorgesetzter innerhalb der EZB berücksichtigen. Die Beurteilung sollte auf der Grundlage der in der Stellenausschreibung genannten Befähigungsnachweise und Erfahrungen erfolgen.

21. Nach Abschluss des Auswahlverfahrens muss der Auswahlausschuss seine Schlussfolgerungen zu den in die engere Wahl gezogenen und entsprechend ihrer Eignung in eine Rangfolge gebrachten Bewerbern ziehen. Anschließend holt der Auswahlausschuss die Zustimmung des Leiters des Geschäftsbereichs, in dem die Stelle zu besetzen ist - bzw. im Falle einer oberhalb einer bestimmten Führungsebene angesiedelten Stelle - die Zustimmung des Direktoriums ein.

22. Bei den geprüften Einstellungsverfahren wurde die Eignung der Bewerber anhand einer Kombination aus verschiedenen Methoden beurteilt (siehe Kasten 1).

Kasten 1 - Bei den Einstellungsverfahren angewendete Bewertungsmethoden

- Vorauswahltests/Erstellen einer Shortlist
- Schriftliche Tests
- Überprüfung von Referenzen
- Gespräch mit dem Auswahlausschuss
- Externe Bewertung der Managementfähigkeiten
- Gespräch mit einem Mitglied des Direktoriums

23. Die geprüften Einstellungsverfahren wurden fristgerecht durchgeführt. Die in den einzelnen Etappen getroffenen Entscheidungen wurden im Protokoll zum Auswahlverfahren (*selection memorandum*) begründet. Allerdings

enthielten die geprüften Protokolle zumeist nur eine beschreibende Beurteilung, während ausdrückliche Hinweise auf die erreichten Punktzahlen häufig fehlten. Obwohl die ausgewählten Bewerber über die erforderlichen Erfahrungen und Befähigungsnachweise verfügten, ließ sich in den meisten Fällen nur schwer nachvollziehen, aus welchen Gründen genau die Bewerber in die engere Wahl gezogen und ausgewählt worden waren. Die Beurteilungen der schriftlichen und mündlichen Prüfungen waren zumeist beschreibend, und häufig wurden keine Tabellen mit Punktzahlen erstellt, die einen Vergleich der Beurteilungen für die einzelnen Bewerber erlaubt hätten.

24. Sofern während des Einstellungsverfahrens Referenzen überprüft wurden, wurde das Ergebnis dieser Überprüfungen nicht immer in der Einstellungsakte dokumentiert. Außerdem gab es keine Anhaltspunkte dafür, dass die betreffenden Ergebnisse systematisch im Auswahlausschuss erörtert wurden.

Hat die EZB angemessene Strategien und Verfahren für die Leistungsbeurteilung, Laufbahnentwicklung und Fortbildung des Personals angewendet?

25. Der Hof untersuchte, ob die EZB

- umfassende und klare Verfahren für die Leistungsbeurteilung des Personals geschaffen und diese durchgehend angewendet hat,
- angemessene Strategien für die Laufbahnentwicklung ausgearbeitet hat,
- die Fortbildungsmaßnahmen angemessen geplant und die Fortbildungsprogramme regelmäßig bewertet hat.

Verfahren für die Leistungsbeurteilung des Personals

26. Sämtliche Aspekte des Systems für die Leistungsbeurteilung des Personals sollten durch klare Leitlinien abgedeckt werden. Innerhalb dieses Systems sollten die Rollen der Beteiligten klar sein, und es sollte deutlich

erläutert werden, was von den Beurteilenden und den Beurteilten jeweils erwartet wird.

27. Im EZB-Leitfaden für die Beurteilung (*Guide to the ECB appraisal*) werden die wichtigsten Aspekte des Beurteilungssystems der Bank beschrieben. Der verwendete Beurteilungsbogen enthält folgende Felder: i) eine Bewertung der Leistung des Beurteilten anhand der in der vorhergehenden Beurteilung festgelegten Aufgaben und Ziele; ii) eine Gesamtbeurteilung der Leistung vor dem Hintergrund der Werte der EZB; iii) eine Analyse des Kenntnisstands gemessen an den in der EZB verlangten Kenntnissen; iv) eine Festlegung der Aufgaben und Ziele für den nächsten Beurteilungszeitraum; v) einen Abschnitt über Fortbildung und Entwicklung; vi) einen Abschnitt mit Zusammenfassungen der Kommentare der beiden Beurteilenden und vii) einen Abschnitt für die Kommentare des Beurteilten.

28. Die Prüfung des Beurteilungsverfahrens durch den Hof machte Folgendes deutlich:

- a) Das System ist umfassend genug, und das betreffende Verfahren wird im Leitfaden klar beschrieben.
- b) Das System erleichtert ein ausgewogenes Feedback, da i) jeder Beurteilte mindestens von zwei Beurteilenden beurteilt werden muss und gegebenenfalls der Standpunkt eines weiteren Beurteilenden eingeholt wird und ii) die Leistung der Manager alle drei bis vier Jahre von mehreren Seiten beurteilt werden muss.
- c) Der Abschnitt darüber, wie der Beurteilte die Werte der EZB in seiner täglichen Arbeit umgesetzt hat, ist theoretischer Natur und enthält keine besonders nützlichen Informationen, die zur Beurteilung und Weiterentwicklung des einzelnen Mitarbeiters beitragen könnten.
- d) Innerhalb des Abschnitts über Fortbildung und Entwicklung gab es uneinheitliche Vorgehensweisen bei drei Unterabschnitten.

Individuelle Personalbeurteilungen

29. Die individuellen Personalbeurteilungen sollten im Einklang mit dem EZB-Leitfaden für die Beurteilung erstellt werden. Die betreffenden Vorschriften sollten von allen Geschäftsbereichen einheitlich angewendet werden, um eine kohärente Vorgehensweise und eine faire Beurteilung des gesamten Personals zu gewährleisten.

30. Die Kontrolle der bei den Geschäftsbereichen ausgewählten individuellen Beurteilungen hat Folgendes ergeben:

- a) Die individuellen Personalbeurteilungen werden im Allgemeinen im Einklang mit den Vorschriften des Leitfadens erstellt.
- b) Die Qualität der Beurteilungen ist unterschiedlich, je nachdem, welche Personen am Beurteilungsverfahren beteiligt sind.
- c) Bis Ende Januar 2010 waren nur 48 % der Beurteilungen für 2009 fertiggestellt, obwohl für alle Geschäftsbereiche als zentraler Leistungsindikator eine Fertigstellung von 100 % festgelegt worden war.
- d) In vielen Fällen waren ungenaue und nicht ohne Weiteres messbare Ziele festgelegt worden¹⁰; eine Ausnahme bildete der Geschäftsbereich Generaldirektion (GD) Finanzmarktoperationen (GD-M).
- e) Es wurden keine spezifischen Bereiche genannt, in denen Verbesserungen erzielt werden müssen.

¹⁰ Beispielsweise Beitrag zur Aufrechterhaltung guter Beziehungen zu den Kunden in anderen Geschäftsbereichen; Beitrag zum Erbringen hochwertiger Dienstleistungen durch Coaching von Kollegen; Arbeit an den zentralen Leistungsindikatoren; Ausarbeitung von Verträgen mit komplizierter Rechtsstruktur; Mitarbeit an den Beschaffungsverfahren im Zusammenhang mit einem Auftrag.

- f) In einigen individuellen Personalbeurteilungen deckte der Hof darüber hinaus weitere Schwachstellen auf, beispielsweise fehlende Festlegung von Zielen oder unzureichende Ermittlung des Fortbildungsbedarfs.

Laufbahnentwicklung

31. Die EZB sollte angemessene Strategien und Verfahren entwickeln, um die Leistungen ihrer Mitarbeiter zu belohnen und deren Motivation zu gewährleisten.

32. Der Hof überprüfte die Strategien und Vorschriften für die Laufbahnentwicklung und untersuchte die Einhaltung dieser Strategien und Vorschriften anhand einer Stichprobe.

33. Im Schreiben des EZB-Präsidenten für das Jahr 2009¹¹ werden die Personalentwicklung und das Meistern der problematischen Altersstruktur¹² als Prioritäten genannt. Im Einklang mit der Strategie der EZB bestand eines der wichtigsten Ziele in den letzten Jahren darin, die Mitarbeiterzahl stabil zu halten. Die problematische Altersstruktur und das Ziel, die Mitarbeiterzahl stabil zu halten, stellen die Hauptprobleme für die Laufbahnentwicklung der EZB-Mitarbeiter dar. Der Hof hat im Übrigen festgestellt, dass beim im Stellenplan erfassten Personal ein Zuwachs um 3 %, beim nicht im Stellenplan erfassten Personal hingegen eine deutliche Zunahme (die Zahl dieser Mitarbeiter stieg von 154 im Jahr 2006 auf 254 im Jahr 2009) zu verzeichnen war.

¹¹ Im jährlichen Schreiben des Präsidenten werden die strategischen Ziele der EZB für das folgende Jahr vorgegeben.

¹² Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter der EZB sind zwischen 35 und 45 Jahre alt, und die große Mehrheit der Manager und Berater ist jünger als 54 Jahre. Dementsprechend liegt eine große Gruppe von Mitarbeitern altersmäßig relativ nah beieinander und hat somit ähnliche Erwartungen hinsichtlich der Laufbahnentwicklung.

34. Die EZB fördert die Mobilität¹³ und bietet entsprechende Fortbildungsmaßnahmen an. Es obliegt jedoch den einzelnen Mitarbeitern, von diesen Möglichkeiten Gebrauch zu machen und ihre eigene Laufbahnentwicklung zu beeinflussen. Es gibt keinen im Voraus bestimmten beruflichen Werdegang und keinen automatischen Aufstieg.

35. Gemäß der Rundverfügung der EZB über Beförderungen und zusätzliche Gehaltserhöhungen (*additional salary advancement, ASA*) setzt die Beförderung eines Mitarbeiters Folgendes voraus:

- ein Auswahlverfahren für eine zu besetzende Stelle (Einstellungsverfahren oder direkte Einstellung),
- eine Stellenumwandlung (z. B. eine Stellenanhebung),
- die Entscheidung, dem Mitarbeiter eine zusätzliche Gehaltserhöhung zu gewähren.

36. Zusätzlich zu den oben aufgeführten Möglichkeiten gibt es die jährliche Gehalts- und Bonusüberprüfung (*Annual Salary and Bonus Review, ASBR*). Die Politik der EZB zur Belohnung der Leistungen ihrer Mitarbeiter wurde mit dem Ziel entwickelt, die Leistungen und Erfolge der einzelnen Mitarbeiter zu belohnen, indem die Höhe ihres Gehalts an ihren Beitrag zum Erreichen der EZB-Ziele geknüpft wird. Die Leistungen der Mitarbeiter können auf zwei Arten belohnt werden, nämlich durch Gehaltserhöhungen und Boni.

37. Der Hof stellte Folgendes fest:

¹³ Es gibt zwei Arten von Mobilität, nämlich interne und externe Mobilität. Die interne Mobilität kann sowohl dauerhaft als auch vorübergehend sein, außerdem kann sie ohne Gehaltserhöhung erfolgen oder mit einer Beförderung verbunden sein. Bei der externen Mobilität können die Kosten entweder voll von der Bank getragen werden, oder der Beschäftigungsvertrag mit der Bank kann vorübergehend ausgesetzt werden.

- a) Im Jahr 2009 gingen insgesamt 55 Anträge auf Stellenumwandlungen aus 12 Geschäftsbereichen ein. Die fünf von der EZB ausgewählten Fälle wurden angemessen dokumentiert¹⁴.
- b) Was die im Jahr 2009 gewährten zusätzlichen Gehaltserhöhungen anbelangt, so wurden 11 der 17 von den Geschäftsbereichen vorgelegten Vorschläge angenommen. Die vier vom Hof geprüften Fälle zeigten, dass die Gründe für die Gewährung einer zusätzlichen Gehaltserhöhung gut dokumentiert wurden¹⁵.
- c) Im Zusammenhang mit der jährlichen Gehalts- und Bonusüberprüfung (ASBR) wählte der Hof drei Geschäftsbereiche zur Kontrolle aus und zog eine Stichprobe von 20 individuellen Beurteilungen. Die EZB hat das Beurteilungsverfahren nicht ausdrücklich mit der jährlichen Gehalts- und Bonusüberprüfung verknüpft, da die Bank die individuellen Beurteilungen einzeln abwickelt, während die ASBR mit einem Vergleich verbunden ist. Der Hof hat keine offensichtlichen Widersprüche zwischen den Beurteilungen und den Entscheidungen im Rahmen der ASBR aufgedeckt. Allerdings wurde keine direkte Verknüpfung zwischen einer sehr positiven Beurteilung und der Anzahl der gewährten ASBR-Punkte oder Boni festgestellt.
- d) Die Entscheidungen im Rahmen der ASBR werden vom Management des jeweiligen Geschäftsbereichs getroffen. Die spezifischen Entscheidungen des Managements über den Prozentsatz, der den einzelnen Mitarbeitern gewährt werden soll, werden jedoch nicht dokumentiert, und die Ergebnisse werden nur den betroffenen Mitarbeitern mitgeteilt.

¹⁴ Für jeden Fall wurde ein Antragsformular ausgefüllt, in dem die betrieblichen Gründe, die strategischen Anpassungen sowie die organisatorischen Folgen und/oder die Folgen auf der Managementebene dargestellt wurden.

¹⁵ Für jeden Fall wurde eine Zusammenfassung der langfristigen Leistung, eine klare Erläuterung der Gründe für den Vorschlag und eine Zusammenfassung der Beurteilungen vorgelegt.

Fortbildung

38. Es sollte eine angemessene Planung der jährlichen Fortbildungsmaßnahmen geben. So sollten beispielsweise für neu eingestellte Mitarbeiter, Manager und andere Bedienstete mit spezifischen Kenntnissen zielorientierte Schulungen angeboten werden. Die Qualität aller Fortbildungsprogramme sollte anhand von Bewertungen überprüft werden. Die Informationen über Fortbildungsmaßnahmen sollten für alle Mitarbeiter leicht zugänglich sein; für sämtliche Fortbildungsveranstaltungen sollte es eine gemeinsame Anlaufstelle geben, bei der Informationen eingeholt werden können.

39. Bei der EZB werden zwei Arten von Fortbildungsmaßnahmen, nämlich zentrale und dezentrale Fortbildungen, angeboten. Zentrale Fortbildungsmaßnahmen stehen allen Mitarbeitern offen und werden von der Generaldirektion Personal, Budget und Organisation (GD-H) sowie der Generaldirektion Informationssysteme (GD-IS) verwaltet. Dezentrale Schulungen werden von den einzelnen Geschäftsbereichen organisiert und betreffen zumeist spezielle Fachthemen.

40. Der Hof hat das Fortbildungsprogramm für 2009 überprüft und eine Stichprobe von in drei Geschäftsbereichen angebotenen Fortbildungsmaßnahmen kontrolliert. Dabei gelangte er zu folgenden Ergebnissen:

- a) Für neu eingestellte Mitarbeiter werden genügend Einführungsveranstaltungen angeboten und ausreichend andere wichtige Informationen zur Verfügung gestellt.
- b) Bei den vom Hof kontrollierten Fortbildungsmaßnahmen ging aus dem Feedback der Kursteilnehmer hervor, dass die betreffenden Maßnahmen dem Bedarf entsprachen und die Fortbildung insgesamt als zufriedenstellend betrachtet wurde.

- c) Im Falle der dezentralen Fortbildungsmaßnahmen, die auf der Ebene der einzelnen Geschäftsbereiche beschlossen und finanziert werden und rund zwei Drittel des Fortbildungsbudgets der EZB ausmachen, gibt es keine gemeinsame Anlaufstelle, bei der Informationen eingeholt werden können¹⁶.
- d) Im Bereich der dezentralen Fortbildungsmaßnahmen gibt es nur wenig Informationsaustausch. Die nach der Teilnahme an diesen Maßnahmen verfassten Berichte (*back to office reports*) werden dem betreffenden Geschäftsbereich vorgelegt und dort aufbewahrt, aber nicht an die anderen Geschäftsbereiche weitergegeben.

Hat die EZB Instrumente für die Personalverwaltung geschaffen und den Informationsbedarf sowohl des Managements als auch des übrigen Personals gedeckt?

Für die Personalverwaltung verwendete Informationssysteme

Personalinformationssysteme bei der EZB

41. Es sollte eine integrierte Verwaltung der Personaldaten geben, damit umfassende, zuverlässige und kohärente Daten als Grundlage für die Planung und Überwachung der diesbezüglichen Tätigkeiten und die entsprechende Berichterstattung zur Verfügung stehen.

42. Ein Teil der Personaldaten (z. B. die Anstellungsverträge) wird in Papierform in den Personalakten bearbeitet und aufbewahrt. Die EZB ist dabei, digitale Personalakten anzulegen. Die GD Personal, Budget und Organisation benutzt hauptsächlich zwei IT-Systeme, nämlich ISIS und *e-recruitment*, das voraussichtlich 2011 auslaufen soll. Bei ISIS handelt es sich um eine SAP-

¹⁶ Im Falle der zentralen Fortbildungsmaßnahmen gibt es eine gemeinsame Anlaufstelle, bei der z. B. Informationen darüber eingeholt werden können, welche Fortbildungsmaßnahmen es gibt, wie die Teilnahme zu beantragen ist, welche organisatorischen Einzelheiten zu beachten sind usw.

gestützte Software, die im Januar 2008 bei der EZB eingeführt wurde. Diese Einführung war mit erheblichen Folgen für bestimmte Tätigkeiten im Bereich der Personalverwaltung verbunden. Mehrere Module werden bereits verwendet oder werden zurzeit implementiert.

43. Alle EZB-Mitarbeiter haben über das Intranet Zugang zum ISIS-Portal. Die Mitarbeiter sind selbst für die Aktualisierung ihrer personenbezogenen Daten, wie Bankkontendaten und personenbezogene Informationen, verantwortlich. Dies hat zu einer besseren Datenqualität geführt.

44. Obwohl ISIS bereits seit Januar 2008 technisch funktionierte, war Ende 2009 noch keine Direktion als Systemeigentümer für ISIS bestimmt worden. Vorübergehender Systemeigentümer war die Projektlenkungsgruppe. Außerdem war noch keine Dienstgütevereinbarung unterzeichnet worden. Dienstgütevereinbarungen sind üblich, um das Niveau der Dienstleistung zu bestimmen, das vom Dienstleistungserbringer gegenüber den Nutzern des Informationssystems garantiert werden muss, und um Rolle und Zuständigkeiten der an der Vereinbarung Beteiligten festzulegen.

Implementierung der ISIS-Personalverwaltungsmodulare

45. Vor der Implementierung eines neuen Informationssystems sollte ein Benutzerakzeptanztest durchgeführt und eine förmliche Freigabe (*user sign-off*) vorgenommen werden. Alle Tests müssen ordnungsgemäß dokumentiert, überprüft und genehmigt werden und Teil der Systemdokumentation sein.

46. Nach erfolgreicher Testphase sollte das System in den Echtbetrieb eintreten können. In diesem Stadium sollten die Benutzer bereits Verfahren entwickelt und umfassende Schulungen im Hinblick auf die Benutzung des neuen Systems erhalten haben. Nach Implementierung des neuen Systems sollte eine Überprüfung stattfinden, um festzustellen, ob Konzeption und Entwicklung des Systems angemessen sind und geeignete Kontrollen eingebaut wurden.

47. Die ISIS-Personalverwaltungsmodule wurden stufenweise implementiert. Vor jeder Systemfreigabe wurden Benutzerakzeptanztests durchgeführt, und vor dem Echtbetrieb wurden Benutzerakzeptanzformulare abgezeichnet. Der Hof überprüfte anhand einer Stichprobe die faktische Durchführung und die Dokumentation der vor der Systemfreigabe durchgespielten Testfälle. In den beiden geprüften Testfällen war die einzige verfügbare Dokumentation das Benutzerhandbuch für den implementierten Prozess.

48. Bevor das ISIS-System in Betrieb ging, fand eine Sicherheitsbeurteilung statt, bei der IT-Risiken ermittelt und Aktionspläne bzw. Kontrollen zur Beherrschung dieser Risiken entwickelt wurden. Allerdings wurden bei dieser vor Freigabe von ISIS vorgenommenen Sicherheitsbeurteilung einige Kriterien nicht erfüllt. Die GD-H als Systemeigentümer akzeptierte diese Restrisiken. Der Hof schätzt zwei dieser Risiken jedoch als potenziell hoch ein. Seiner Auffassung nach hätten Maßnahmen zur Eindämmung dieser Risiken getroffen werden müssen, um die Vertraulichkeit und Integrität der Daten sowie die Verfügbarkeit der Datenbestände zu gewährleisten.

49. Im Rahmen der Implementierung der ISIS-Personalverwaltungsmodule wurden Kurse und praxisorientierte Sitzungen für die Benutzer veranstaltet. Neue Mitarbeiter werden gegenwärtig von ihren Kollegen mit der Systembenutzung vertraut gemacht (z. B. *Job Shadowing*). Für bestimmte Benutzergruppen, etwa Verwaltungsassistenten und externes Personal, werden Schulungen durchgeführt. Allmonatlich wird ein ISIS-Newsletter veröffentlicht, außerdem gibt es Handbücher und Demonstrationen, die auch über das Intranet der EZB verfügbar sind.

50. Das Projekt zur Implementierung von ISIS wurde noch nicht vollständig abgeschlossen. Daher kann noch keine Überprüfung nach Implementierung stattfinden. Mithilfe dieser Überprüfung soll festgestellt werden, ob das System angemessen konzipiert und entwickelt wurde und geeignete Kontrollen umfasst.

51. Alle Veränderungen am ISIS-System werden mit den Prozesseigentümern abgestimmt. Für bestimmte Standardänderungen im ISIS-System wurde ein beschleunigtes Änderungsmanagement eingeführt. Während der Prüfung wurden drei mit diesem beschleunigten Änderungsmanagement zusammenhängende Betriebsverfahren überprüft. Bei allen drei Dokumenten handelte es sich um vorläufige Fassungen. Es lagen keine Informationen darüber vor, wer diese Verfahren genehmigen wird und wann dies der Fall sein wird.

Verwaltung der Personaldaten

52. Die Verarbeitung personenbezogener Daten muss im Einklang mit den Gesetzen und Verordnungen zum Datenschutz erfolgen. Den Mitarbeitern sollte ausgehend von ihrem Informationsbedarf angemessener Zugang zu verschiedenen Datenebenen gewährt werden. Falls ein Mitarbeiter mit Zugang zum Personalinformationssystem die Abteilung verlässt, sollte der Zugang zu diesem System erlöschen.

53. Das Meldeverfahren der EZB sieht Folgendes vor: Vor der Einführung neuer Verarbeitungen in Bezug auf personenbezogene Daten muss der für die Verarbeitung Verantwortliche dies dem Datenschutzbeauftragten über die Online-Schnittstelle der Website des Datenschutzbeauftragten im Intranet der EZB melden. Personenbezogene Daten der EZB-Mitarbeiter werden u. a. mithilfe der ISIS-Personalverwaltungsmodule verarbeitet. Die Meldung an den Datenschutzbeauftragten wurde im September 2008 übermittelt, obwohl das ISIS-System seit Januar 2008 in Betrieb ist.

54. Allen Mitarbeitern wurden im ISIS-Personalverwaltungsmodul spezifische Rollen zugewiesen. Der leitende Experte für Personalressourcen im Rahmen des ISIS-Programms erhielt die Befugnis zur Genehmigung der betreffenden Rollenprofile.

55. Der Hof beschaffte sich eine Liste aller Mitarbeiter, deren ISIS-Profil umfassende Leserechte ("*read all*" *profile*) für Personaldaten vorsieht, um

festzustellen, ob nur entsprechend befugtes Personal über ein solches Profil verfügte. In drei Fällen verfügten externe Mitarbeiter (Mitarbeiter von Agenturen und Berater) und in drei weiteren Fällen vorübergehend Beschäftigte über Leserechte für Personaldaten ("*read human resources*"). Obwohl diese sechs Mitarbeiter fest zu den jeweiligen Teams im Bereich Personalressourcen gehören, erhöht sich durch die Tatsache, dass externen und vorübergehend beschäftigten Mitarbeitern Zugang zu personenbezogenen Daten gewährt wird, das Risiko, dass die Vertraulichkeit sensibler personenbezogener Daten nicht gewährleistet ist. In vier Fällen verfügten ehemalige Mitarbeiter, nachdem sie die EZB verlassen hatten, weiterhin über die ihnen im ISIS-System eingeräumten Zugangsrechte.

Informationsbedarf

Managementinformationen

56. Im Präsidentenschreiben für das Jahr 2008 wird betont, dass die Mitarbeiter das Kapital der Bank darstellen und das Personalmanagement weiterhin eines der Hauptanliegen des Direktoriums bleibt¹⁷. Die Personalinformationssysteme sollten ein zuverlässiges Instrument für die Erstellung von Berichten sein, auf die sich das Management bei seinen strategischen und taktischen Planungen und seiner operativen Beschlussfassung stützen kann. Die Berichterstattung über Aspekte der Personalverwaltung sollte regelmäßig und zeitgerecht erfolgen. Die in diesen Berichten bereitgestellten Informationen sollten umfassend und genau sein.

57. Durch die Einführung von ISIS hat sich der Informationsfluss innerhalb der EZB deutlich verbessert, da sowohl das Management als auch das übrige Personal die Möglichkeit haben, jederzeit innerhalb desselben Systems Personaldaten zu konsultieren. Durch diese Verbesserung sind die vom Hof im

¹⁷ Präsidentenschreiben für das Jahr 2008.

Jahr 2004 aufgedeckten Schwachstellen hinsichtlich der manuellen Validierung der Personaldaten ausgeräumt.

58. Im Einklang mit der dezentralen Personalverwaltung bei der EZB sind in erster Linie die Leiter der einzelnen Geschäftsbereiche für die Überwachung der die Personaldaten betreffenden Aspekte in ihren Geschäftsbereichen zuständig. Aus den Rückmeldungen, die der Hof von den Vertretern der einzelnen Geschäftsbereiche erhalten hat, geht hervor, dass genügend Informationen für die laufende Personalverwaltung zur Verfügung stehen und dass die im ISIS-System verfügbaren Daten von angemessener Qualität sind. Allerdings werden die Einstellungen und die dezentralen Fortbildungsmaßnahmen noch außerhalb des ISIS-Systems verwaltet. Standardberichte sind ebenfalls im ISIS-System verfügbar. Auf der Grundlage von *Business-Intelligence*-Berichten können außerdem Berichte über Betriebsprozesse und deren Ergebnisse erstellt und Daten analysiert und interpretiert werden.

59. Das System für die förmliche Berichterstattung an das Direktorium über Themen, welche die Personalverwaltung betreffen, hat sich seit der Prüfung des Hofes im Jahr 2004 nicht geändert. Das Direktorium und das obere Management erhalten alljährlich einen ausführlichen Bericht über die Einstellungen und die Mobilität des Personals (obwohl die Anzahl der Neueinstellungen deutlich zurückgegangen ist); die Umsetzung der anderen Politiken wird dagegen nicht durch eine ähnlich umfassende förmliche Berichterstattung abgedeckt.

60. Im April 2008 wurde dem oberen Management eine Präsentation zum Thema Krankheitsurlaub bei der EZB (in den Jahren 2006 und 2007) vorgelegt, und innerhalb der GD-H fand eine interne Präsentation zum Krankheitsurlaub im Jahr 2008 statt. In den Jahren 2006 bis 2008 war ein Anstieg der Krankheitsurlaube zu verzeichnen. Zu den auffallendsten Entwicklungen im Zeitraum 2007-2008 gehörte ein Anstieg der durch Krankheitsurlaube insgesamt verloren gegangenen Arbeitstage um 13,3 % und der durch

langfristigen Krankheitsurlaub insgesamt verloren gegangenen Arbeitstage um 37 %. Im Jahr 2009 sank die Gesamtzahl der durch Krankheitsurlaube verloren gegangenen Arbeitstage um 9,9 % und die Anzahl der durch langfristige Krankheitsurlaube verloren gegangenen Arbeitstage um 42,3 %. Es gab keine förmliche Berichterstattung an das Direktorium über Statistiken zum Krankheitsurlaub.

61. In den letzten Jahren hat die EZB Politiken mit strategischer Bedeutung für die Organisation umgesetzt. Dazu gehören die Politik der Diversität und eine Reihe von Maßnahmen, mit denen der problematischen Altersstruktur begegnet werden soll. Im Jahr 2007 wurde dem Direktorium ein Weiterverfolgungsbericht zur Diversität des EZB-Personals vorgelegt; allerdings gibt es keine regelmäßige förmliche Berichterstattung über die Umsetzung dieser Politiken und damit verbundene Fragen. Desgleichen erhält das Direktorium keine regelmäßigen oder förmlichen Berichte über die meisten von der GD-H umgesetzten Politiken. Allerdings wurde festgestellt, dass ein Verwaltungsausschuss eingesetzt wurde, in dem u. a. Personalfragen erörtert werden sollen.

Allgemeine Information des Personals

62. Die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Informationen ist wichtig, um die Transparenz und Kohärenz der im Personalbereich geltenden Vorschriften sicherzustellen. Aus diesem Grund sollten alle relevanten Informationen über Vorschriften und Strategien für den Bereich der Personalressourcen für alle EZB-Mitarbeiter verfügbar und leicht zugänglich sein.

63. Wichtigste und umfassendste Informationsquelle für das EZB-Personal ist das Intranet der Bank. Auf der Intranetseite "*around my job*" sind alle wichtigen Vorschriften, Strategien und Leitlinien für den Bereich Personal sowie Links zu Hintergrundinformationen verfügbar. Außerdem werden dort auch Neuigkeiten und Aktualisierungen im Bereich Personal zur Verfügung gestellt.

64. Die GD-H hat zudem operationelle Leitlinien im Intranet bereitgestellt, in denen dargelegt wird, wie sie die Dienstvorschriften auslegt und anwendet. Auf diese Weise sollen die Transparenz in der gesamten Organisation verbessert und die Verfahren im Zusammenhang mit der Personalverwaltung klargestellt werden. Die operationellen Leitlinien sind in einer annotierten Fassung der Dienstvorschriften in Form von Informationskästen verfügbar.

65. Im Jahr 2007 trat ein Handbuch für die Praxis (*Business Practice Handbook*, BPH) in Kraft, in dem einige für das Personal der EZB verbindliche organisatorische Vorschriften (Rundverfügungen) zusammengestellt wurden. Informationen zu ethischen Empfehlungen, Beschäftigungsbedingungen, Dienstvorschriften (wie Vorschriften über Abordnungen, Beförderungen, Einstellungen usw.) wurden bislang noch nicht in einem Handbuch für das Personal, welches das Handbuch für die Praxis ergänzt, zusammengestellt.

66. Die 2008 durchgeführte interne Umfrage zur Kundenzufriedenheit hat gezeigt, dass die Befragten im Allgemeinen wussten, wo sie Informationen über Personalressourcen im Intranet finden konnten, und dass die diesbezüglichen Nachrichten im Intranet von den meisten Befragten als relevant und von etwa 40 % als klar und knapp eingestuft wurden.

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Hat die EZB umfassende Beschäftigungsbedingungen und Dienstvorschriften festgelegt?

67. Die EZB hat umfassende Beschäftigungsbedingungen und Dienstvorschriften eingeführt, die alle wichtigen Aspekte der Personalverwaltung ausführlich regeln. Zudem hat sie regelmäßig überprüft, ob spezifische Aspekte ihrer Beschäftigungsbedingungen mit denen anderer EU-Organe und ähnlicher Finanzorganisationen vergleichbar sind.

Hat die EZB transparente Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl angenommen und angewendet?

68. Die EZB hat ein Gesamtpaket umfassender und klarer Vorschriften und Verfahren für die Personalauswahl angenommen, die alle wichtigen Etappen des betreffenden Verfahrens abdecken. In Bezug auf die Einstellungsverfahren stellt der Hof Folgendes fest:

- i) Die Auswahlverfahren wurden fristgerecht durchgeführt.
- ii) Ungeachtet der Bemühungen der EZB, die Mobilität des Personals zu fördern, waren die Stellenausschreibungen nicht so konzipiert, dass Bewerber angesprochen wurden, deren Profil es erlauben würde, sie in mehreren Geschäftsbereichen einzusetzen.
- iii) Die in den verschiedenen Etappen des Verfahrens getroffenen Entscheidungen wurden nicht immer ausreichend dokumentiert, sodass sich nur schwer feststellen ließ, auf welcher Grundlage die Bewerber in die engere Auswahl gezogen und im Anschluss an die vergleichende Bewertung in eine Rangfolge gebracht wurden.

Empfehlung

1. Die EZB sollte die während des Einstellungsverfahrens in Bezug auf die Auswahl von Bewerbern getroffenen Entscheidungen noch besser dokumentieren, wozu auch die Aufzeichnung der Ergebnisse der während des Auswahlverfahrens vorgenommenen Überprüfung von Referenzen gehört.

Hat die EZB angemessene Strategien und Verfahren für die Leistungsbeurteilung, Laufbahnentwicklung und Fortbildung des Personals angewendet?

69. Die EZB hat klare Leitlinien ausgearbeitet, die alle Aspekte ihres Systems für die Leistungsbeurteilung des Personals abdecken. Innerhalb dieses Systems werden die Rollen klar definiert, und es wird deutlich gemacht, was

von den Beurteilenden und den Beurteilten jeweils erwartet wird. Der Hof stellt jedoch Folgendes fest:

- i) Die Beurteilungen für das Jahr 2009 wurden im Allgemeinen im Einklang mit dem EZB-Leitfaden für die Beurteilung ausgearbeitet, doch wurde eine erhebliche Anzahl von Beurteilungen nicht fristgemäß fertiggestellt.
- ii) Die Beurteilungen waren von unterschiedlicher Qualität.
- iii) Es wurden keine spezifischen Bereiche ermittelt, in denen Verbesserungen erzielt werden müssen.
- iv) Es wurde kein spezifischer Fortbildungsbedarf angegeben.

70. Insgesamt gesehen hat die EZB angemessene Strategien und Verfahren für die Laufbahnentwicklung ausgearbeitet. Allerdings stellt das Erfordernis, die Mitarbeiterzahl stabil zu halten, in Verbindung mit der bei der EZB gegebenen problematischen Altersstruktur ein bedeutendes Hindernis für das berufliche Fortkommen der Mitarbeiter dar. Die Entscheidungen im Zusammenhang mit der Belohnung der Leistungen des Personals waren im Allgemeinen gut dokumentiert; dies gilt jedoch nicht für die spezifischen Entscheidungen im Rahmen der jährlichen Gehalts- und Bonusüberprüfung.

Empfehlung

2. Die Beurteilungen der Mitarbeiter sollten innerhalb der vorgesehenen Fristen fertiggestellt und ihre Qualität sollte durch Festlegung von Zielen nach dem SMART-Ansatz¹⁸ verbessert werden; zudem sollte die Laufbahnentwicklung an spezifische Erfordernisse im Bereich der Fortbildung geknüpft werden.

¹⁸ SMART steht für *specific, measurable, achievable, realistic and timely* (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert).

Hat die EZB Instrumente für die Personalverwaltung geschaffen und den Informationsbedarf sowohl des Managements als auch des übrigen Personals gedeckt?

71. Obwohl die die Personalverwaltung betreffenden Teile des Softwaresystems ISIS seit 2008 in Betrieb sind, wurde noch keine spezifische Generaldirektion als Systemeigentümer bestimmt und noch keine Dienstgütevereinbarung getroffen.

72. Seit der im Jahr 2004 vom Hof durchgeführten Prüfung haben sich Verfügbarkeit und Zugänglichkeit zuverlässiger Informationen im Bereich Personalressourcen sowohl für das Management als auch für das übrige Personal erheblich verbessert. Das System für die förmliche Berichterstattung an das Direktorium hat sich seitdem hingegen nicht verändert.

Empfehlung

3. Die Systembestandteile der ISIS-Software für den Bereich Personal sollten bewertet werden, um zu überprüfen, ob die mit dem System ursprünglich verfolgten Ziele erreicht und angemessene Kontrollen eingebaut wurden.

Dieser Bericht wurde von Kammer IV unter Vorsitz von Herrn Igors LUDBORŽS, Mitglied des Rechnungshofs, in ihrer Sitzung vom 23. November 2010 in Luxemburg angenommen.

Für den Rechnungshof

Vítor Manuel da SILVA CALDEIRA
Präsident

ANTWORT DER EUROPÄISCHEN ZENTRALBANK

Die Europäische Zentralbank (EZB) begrüßt den Bericht des Europäischen Rechnungshofs für das Haushaltsjahr 2009 und dankt ihm für seine Feststellungen und Verbesserungsvorschläge.

In Bezug auf einzelne Ziffern sowie die drei Empfehlungen möchte die EZB Folgendes anmerken:

Ziffer 13:

Das Dokumentenmanagementsystem verfügt über einen speziellen Ordner für jedes Einstellungsverfahren. Das System wird durch automatisierte Arbeitsabläufe und Vorlagen unterstützt, um sicherzustellen, dass alle Etappen des Einstellungsverfahrens einheitlich und effizient abgewickelt werden.

Ziffer 19:

Ein Kompetenz-Rahmenwerk unterstützt das Einstellungsverfahren der EZB. Dieses Rahmenwerk umfasst sowohl technische (d. h. stellenbezogene und generische) als auch verhaltensbezogene Kompetenzen. Auf diese Weise trägt es dazu bei, ein Gleichgewicht zwischen den zur Erfüllung der operationalen Anforderungen des Geschäftsbereichs erforderlichen spezifischen technischen Kompetenzen und den von der Organisation benötigten funktionsübergreifenden Kompetenzen (generische technische Kompetenzen wie auch verhaltensbezogene Kompetenzen), welche die Mobilität fördern, herzustellen.

Entsprechend den Feststellungen des Europäischen Rechnungshofs hat die EZB in den vergangenen Jahren in ihren Stellenausschreibungen verhaltensbezogenen und generischen technischen Kompetenzen verstärkt Bedeutung beigemessen und prüft, inwieweit Bewerber diese Kompetenzen aufweisen.

Ziffer 23:

Die EZB hat sich dafür entschieden, die qualitative Bewertung von Bewerbern, sowohl in absoluter Betrachtung als auch im Verhältnis zu anderen Bewerbern, herauszuarbeiten. Anstatt eine Kultur zu entwickeln, bei der die Bewerberauswahl anhand der Anwendung von Punktzahlen erfolgt, fördert die EZB einen Prozess, bei dem der Auswahlausschuss die Bewertungsunterlagen mit den Punktzahlen als Mittel verwendet, um die Diskussion innerhalb des Ausschusses anzuregen und auf diesem Wege zu einem besser begründeten Gesamturteil zu gelangen.

Ziffer 24:

Bei den Einstellungsverfahren der EZB werden Referenzen inzwischen regelmäßiger überprüft. In den meisten Fällen werden die Referenzen der Bewerber, die in die engere Wahl gekommen sind, einer Prüfung unterzogen. Bestätigen die Referenzen den Eindruck des Auswahlausschusses, so wird ein diesbezüglicher Meinungsaustausch innerhalb des Ausschusses nicht für notwendig erachtet. Werden Referenzen herangezogen, um die Erstellung eines Rankings zu erleichtern, dann werden diese selbstverständlich innerhalb des Auswahlausschusses erörtert. In jedem Fall werden alle Ausschussmitglieder bei der

Fertigstellung des Protokolls zum Auswahlverfahren einbezogen und können zu allen Teilen des Dokuments Kommentare abgeben.

Ziffer 28c:

Die EZB misst den Werten große Bedeutung bei und erläutert den Mitarbeitern und Managern deren Anwendung in ihrem Leitfaden für die Beurteilung. Sie hält die Beurteilenden an, zu beschreiben, wie der/die Beurteilte die Werte der EZB im Lauf des Jahres in seinem/ihrem Arbeitsalltag umgesetzt hat, wobei der Schwerpunkt auf bestimmte Verhaltensweisen gelegt wird; somit ergeben sich aus den Werten Informationen, die für die Weiterbildung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin von Nutzen sind.

Ziffern 37c und 37d:

Die EZB nimmt die Feststellungen des Europäischen Rechnungshofs zur Kenntnis, möchte allerdings anführen, dass sie die Entscheidung getroffen hat, die jährliche Leistungsbeurteilung nicht mechanistisch mit der jährlichen Gehalts- und Bonusüberprüfung (Annual Salary and Bonus Review, ASBR) zu verknüpfen. Sie hat sich dafür entschieden, bei den beiden Verfahren unterschiedliche Parameter anzuwenden. Der Zweck der Leistungsbeurteilung, die auch als Instrument für die berufliche Weiterentwicklung dient, besteht darin, die Fähigkeiten sowie die Effizienz der Mitarbeiter im Verhältnis zu den festgelegten Zielen zu beurteilen und das Verhalten der betreffenden Person bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu bewerten. Dies bedeutet, dass gemäß der Ausgestaltung des Verfahrens die jährliche Leistungsbeurteilung für jeden Mitarbeiter individuell erfolgt. Es findet also kein Vergleich zwischen zwei oder mehr Personen statt. Im Gegensatz dazu wird bei der ASBR ein Vergleich angestellt: Es wird untersucht, wie sich der von einem Mitarbeiter zu den Aufgaben der EZB geleistete Beitrag im Verhältnis zu den Beiträgen anderer Mitarbeiter aus demselben Geschäftsbereich entwickelt hat. Das Ergebnis dieser vergleichenden Beurteilung wird für die operative Umsetzung dokumentiert und auf Konsistenz überprüft; der zuständige Manager teilt seinen Mitarbeitern das Ergebnis jeweils persönlich mit und erläutert es ihnen.

Ziffer 42:

Die EZB möchte hierzu anmerken, dass das gegenwärtige elektronische Einstellungssystem auslaufen wird, sobald das elektronische Einstellungsmodul in ISIS integriert ist (dies dürfte frühestens 2011 der Fall sein).

Ziffern 44 und 51:

Die EZB möchte darauf hinweisen, dass seit dem Abschluss des Projekts Mitte 2010 eine Dienstgütevereinbarung erarbeitet wird, die Ende 2010 fertiggestellt sein dürfte. Seit dem Projektabschluss sind die Standardprozesse für das Änderungsmanagement in Bezug auf die operative Phase eines Systems eingehalten worden.

Ziffer 48:

Dem Risikosteuerungsrahmen der EZB zufolge war keines der im Rahmen der Sicherheitsbeurteilung ermittelten Risiken hoch: das eine Risiko war mittelhoch, das andere gering. Gemäß den Vorgaben der EZB

zu operationellen Risiken muss lediglich das mittelhohe Risiko in Angriff genommen werden. Nichtsdestotrotz beabsichtigt die EZB, die Auswirkungen beider Risiken einer erneuten Bewertung zu unterziehen.

Ziffer 55:

In Bezug auf den letzten Satz unter dieser Ziffer teilt die EZB mit, dass in den angeführten Fällen die Zugangsrechte zu den Gebäuden entzogen und – was in diesem Zusammenhang noch wichtiger ist – der Zugriff auf alle IT-Systeme gesperrt wurde, sobald die betroffenen Personen aus dem Dienst der EZB austraten. Mittlerweile wurde ein automatisierter Arbeitsablauf geschaffen, mit dem darüber hinaus die Zugriffsrechte ehemaliger Mitarbeiter in ISIS gesperrt werden (wodurch jeglicher Zugriff auf Aktivitäten in ISIS verhindert wird). Die EZB möchte ferner darauf hinweisen, dass externe Mitarbeiter dazu verpflichtet sind, die EZB-Vertraulichkeitserklärung zu unterzeichnen.

Ziffer 71:

Die EZB möchte klarstellen, dass (wie der Europäische Rechnungshof in Ziffer 44 anführt) die ISIS-Projektlenkungsgruppe während des ISIS-Projekts (vorübergehend) Systemeigentümerin war. Dieser Gruppe gehörte Führungspersonal aus dem oberen Management aller betroffenen Geschäftsbereiche an. Seit Abschluss des Projekts wurde das Eigentum an einzelnen Prozessen auf verschiedene Geschäftsbereiche übertragen.

Ziffer 72:

Die EZB nimmt die Feststellung des Europäischen Rechnungshofs zur Kenntnis und teilt mit, dass die regelmäßige Berichterstattung an das Direktorium bereits im Jahr 2010 mittels eines umfassenden Berichts (der auf Daten von 2009 beruht) weiter ausgebaut wurde. Der Bericht deckt alle Aspekte des Bereichs Personalwesen wie Einstellung, Weiterbildung, Mobilität, Gehälter und Zulagen, Arbeitszeit und Urlaub, Abwesenheiten, soziale Integration der Mitarbeiter und deren Familien sowie Austritte/Pensionierung von Mitarbeitern ab. Darüber hinaus wurden dem Management-Ausschuss der EZB detaillierte Informationen über die Verwaltung von Abwesenheiten vorgelegt. Beide Formen der Berichterstattung erfolgen auch in Zukunft regelmäßig.

Empfehlung 1:

Die EZB nimmt die Empfehlung an. Im Hinblick auf die Dokumentation möchte sie anmerken, dass neben den bestehenden Publikationen ein umfassendes Handbuch zum Einstellungsverfahren noch vor Ende 2011 fertiggestellt und veröffentlicht wird. Was die Dokumentation des Ergebnisses der Überprüfung von Referenzen im Rahmen des Auswahlverfahrens betrifft, so arbeitet die EZB darauf hin, dass diese Ergebnisse systematisch in die Protokolle zum Auswahlverfahren einfließen. Im Handbuch zum Einstellungsverfahren wird diesem Aspekt weitere Bedeutung beigemessen werden.

Empfehlung 2:

Die EZB nimmt die drei Elemente der Empfehlung hinsichtlich der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter, der Laufbahnentwicklung und der Fortbildungspolitik zur Kenntnis und möchte hierzu Folgendes anmerken: Was den Fortschritt beim Abschluss der Beurteilungsbogen anbelangt, so stellt sie fest, dass im Hinblick auf den kommenden Beurteilungszyklus der Zeitplan, insbesondere der Zeitrahmen für die Fertigstellung des Beurteilungsbogens, eindeutig mitgeteilt wurde. Zudem wurden die Aktivitäten zur Stärkung des diesbezüglichen Bewusstseins intensiviert und eine Anlaufstelle für technische Fragen geschaffen. Was den zweiten und dritten Aspekt der Empfehlung anbelangt, so werden für die Beurteilenden wie auch die Beurteilten entsprechende Fortbildungen und Informationsveranstaltungen durchgeführt, in denen u. a. behandelt wird, wie man SMART-Ziele festlegt und wie die Bewertung individueller Kompetenzprofile mit Schulungsbedarf und bestimmten Vorschlägen für Schulungsmaßnahmen verknüpft werden kann. Im Hinblick auf den dritten Aspekt der Empfehlung weist die EZB darauf hin, dass es ihrem Ansatz zufolge keinen direkten Zusammenhang zwischen dem Abschluss einer Schulungsmaßnahme und der Laufbahnentwicklung gibt, obgleich der erfolgreiche Abschluss einer relevanten Schulungsmaßnahme natürlich als förderlich für das berufliche Vorankommen angesehen wird. Die Umsetzung der Empfehlung wurde im Zuge der Leistungsbeurteilung 2010 begonnen und wird mit dem nächsten Leistungsbewertungszyklus Ende 2011 abgeschlossen.

Empfehlung 3:

Die EZB nimmt die Empfehlung an und möchte hervorheben, dass entsprechend dem Bericht zum Abschluss des Projekts vor Ende 2011 eine Beurteilung des Nutzens vorgenommen wird.