

# WISSENSBILANZ 2008

Bericht über das intellektuelle Kapital der OeNB



Die *Wissensbilanz* beschreibt das intellektuelle Kapital der OeNB sowie dessen Einsatz in Geschäftsprozessen zur Erbringung der Leistungen. Sie stellt Zusammenhänge zwischen Human-, Beziehungs-, Struktur- und Innovationskapital dar und macht den Stellenwert einzelner Einflussfaktoren deutlich. Diese ganzheitliche Sichtweise ermöglicht eine Standortbestimmung und eine wissensbasierte strategische Ausrichtung.

#### **Koordination**

Heidi Koller

#### **Inhaltliche Gestaltung**

Brigitte Alizadeh-Gruber, Christina Baumann, Elisabeth Dippelreiter-Santner, Manfred Fluch, Hermine Freitag, Christian Hansen, Gerhard Hohäuser, Georg Hubmer, Alexandra Koch, Susanna Konrad-El Ghazi, Romana Lehner, Brigitta Lidauer, Irene Mühlendorf, Doris Schmid, Ingeborg Schuch, Patrick Thienel

#### **Redaktion**

Brigitte Alizadeh-Gruber

#### **Technische Gestaltung**

Peter Buchegger (grafische Gestaltung)  
Hausdruckerei der OeNB (Druck und Herstellung)

#### **Papier**

Gedruckt auf umweltfreundlich hergestelltem Papier

#### **Fotos**

OeNB

#### **Rückfragen**

Oesterreichische Nationalbank, Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit  
Postanschrift: Postfach 61, 1011 Wien  
Telefon (+43-1) 404 20-6666, Fax (+43-1) 404 20-6698  
E-Mail: [oenb.info@oenb.at](mailto:oenb.info@oenb.at), Internet: [www.oenb.at](http://www.oenb.at)

#### **Bestellungen/Adressenmanagement**

Oesterreichische Nationalbank, Dokumentationsmanagement und Kommunikationsservice  
Postanschrift: Postfach 61, 1011 Wien  
Telefon (+43-1) 404 20-2345, Fax (+43-1) 404 20 2398  
E-Mail: [oenb.publikationen@oenb.at](mailto:oenb.publikationen@oenb.at)

#### **Impressum**

Medieninhaber (Verleger), Herausgeber und Hersteller: Oesterreichische Nationalbank, 1090 Wien, Otto-Wagner-Platz 3  
Günther Thonabauer, Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit  
Druck: Oesterreichische Nationalbank, 1090 Wien  
© Oesterreichische Nationalbank, 2009. Alle Rechte vorbehalten.

Im Sinne einer verbesserten Lesbarkeit des Berichts wurde auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet.  
Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sich der Text immer sowohl auf Frauen als auch auf Männer bezieht.

Reproduktionen für nicht kommerzielle Verwendung und Lehrtätigkeit sind unter Nennung der Quelle freigegeben.

Die vorliegende Wissensbilanz als Teil des Nachhaltigkeitsberichts der OeNB wurde geprüft und entspricht dem aktuellen Leitfaden G3 der Global Reporting Initiative zur Nachhaltigkeitsberichterstattung.



# Inhalt

<i>Vorwort</i>	5
<i>Ziele einer wissensbasierten Zentralbank</i>	7
<i>Investitionen in wissensbasiertes Kapital</i>	9
<i>Wissen und Kompetenz in Geschäftsprozessen</i>	12
<i>Breites Leistungsspektrum durch Nutzung von fundiertem Know-how</i>	15
<i>Gesamtliste der Indikatoren</i>	18
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	20



# Vorwort

*Die Oesterreichische Nationalbank ist eine wissensbasierte Organisation, in der der Produktivitätsfaktor Wissen im Hinblick auf professionelle und effiziente Abläufe spezifisch gesteuert wird. Unser wissensbasiertes Kapital – Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital und Innovationskapital – ist sehr eng mit den Arbeitsabläufen und unserem Leistungsspektrum verknüpft. In unserer Expertenorganisation liegen Wissen und Kompetenz allen Prozessen und Produkten zugrunde.*

*In der OeNB werden mit dem Instrument Wissensbilanz seit mittlerweile sechs Jahren Wissensbestände und Wissensflüsse, sowohl innerhalb der Bank als auch nach außen, in transparenter Weise erfasst und gesteuert. Das Berichtsjahr 2008 stand im Zeichen einiger besonderer Aufgabenstellungen, in deren Zusammenhang die OeNB eine erfolgreiche Bilanz ihrer Arbeit und Entwicklung ziehen kann.*

- *Wir haben ein modernes Bankenaufsichtskonzept mit einem fundierten Ausbildungsprogramm für neue Mitarbeiter implementiert und unseren Personalstand in diesem Bereich aufgestockt.*
- *Das Intranet als Drehscheibe zur Wissensteilung wurde neu gestaltet und der innerbetriebliche Informationsfluss damit erheblich verbessert.*
- *Mit der in diesem Jahr einsetzenden Wirtschaftskrise waren die Mitarbeiter der OeNB ganz besonderes gefordert, unter Einsatz ihres Fachwissens intensiv an deren Bewältigung mitzuwirken. Unser Krisenmanagement hat sich dabei bestens bewährt.*
- *In diesem Zusammenhang hat sich insbesondere die Ost-Kompetenz der OeNB als unverzichtbar erwiesen. Das Know-how unserer Experten bei wichtigen Fragestellungen wird von internationalen Institutionen, Geschäftspartnern und Öffentlichkeit gleichermaßen nachgefragt und geschätzt.*
- *Wissen wird durch Teilen nicht weniger, sondern vermehrt. Mit dem Projekt zur „Wirtschafts- und Finanzbildung“ wurde der Bildungsschwerpunkt der OeNB im Berichtsjahr 2008 auf ein Verständlichmachen der komplexen Finanzwelt gerichtet.*

*Das letzte Jahr war auch für mich persönlich durch umfassenden Wissenstransfer gekennzeichnet. Seit September 2008 bin ich Gouverneur der Oesterreichischen Nationalbank und kann für diese Aufgabe Erfahrung aus meiner früheren beruflichen Tätigkeit einbringen, umgekehrt ist aber auch vielschichtiges Wissen aus der Organisation abzurufen. Die Tatsache, dass in der OeNB der Produktionsfaktor Wissen sorgfältig und bewusst gemanagt wird, hat sich als höchst hilfreich erwiesen. Fundiertes Wissensmanagement ist jedenfalls ein entscheidender Faktor dafür, dass wir unser strategisches Ziel „Excellence in Central Banking“ erreichen.*

*Ich hoffe, Ihnen mit unserem diesjährigen Bericht über das intellektuelle Kapital der Oesterreichischen Nationalbank, der mit Geschäftsbericht und Umweltbilanz den Nachhaltigkeitsbericht darstellt, einen guten Einblick in unsere Arbeit geben zu können.*

*Dr. Ewald Nowotny  
Gouverneur der Oesterreichischen Nationalbank*



# Ziele einer wissensbasierten Zentralbank

Die OeNB hat sich für die Umsetzung ihres gesetzlichen Auftrags – Sicherung der Preis- und Finanzmarktstabilität und Unterstützung der allgemeinen Wirtschaftspolitik – mittelfristige Ziele gesetzt, die einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Steuerung des Wissens der OeNB als lernende Organisation darstellen. Diese mittelfristigen Ziele Kompetenz, Vertrauen, Effizienz und Interdisziplinarität bilden den Rahmen für den Einsatz des wissensbasierten Kapitals und stellen eine untrennbare Einheit mit Strategie und Leitbild dar. Diese Wissensziele sollen den optimalen Einsatz des wissensbasierten Kapitals in den Geschäftsprozessen zur Erbringung der Leistungen garantieren.



Die Zielerreichung wird durch Indikatoren, die sich jeweils auf ein oder mehrere Wissensziele beziehen, messbar. Um größtmögliche Transparenz zu schaffen, wurde bei jenen Indikatoren, für die die OeNB im Einklang mit der aktuellen Strategie eine Steuerungsmöglichkeit sieht, im Bericht eine Zielrichtung angegeben.

## Wissensbilanz als Managementinformation über nichtfinanzielle Kennzahlen

Die Wissensbilanz 2008 stellt bereits den sechsten Bericht in Folge über die Entwicklung des intellektuellen Kapitals der OeNB dar. Mit den Jahren wurden die Managementinformationen zu nichtfinanziellen Kennzahlen deutlich erweitert und im Zuge dessen wertvolle Erkenntnisse gesammelt. Insbesondere durch die Analyse der nunmehr in Zeitreihen verfügbaren Kennzahlen sowie deren Umlegung auf einzelne Bereiche bzw. Abteilungen können wichtige Steuerungsinformationen gewonnen werden. Vielfach werden die in der Wissensbilanz verwendeten Indikatoren im Zuge der regelmäßigen Zielvereinbarung mit dem Management genutzt, da diese wichtige Informationen über den Output der OeNB als Dienstleister enthalten.

## Wissensmanagement muss Praxisnutzen bringen

Die OeNB hat sich im Rahmen der aktuellen Strategie zum Ziel gesetzt, dem Anspruch einer „wissensbasierten Bank“ gerecht zu werden. Im Rahmen eines internen Projekts – überwiegend im Jahr 2008 abgewickelt und plangemäß am Jahresende abgeschlossen – wurde ein Konzept mit dem Ziel erstellt, Wissensmanagement institutionell im Arbeitsalltag zu verankern und Synergien in den Bereichen Technik, Organisation und Personal zu nutzen. Das Hauptaugenmerk lag auf Einsparungszielen durch Erhöhung der Produktivität. Ein interdisziplinäres Projektteam erhielt den Auftrag, praxistaugliche Lösungen zu erarbeiten. Als Ergebnis sind unter anderem die Überarbeitung des bestehenden Anreizsystems, die Entwicklung eines wissensorientierten Führungsleitbilds, wissensorientierte Prozessbeschreibungen sowie entsprechende Schulungsmaßnahmen zu nennen. Einen ersten Umsetzungsschritt stellt die Einführung einer weiteren Schlüsselqualifikation Wissensmanagement in den Personalentwicklungsinstrumenten dar sowie ein darauf abgestimmtes Schulungsangebot für das Jahr 2009.

---

## Die Wissensziele der Oesterreichischen Nationalbank

### **Kompetenz durch spezialisiertes Wissen**

Die OeNB wirkt aktiv im Eurosystem mit und hat sich insbesondere in den Bereichen Stabilitätspolitik, Risikomanagement und Zahlungsmedien als Kompetenzzentrum etabliert. Diese Positionierung bedingt verstärkte Analysetätigkeit, hohes Engagement und intensiviertes Networking – auch in Zentral-, Ost- und Südosteuropa – und erfordert von allen OeNB-Mitarbeitern hohes Fachwissen, Leistungs- und Lernbereitschaft sowie Flexibilität auf höchstem Niveau. Diese Entwicklung wird durch geeignete Personalmanagementinstrumente und gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt und gefördert.

### **Vertrauen durch Wissenstransfer**

Das Vertrauen der Bevölkerung in eine Zentralbank ist deren wichtigstes Gut und spielt deshalb auch eine zentrale Rolle im Streben der OeNB nach „Excellence in Central Banking“, der Erreichung des Ziels, als Zentralbank der europäischen Spitzenklasse Anerkennung zu finden. Dazu betreibt die OeNB eine offensive Informationspolitik: Aktive Wissensvermittlung soll das Verständnis der Funktion und der Aufgaben einer Zentralbank fördern und solchermassen Vertrauen sichern. Darüber hinaus kommuniziert die OeNB aktiv mit ihren Kunden, um mit ihnen laufend Produkte und Dienstleistungen zu verbessern und den Bedürfnissen des Marktes anzupassen.

### **Effizienz durch moderne Unternehmensführung**

Die OeNB strebt nach ständiger Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Geschäftsprozesse und Leistungen. Diese Verbesserungen beziehen sich auf ökonomische Aspekte (wie etwa effiziente Leistungserbringung in der OeNB und ihren Tochterunternehmen) wie auch auf eine zuverlässige und qualitativ hochwertige Ausführung des operativen Geschäfts. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Management operationeller und finanzieller Risiken. Um die aufbauorganisatorisch klare Trennung der Kompetenzen weiter zu optimieren, wurde beispielsweise die Überwachung der Treasury-Geschäfte neu geregelt. Mit der Weiterentwicklung von betriebswirtschaftlichem Know-how, dem Einsatz innovativer Methoden und Techniken sowie einer sicheren Infrastruktur will die OeNB diese Ziele erreichen. Messbare Ziele und regelmäßiges Monitoring unterstützen die aktive betriebswirtschaftliche Steuerung.

### **Interdisziplinarität durch Internationalität und Kooperation**

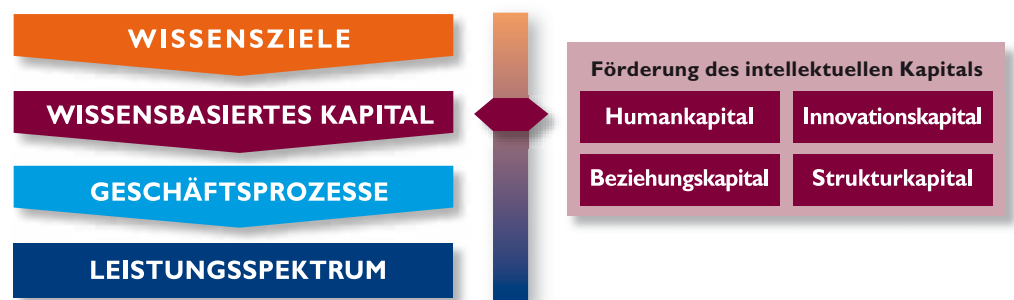
Die starke nationale und internationale Vernetzung der unterschiedlichen Fachbereiche in der OeNB und die enge Zusammenarbeit mit den OeNB-Tochtergesellschaften sollen dazu beitragen, Preis- und Finanzmarktstabilität in Österreich zu gewährleisten sowie die Funktionsweise des Eurosystems aktiv mitzugestalten. Schließlich steht auch die Finanzmarktstabilität auf den Zielmärkten der österreichischen Geschäftsbanken im Interesse der OeNB. Um diese Aufgaben bestmöglich zu erfüllen, geht die OeNB aktiv Kooperationen ein, insbesondere mit ihren Partnern im Eurosystem, mit Geschäftsbanken, Behörden und auch wissenschaftlichen Institutionen.





# Investitionen in wissensbasiertes Kapital

Um als Zentralbank effizient und effektiv arbeiten zu können und die Mitarbeiter für neue und komplexer werdende Anforderungen vorzubereiten, sind Investitionen in das wissensbasierte Kapital unerlässlich. Durch kontinuierliche Investitionen kann die OeNB ihre Aufgabe als Zentralbank Österreichs und als Teil des Eurosystems nachhaltig erfüllen. Das wissensbasierte Kapital der OeNB umfasst gleichermaßen die Aus- und Weiterbildung aller Mitarbeiter, das Pflegen von Netzwerken und Beziehungen zu Partnern sowie Innovationen in der Infrastruktur.



## Eine moderne Bankenaufsicht erfordert bestqualifizierte Mitarbeiter

Die OeNB setzt auf gut ausgebildete Mitarbeiter. Im Jahr 2008 lag die Aus- und Weiterbildungsquote der Mitarbeiter bei knapp 65 %. Insgesamt fanden 87 Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter statt. Der Bogen spannte sich von „Verhandlungstechnik nach der Harvard-Methode“ über „Konfliktmanagement“ bis hin zu „Führung von Mitarbeitern und Teams“ und „Empowerment“. Eine weitere Schulungsoffensive gab es zu betriebswirtschaftlichen Themen mit Schwerpunkt Budgetierung und Kostenrechnung.

Mit dem umfassenden Projekt „Integration Bankenaufsicht“ wurde in der OeNB die Finanzmarktaufsichtsreform, die am 1. Jänner 2008 in Kraft trat, professionell umgesetzt. Die inhaltliche Gestaltung des Aufsichtsprozesses erfolgte in insgesamt sechs Arbeitspaketen, mit regelmäßigen Koordinationstreffen und der Behandlung zahlreicher Querschnittsthemen. Durch die Einführung des sogenannten SPOC-Prinzips<sup>1</sup>, d. h. der Festlegung eines bestimmten Ansprechpartners für jedes Kreditinstitut, wurde der Dialogprozess mit den Banken effizient strukturiert. Weiters wurde eine eigene „Incoming-Plattform“, eine Einrichtung zur Bündelung der elektronischen Übermittlung von behördlichen Dokumenten, eingerichtet.

Für die Wahrnehmung neuer Aufgaben in der Bankenanalyse und Vor-Ort-Prüfung wurden im Berichtsjahr bestqualifizierte Mitarbeiter aufgenommen. Der Akademikeranteil erhöhte sich infolge der Neuaufnahmen von 35,6 % im Jahr 2007 auf 41,3 % im Jahr 2008, die Mitarbeiterressourcen der OeNB von 917,5 auf 968,2. Mit einem sehr umfangreichen fachspezifischen Ausbildungsangebot werden neue Mitarbeiter ganz gezielt mit den spezifischen Anforderungen der Aufsichtstätigkeit vertraut gemacht. Relevante Themenbereiche wie Bankwesengesetz, Meldewesen, Analysetools, Methoden der Risikoquantifizierung oder Rechnungslegungsvorschriften nach IFRS<sup>2</sup> werden darin angesprochen. An zehn einschlägigen Seminaren im Jahr 2008 nahmen insgesamt 132 Mitarbeiter teil. Diese Ausbildungsoffensive wird auch 2009 und in den Folgejahren verstärkt fortgesetzt.

Um neu ernannte Führungskräfte im Bereich Finanzmarktstabilität und Bankenaufsicht auf ihre herausfordernde Tätigkeit optimal vorzubereiten, wurde ein spezielles Ausbildungspro-

<sup>1</sup> SPOC: Single Point of Contact.

<sup>2</sup> IFRS: International Financial Reporting Standards.

gramm konzipiert, das Themen wie die Rolle der Führungskraft, strategisches Management und Ressourcensteuerung in der OeNB bis zur Führung von Spezialisten abdeckt. Dieses Programm ist innerhalb von zwei Jahren zu absolvieren und kann optional durch weitere Seminare der Personalabteilung sowie Trainingsaktivitäten, auch auf Ebene des ESZB, ergänzt werden.

### **Gleiche Chancen für alle Mitarbeiter**

Der Anteil der Mitarbeiterinnen der OeNB lag 2008 – wie auch schon in den Vorjahren – bei knapp 40 %, wobei der Anteil der Akademikerinnen kontinuierlich ansteigt. Die hohe Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und die durch Hearings für alle Führungskräfteebenen gesteigerte Transparenz bei der Besetzung von Positionen führten zu einem Anstieg des Anteils von Frauen in Führungs- und Fachkarrierepositionen gegenüber 2007.

Einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Vielfalt und optimalen Nutzung der Humanressourcen der OeNB leistete das Projekt „Chancengleichheit für Frauen und Männer“. Ziel dieses Projekts war die Erarbeitung von Maßnahmen, die die Chancengleichheit von Frauen und Männern als integrales Qualitätsmerkmal der Führungs- und Personalpolitik der OeNB verwirklichen. Für gelebte Chancengleichheit ist eine nachhaltige Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung für dieses Thema von zentraler Bedeutung und einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren. So wurde im Rahmen der Führungskräfteausbildung der Diskussion des Themas „Diversität in der Führung von Frauen- und Männer-Teams“ Raum geboten. Auf Mitarbeiterebene wurde insbesondere im Ausbildungsprogramm auf geschlechtsspezifische Unterschiede bei Männern und Frauen in Verhandlungen, Sitzungen und Diskussionen eingegangen. Eine Gruppe engagierter Mitarbeiter und Führungskräfte zeichnet auch nach Beendigung des Projekts dafür verantwortlich, dass Workshops zu Themen wie Recruiting, Netzwerken oder Mobilität, sowie regelmäßige Beiträge in der Mitarbeiterzeitung und die Veröffentlichung von Informationen und Kennzahlen im Intranet das Thema Chancengleichheit weiter vorantreiben.

### **Neues Intranet als Drehscheibe im innerbetrieblichen Informationsfluss**

Am 1. Februar 2008 wurde ein essenzieller Schritt im Sinne verbesserter Kommunikation und Wissensverteilung in der OeNB gesetzt. Zentrales Ziel dabei war eine hausweit thematisch strukturierte Neugestaltung des Intranet, um Informationen unabhängig vom organisatorischen Aufbau der Bank möglichst intuitiv auffindbar zu machen. Mit Mitarbeitern aus verschiedensten Bereichen der OeNB wurden Methodiken der Informationsstrukturierung erarbeitet, um die umfangreich vorhandenen Informationen in eine benutzerfreundliche Architektur zu bringen.

Im Durchschnitt wird täglich etwa 4.500-mal auf das Intranet zugegriffen, das heißt, jeder Mitarbeiter greift rund vier bis fünf Mal auf dieses Medium zurück. Schon die Startseite des neuen Intranet bietet den zentralen Einstieg in häufig genutzte technische Anwendungen, aktuelle Finanzinformationen und News sowie zahlreiche OeNB-intern relevante Informationen. Das interne Telefonverzeichnis wurde nahtlos integriert, ebenso Presseaussendungen und wichtige Terminankündigungen.



## Indikatoren zu den Investitionen in das wissensbasierte Kapital

	Einheit	Wert 2006	Wert 2007	Wert 2008	Strategische Zielrichtung
<b>Mitarbeiterstruktur</b>					
Personalstand (Jahresende)	Anzahl	931,7	917,5	968,2	↘
Fluktuationsrate	%	0,6	1,2	1,2	→
Akademikeranteil	%	34,3	35,6	41,3	↗
<b>Gender-Management</b>					
Verteilung Frauen : Männer – Mitarbeiter	%	38 : 62	39 : 61	39 : 61	↗
Verteilung Frauen : Männer – Fachkarriere	%	23 : 77	24 : 76	32 : 68	↗
Verteilung Frauen : Männer – Führung	%	20 : 80	17 : 83	18 : 82	↗
<b>Flexible Arbeitszeitformen</b>					
Teilzeitmitarbeiter	%	7,1	7,8	7,8	→
Teleworking-Mitarbeiter	%	4,5	4,8	4,2	→
Sabbaticals	Anzahl	4	5	7	→
<b>Wissenserwerb</b>					
Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnitt pro Jahr)	Tage	4,2	4,1	4,2	→
Aus- und Weiterbildungsquote	%	57,2	61,3	64,5	→
Aus- und Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter	EUR	2.332	2.330	2.280	↗
Mitarbeiter, die das Development-Center absolviert haben	Anzahl	–	24	24	→
Interne Jobrotations	Anzahl	41	44	37	↗
Neu abgeschlossene und zertifizierte Ausbildungen von Mitarbeitern (berufsbegleitend)	Anzahl	13	9	20	→
Arbeitsaufenthalte bei nationalen und internationalen Organisationen (externe Jobrotations)	Anzahl	29	26	37	↗
Fachhochschulpraktikanten	Anzahl	28	26	30	→
Zugriffe auf das Intranet (Durchschnitt pro Tag)	Anzahl	–	–	4.426	↗
E-Learnings	Anzahl	–	–	265	↗
<b>Innovationen</b>					
Mitarbeiterkapazitäten für Veränderungsprojekte (Fachbereiche + IT)	%	6,2	7,5	6,0	→
Eingereichte Verbesserungsvorschläge <sup>3</sup>	Anzahl	48	182	92	→

Anmerkung: „ – “ steht für „nicht erhoben“.



<sup>3</sup> Die hohe Zahl an eingereichten Verbesserungsvorschlägen im Jahr 2007 ist mit einer außerordentlichen Initiative im betrieblichen Vorschlagswesen, an der zahlreiche Mitarbeiter teilnahmen, zu erklären.

# Wissen und Kompetenz in Geschäftsprozessen

Um das breite Spektrum von Aufgaben der OeNB wie beispielsweise die Mitwirkung an geldpolitischen Entscheidungen des Eurosystems oder die Agenden in der Bankenaufsicht qualitativ hochwertig erfüllen zu können, muss viel Know-how in den Geschäftsprozessen eingesetzt werden. Qualität, Flexibilität und Prozesslernen spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle.



## Reibungslose Prozesse basieren auf verlässlichen, schnell abrufbaren Daten

Im Berichtsjahr wurden mehr als 23 Millionen statistische Einzeldaten in der OeNB verarbeitet. Eine solide Bankenanalyse muss auf qualitativ hochwertige Statistiken zurückgreifen können. Zur Umsetzung der hohen Anforderungen im bankenstatistischen Meldewesen wurde vor vier Jahren das umfassende und entsprechend weitreichende Managementkonzept des „Total Quality Management“ (TQM) implementiert. Im Jahr 2008 lag der Fokus dabei insbesondere auf professionellem Kundenservice in der Bankenstatistik. Weiters wurde mittels Präsentationen im Kollegenkreis ein regelmäßiges „Knowlegde Sharing“ zu relevanten Themen betrieben.

Im Sinne eines qualitätsorientierten Managements wurde neben Datenqualität und Kundennutzen auch die Mitarbeiterzufriedenheit erfasst. Eine entsprechende Umfrage unter den Mitarbeitern erbrachte wesentlich bessere Ergebnisse als eine Befragung drei Jahre zuvor. Dafür zeichneten insbesondere eine Verbesserung von Ablaufprozessen und die Förderung fachlicher Kenntnisse verantwortlich. Außerdem wurde, um eine durchgängige Kohärenz zwischen strategischer und operativer Planungsebene sicherzustellen, das Management-Tool der „Balanced Scorecard“<sup>4</sup> implementiert.

## Zentrales Dokumentenmanagement im ESZB

Das zentrale Dokumentenmanagementsystem DARWIN<sup>5</sup> wird von der EZB seit 2008 allen ESZB-Komitees zur Nutzung angeboten. Mit DARWIN können Dokumente von Arbeitsgruppen, die zentral bei der EZB gespeichert sind, nicht nur von Mitarbeitern der EZB, sondern auch von jenen nationaler Zentralbanken abgerufen, geändert und wieder abgespeichert werden. In diesem Prozess bleiben der Zeitpunkt, der Bearbeiter des Dokuments und die Art der Änderung jederzeit klar ersichtlich. Gleichzeitig entfallen der E-Mail-Versand von Unterlagen

<sup>4</sup> Die Balanced-Scorecard ist ein Konzept zur strategischen Steuerung eines Unternehmens, in dem insbesondere die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Potenzial- und Mitarbeiterperspektive in der Steuerung berücksichtigt werden.

<sup>5</sup> Documents And Records Web-Based Information Network.

sowie das redundante Abspeichern in jeder einzelnen Zentralbank. In der OeNB arbeiten bereits 196 Mitarbeiter mit diesem System.

Obwohl noch nicht alle Komitees DARWIN nutzen, zeigen die ersten Erfahrungsberichte eindeutige Effizienzsteigerungen, sowohl bei der Bearbeitung von Dokumenten als auch der Vorbereitung von Sitzungen. Mit der Einrichtung dieser zentralen Kommunikationsplattform wurde ein erster Schritt in Richtung Wissensplattform innerhalb des ESZB und ein deutliches Signal für mehr Transparenz zwischen den Mitgliedern des ESZB gesetzt.

### **Effizientes Krisenmanagement auf Basis dokumentierter Abläufe**

Für den Finanzplatz Österreich ist es wichtig, dass die OeNB bei Anzeichen für möglicherweise krisenhafte Entwicklungen umgehend reagieren kann, um ihren Finanzmarktstabilitätsauftrag wahrnehmen zu können. Zu diesem Zweck hat die OeNB intern entsprechende Vorkehrungen und Verfahren festgelegt und in einem Krisenmanagement-Manual zusammengefasst. Dieses Handbuch basiert auf Erfahrungen aus nationalen und internationalen Finanzmarkt-Krisensimulationen. Gerade umfassende Vorbereitungen sind entscheidend für erfolgreiches Krisenmanagement. Sowohl die praktische Erprobung von Maßnahmen und die daraus resultierende Adaptierung der Verfahren als auch die Einrichtung und routinemäßige Verwendung interner und externer Kommunikationskanäle spielen dabei eine entscheidende Rolle.

In den aktuellen Finanzmarkturbulenzen haben sich vor allem klare Strukturen und Abläufe sehr bewährt. In einem ersten Schritt wurde die Beobachtung der Entwicklungen intensiviert. Das Finanzmarktkrisen-Kernteam wurde dabei zu einem Krisenstab erweitert, in den ein Vertreter der Öffentlichkeitsarbeit und weitere Entscheidungsträger eingebunden wurden. Der Krisenstab trat regelmäßig zu Beratungen und auch zur Kommunikation mit der Finanzmarktaufsichtsbehörde zusammen. So war es möglich, alle relevanten Informationen gebündelt zu diskutieren und zeitnah Maßnahmen vorzubereiten.

Bei aller Sorgfalt und Professionalität in der Vorbereitung und Konzepterstellung ist das Krisenmanagement im Echtbetrieb immer wieder mit Situationen konfrontiert, für die es keinen vorstrukturierten Ablauf gibt. Eine Erkenntnis aus den Turbulenzen im vierten Quartal 2008 war, dass es im Krisenmanagement auf vier Dinge ankommt: eine klare Kompetenzregelung, Entscheidungsbereitschaft, intensive Kommunikation und ein laufendes Controlling, um sicherzustellen, dass die unter Zeitdruck getroffenen Beschlüsse auch wirklich an die relevanten Personen kommuniziert und von diesen umgesetzt werden. Übersichtliche, knappe Zuständigkeits- und Ablaufregelungen haben sich bewährt und sollen beibehalten werden. Neben den OeNB-internen Kommunikationsabläufen wurden jene zwischen den wesentlichen österreichischen Entscheidungsträgern, insbesondere Regierung, Finanzmarktaufsichtsbehörde, Banken und Verbänden, sowie innerhalb des Eurosystems einer Evaluierung unterzogen, was wichtige Erkenntnisse zur künftigen Vermeidung von Reibungsverlusten brachte.



## Indikatoren zu den wissensbasierten Prozessen

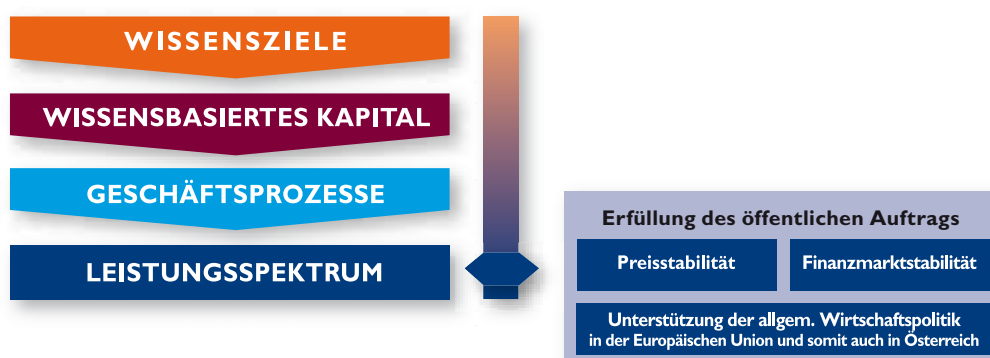
	Einheit	Wert 2006	Wert 2007	Wert 2008	Strategische Zielrichtung
<b>Managementstruktur und Prozesse</b>					
Leitungsspanne	Anzahl	7,5	7,0	6,8	→
Produktmanager	Anzahl	79	81	73	→
Prozessmanager	Anzahl	43	42	38	→
<b>Technische Infrastruktur</b>					
IT-Services für das ESZB/Eurosystem	Anzahl	2	2	2	↗
IT-Applikationen	Anzahl	205	208	206	→
Interne IT-Helpdesk-Anfragen (inkl. Web-Tickets)	Anzahl	19.707	18.804	24.192	↘
Interne IT-Service-Level-Agreements	Anzahl	53	57	55	→
Anwender in der OeNB, die das Dokumenten- managementsystem DARWIN verwenden	Anzahl	–	–	196	↗
<b>Effiziente Prozessabläufe</b>					
Qualitätsauditoren	Anzahl	16	13	13	→
Zertifizierte Geschäftsbereiche	Anzahl	11	12	12	→
Einträge in der OeNB-Terminologiedatenbank	Anzahl	18.472	19.359	20.170	↗
Verhältnis Katalogbestellungen zu Gesamtbestellungen	%	38,50	41,65	43,04	↗
Verarbeitete statistische Daten zur Aufsichts- und Monetärstatistik	Anzahl in Mio.	22,83	21,45	23,10	→
Rechtzeitige Datenpublikation zur Aufsichts- und Monetärstatistik	%	95	96	97	→
Reklamationsfreie Zahlungsverkehrs- transaktionen	%	99,99	99,87	99,89	→
Erstellte Wirtschaftsförderungsgutachten	Anzahl	571	466	456	→
Forschungskooperationen mit externen Partnern	Anzahl	44	44	46	→
<b>Dezentrale Struktur</b>					
Repräsentanzen und Zweiganstalten	Anzahl	7	7	7	↘
Beteiligungen im Zahlungsmittelbereich	Anzahl	5	5		→

Anmerkung: „–“ steht für „nicht erhoben“.



# Breites Leistungsspektrum durch Nutzung von fundiertem Know-how

Zur Erfüllung des gesetzlichen Auftrags der OeNB, insbesondere der Gewährleistung der Preisstabilität im Euro-Währungsgebiet sowie der Leistung eines wesentlichen Beitrags zur Finanzmarktstabilität, bedarf es eines hohen Maßes an Professionalität und vorausschauenden Denkens. Die Qualität wird hierbei maßgeblich vom ökonomisch sinnvollen Einsatz des wissensbasierten Kapitals bestimmt.



## Osteuropa-Kompetenz der OeNB und Wissensaustausch werden hoch geschätzt

Die OeNB verfügt über reiche Expertise im gesamten Notenbankwesen. Die Ergebnisse von Analysen – insbesondere jener über Entwicklungen in Zentral-, Ost- und Südosteuropa – erscheinen regelmäßig in periodischen Publikationen wie Focus on European Economic Integration und Finanzmarktstabilitätsbericht der OeNB. Vor dem Hintergrund und zur Bewältigung der Wirtschafts- und Finanzkrise stoßen diese Berichte wie auch das permanente Monitoring der angespannten Situation durch die OeNB-Experten beim nationalen und internationalen Fachpublikum auf besonderes Interesse.

Ansichts der starken Ausrichtung der österreichischen Wirtschaft und vor allem der österreichischen Banken in dieser Region hat sich die OeNB bereits seit geraumer Zeit als Wissensdrehscheibe etabliert. Der Wissenstransfer erfolgt zum einen über das seit 1992 in Wien eingerichtete Joint Vienna Institute, in dem Mitarbeiter von Zentralbanken und Ministerien aus Zentral-, Ost- und Südosteuropa sowie der Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) ausgebildet werden. Seit Gründung des Instituts nahmen insgesamt 23.325 Personen an Ausbildungsmodulen teil, davon 1.366 im Jahr 2008. Zum anderen vermittelt die OeNB ihr Wissen verstärkt im Rahmen der Technischen Zentralbankkooperation durch die Teilnahme an EU-finanzierten und EZB-koordinierten Programmen:

- Im Zuge eines Programms für die Russische Zentralbank berät die OeNB, gemeinsam mit anderen Partnern aus dem ESZB, bei der Umsetzung des Basel II-Regelwerks.
- Für die serbische Zentralbank wird ein sogenanntes Needs Assessment durchgeführt, mit dem Ziel, den Ist-Zustand der Zentralbank in wesentlichen Aufgabenbereichen zu erheben und einen mehrstufigen Plan zur Erreichung der „ESZB-Reife“ zu entwickeln. Die OeNB ist bei diesem Projekt für das Thema Kapitalverkehrsliberalisierung zuständig.

Auch die Konferenzen und Workshops, die von der OeNB organisiert und inhaltlich betreut werden, dienen neben dem Networking vornehmlich dem Wissenstransfer. Im Berichtsjahr wurden insgesamt 92 internationale und 168 nationale Veranstaltungstage abgehalten. Neben den beiden alljährlich stattfindenden großen Konferenzen (Volkswirtschaftliche Tagung und Conference on European Economic Integration) sei hier insbesondere ein Workshop zum Thema „Financial Deepening and Macro-Financial Stability in South-Eastern Europe“ erwähnt. Dieser

fand in Kooperation mit der National Bank of Greece und der Bank of Greece (der griechischen Zentralbank) im Oktober 2008 in Wien statt, unter Teilnahme von Vertretern der drei großen in CESEE<sup>6</sup> aktiven österreichischen Banken.

### **Wachsende Bedeutung von Networking und strategischen Allianzen**

Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Networking und strategischen Allianzen wurde in der OeNB ein eigenes „Networking Coordination Team“ eingesetzt, das unter anderem ein technisches Informationssystem entwickelt hat. Ziel des Info-Tools ist, ein abgestimmtes Auftreten der OeNB nach außen hin zu gewährleisten. Ab 2008 werden alle strategisch relevanten Kontakte von Mitarbeitern dezentral erfasst. Dies betrifft einerseits Besuche im Ausland und ausländische Besuche in der OeNB, andererseits bei Sitzungen und Konferenzen eingeholte Informationen, sofern diese für strategisch relevant erachtet werden.

### **Bildungsschwerpunkt: Verständlichmachen der komplexen Finanzwelt**

Insbesondere vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Finanzmarkturbulenzen ist es der OeNB ein wichtiges Anliegen, ihr Know-how und ihre Kompetenz zur Verfügung zu stellen, wenn es darum geht, Nicht-Experten die komplexe Welt der Finanzen und Finanzbegriffe verständlich zu machen. Der Ausbau und die Neustrukturierung des einschlägigen Serviceangebots der OeNB soll es allen Menschen in Österreich ermöglichen, wirtschaftliche Zusammenhänge besser zu verstehen und dadurch im eigenen Interesse bessere ökonomische Entscheidungen treffen zu können. Bereits im Jahr 2007 hat die OeNB in diesem Zusammenhang ein Projekt zur „Wirtschafts- und Finanzbildung“ gestartet. Seit September 2008 erfolgt die Umsetzung konkreter Maßnahmen, hauptsächlich über drei Aktionsfelder:

- in Form von Vorträgen bei Veranstaltungen (729 Vorträge im Berichtsjahr),
- durch Kooperationen und Produkte, die Wissenstransfer und Unterhaltung kombinieren, (Kurzvideos, Beteiligung an Wettbewerben in Schulen, Spiele) und
- Ausbau des Internetangebots auf [www.oenb.at](http://www.oenb.at). Hier sollen leicht handhabbare Tools (wie etwa ein Anlage- und Kreditrechner) Orientierung und Entscheidungshilfe geben.

Verschiedene Themenblätter bereiten Wissensmodule rund um Geldpolitik, Finanzmarkt, (krisenrelevante) Wirtschafts- und Finanzthemen (auch im internationalen Kontext), zentralbankrelevante Themen, aber auch allgemein zu den Aufgaben einer Zentralbank und ihrer Rolle in der Wirtschaftspolitik auf. An thematisch ähnlichen internationalen Projekten wie jenem, das die OECD Anfang 2008 gestartet hat, nimmt die OeNB aktiv teil.

Im Herbst 2008 schrieb die OeNB erstmals einen Sonderpreis für den vom Verein für Konsumenteninformation veranstalteten „Konsument“-Schülerwettbewerb für Teenager aus. Unter dem Titel „Jetzt teste ich!“ hatten Jugendliche zwischen 12 und 19 Jahren die Möglichkeit, selbstständig ausgewählte Produkte und Dienstleistungen kritisch zu untersuchen und Testberichte einzureichen. Die OeNB stiftete dabei erstmals einen mit 1.500 EUR dotierten Sonderpreis zum Bereich „Wirtschaft und Finanzen“. Etwa 140 Projektarbeiten wurden angemeldet und Ende März 2009 abgeschlossen. Eine Fachjury kürt im Sommer 2009 das Siegerprojekt für den von der OeNB gestifteten Spezialpreis.

Im zweiten Halbjahr 2008 lancierte die OeNB eine neue Bildungsinitiative. In der „Euro-Kids-Tour 2008“ besuchten OeNB-Mitarbeiter mit dem vom Schilling-Umtausch bekannten Euro-Bus mehr als 4.100 Schulkinder in österreichischen Volksschulen, um ihnen geldrelevante Themen wie etwa die Funktion des Geldes und die Sicherheitsmerkmale von Euro-Banknoten näherzubringen. Sie lernten dabei über die Entstehung und den Umgang mit Geld und die Aufgaben einer Zentralbank und bekamen dabei einen ersten Einblick in die Welt der Finanzen. Angesichts des großen Erfolgs bei Schülern und Lehrern wird die Euro-Kids-Tour 2009 wieder stattfinden, diesmal in einem etwas größeren Rahmen.

<sup>6</sup> CESEE: Zentral-, Ost- und Südosteuropa.



## Indikatoren zum wissensbasierten Output

	Einheit	Wert 2006	Wert 2007	Wert 2008	Strategische Zielrichtung
<b>Kooperation und Vernetzung</b>					
Nationale Gremien mit OeNB-Vertretern	Anzahl	99	103	103	→
Internationale Gremien mit OeNB-Vertretern	Anzahl	218	227	235	→
Arbeitsaufenthalte in der OeNB (Mitarbeiter anderer Zentralbanken)	Anzahl	–	–	10	↗
Technische Zentralbankkooperation	Tage	561	603	530	→
Informationsbesuche in der OeNB	Anzahl	150	131	97	→
Kursteilnehmer am Joint Vienna Institute (JVI)	Anzahl	1.479	1.426	1.366	→
Veranstaltungstage im Zuge von Veranstaltungen der OeNB	Anzahl	264	218	168	→
Veranstaltungstage im Zuge von internationalen Veranstaltungen der OeNB	Anzahl	106	85	92	→
Mitarbeiter mit externen Lehraufträgen	Anzahl	18	33	21	↗
Stipendien, die von der OeNB finanziert wurden	Anzahl	–	–	45	→
(Mit)betreute Diplomarbeiten/Master- Thesis/Dissertationen	Anzahl	17	20	36	→
Gehaltene Vorträge	Anzahl	711	643	729	→
<b>Wissen rund ums Bargeld</b>					
Besucher im Geldmuseum	Anzahl	12.358	12.522	15.738	→
Bargeldschulungen	Anzahl	308	393	417	↗
Teilnehmer an Bargeldschulungen	Anzahl	6.473	5.399	7.283	↗
Teilnehmer an der Euro-Kids-Tour	Anzahl	–	–	4.119	↗
<b>Kommunikation und Information</b>					
Auskünfte der OeNB-Hotlines	Anzahl	38.153	38.516	38.829	↗
Seitenaufrufe auf der OeNB-Website (Durchschnitt pro Tag)	Anzahl	56.448	64.595	84.651	↗
Besuche auf der OeNB-Website (Durchschnitt pro Tag)	Anzahl	8.288	11.133	21.843	↗
Abonnenten der Newsletter	Anzahl	14.953	14.985	17.529	↗
Pressekonferenzen	Anzahl	25	23	26	→
Presseaussendungen	Anzahl	157	147	158	→
<b>Publikationen</b>					
OeNB-Publikationen	Anzahl	64	63	68	→
Fachartikel von OeNB-Mitarbeitern	Anzahl	112	94	178	→
Wissenschaftliche und referierte Artikel von OeNB-Mitarbeitern	Anzahl	87	69	88	→
<b>Vertrauen und Image</b>					
Vertrauensindex im 4. Quartal 2008	%	79	70	67	↗
Imageindex im 4. Quartal 2008 (erfolgreich, wenn Wert zwischen 5,50 und 10,00)	Wertebereich	7,32	6,98	7,07	↗

Anmerkung: „–“ steht für „nicht erhoben“.



# Gesamtliste der Indikatoren

	Einheit	Wissensziel				Kapitalform	Definition
		Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz		
<b>Mitarbeiterstruktur</b>							
Personalstand (Jahresende)	Anzahl	●			●	Humankapital	OeNB-Fachbereichen zur Verfügung stehende Mitarbeiterressourcen zu Jahresende 2008
Fluktuationsrate	%	●				Humankapital	Anzahl der Mitarbeiter, die die OeNB verlassen haben (exkl. Pensionierungen) in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter
Akademikeranteil	%	●				Humankapital	Anteil der Akademiker am Personalstand zu Jahresende
<b>Gender-Management</b>							
Verteilung Frauen : Männer – Mitarbeiter	%	●				Humankapital	Anteil der Frauen im Verhältnis zum Anteil der Männer, gemessen am Personalstand zu Jahresende
Verteilung Frauen : Männer – Fachkarriere	%	●				Humankapital	Fachkarriere: Neben der klassischen Führungskarriere steht hoch spezialisierten Mitarbeitern auch eine Fachkarriere offen, die fachliche Expertise und Koordinationsfunktion zum Inhalt hat. Indikator: Anteil der Frauen im Verhältnis zum Anteil der Männer, gemessen an der Gesamtanzahl der Fachkarrierepositionen zu Jahresende
Verteilung Frauen : Männer – Führung	%	●				Humankapital	Anteil der Frauen im Verhältnis zum Anteil der Männer, gemessen an der Gesamtanzahl der Führungspositionen zu Jahresende
<b>Flexible Arbeitszeitformen</b>							
Teilzeitmitarbeiter	%	●			●	Humankapital	Anzahl der Mitarbeiter mit einem Teilzeitdienstverhältnis in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter zu Jahresende
Teleworking-Mitarbeiter	%	●			●	Humankapital	Anzahl der Mitarbeiter mit einer Teleworking-Vereinbarung in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter zu Jahresende
Sabbaticals	Anzahl	●			●	Humankapital	3- bis 6-monatige Auszeit eines Mitarbeiters (z. B. für persönliche Aus- und Weiterbildung) bei gleichzeitigem partiellen Lohnverzicht
<b>Wissenserwerb</b>							
Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnitt pro Jahr)	Tage	●		●		Humankapital	Anzahl der Weiterbildungstage in Bezug zum durchschnittlichen Personalstand
Aus- und Weiterbildungsquote	%	●		●		Humankapital	Anzahl der Mitarbeiter, die mindestens eine OeNB-interne und/oder eine externe Aus- und Weiterbildung im Berichtsjahr absolviert haben, in Bezug zum durchschnittlichen Personalstand
Aus- und Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter	EUR	●				Humankapital	Ausgaben für Aus- und Weiterbildung inkl. Reisekosten in Bezug zum durchschnittlichen Personalstand
Mitarbeiter, die das Development-Center absolviert haben	Anzahl	●		●		Humankapital	Anzahl der Mitarbeiter, die das Development-Center als Teil des Programms Potenzialerkennung und -förderung absolviert haben
Interne Jobrotations	Anzahl	●		●		Humankapital	Anzahl der Mitarbeiter, die in einer anderen OeNB-Organisationseinheit tätig waren
Neu abgeschlossene und zertifizierte Ausbildungen von Mitarbeitern (berufsbegleitend)	Anzahl	●		●		Humankapital	Anzahl der Mitarbeiter, die im Berichtsjahr auf eigene Initiative (überwiegend in der Freizeit absolvierte) Doktorate, Post-Graduate-Studien bzw. Spezialausbildungen beendet haben
Arbeitsaufenthalte bei nationalen und internationalen Organisationen (externe Jobrotations)	Anzahl	●		●		Humankapital	Anzahl der Mitarbeiter, die mindestens einen Monat in der EZB, anderen nationalen Zentralbanken, EU-Institutionen, IWF, OECD, Ministerien, Tochtergesellschaften oder vergleichbaren Institutionen tätig waren
Fachhochschulpraktikanten	Anzahl	●		●	●	Humankapital	Anzahl der Fachhochschulpraktikanten, die im Berichtsjahr in der OeNB tätig waren
Zugriffe auf das Intranet (Durchschnitt pro Tag)	Anzahl			●	●	Strukturkapital	Anzahl der Abrufe einzelner Dokumentenseiten (Durchschnitt pro Tag) exklusive Referenzen auf Bilder, Stylesheet-Dateien oder Skripts
E-Learnings	Anzahl			●	●	Strukturkapital	Anzahl der Zugriffe auf das E-Learning-Modul im Intranet der OeNB
<b>Innovationen</b>							
Mitarbeiterkapazitäten für Veränderungsprojekte (Fachbereiche + IT)	%	●			●	Innovationskapital	Mitarbeiterkapazitäten, die für Veränderungsprojekte aufgewendet werden, in Bezug zu den gesamten Mitarbeiterkapazitäten
Eingereichte Verbesserungsvorschläge	Anzahl	●		●	●	Innovationskapital	Vorschläge von Mitarbeitern zur Steigerung von Effizienz und Effektivität der Gesamtorganisation
<b>Managementstruktur und Prozesse</b>							
Leitungsspanne	Anzahl				●	Strukturkapital	Anzahl der Mitarbeiter in Bezug zur Anzahl der Führungskräfte aller Ebenen
Produktmanager	Anzahl	●			●	Strukturkapital	Verantwortlicher für ein oder mehrere Produkte der OeNB
Prozessmanager	Anzahl	●			●	Strukturkapital	Verantwortlicher für einen oder mehrere Prozesse der OeNB
<b>Technische Infrastruktur</b>							
IT-Services für das ESZB/Eurosystem	Anzahl	●	●	●	●	Strukturkapital	Anzahl der IT-Dienstleistungen der OeNB, die für das ESZB und/oder Eurosystem erbracht werden
IT-Applikationen	Anzahl				●	Strukturkapital	Anzahl der Standardapplikationen und Eigenentwicklungen
Interne IT-Helpdesk-Anfragen (inkl. Web-Tickets)	Anzahl	●			●	Strukturkapital	Anzahl der Anfragen bei der internen IT-Hotline, die telefonisch oder über das PC-Netz einlangen
Interne IT-Service Level Agreements	Anzahl	●			●	Strukturkapital	Ein internes Service Level Agreement gibt Aufschluss über Inhalt und Einhaltung interner Dienstleistungen und wird insbesondere über IT-Leistungen abgeschlossen
Anwender in der OeNB, die das Dokumentenmanagementsystem DARWIN verwenden	Anzahl				●	Strukturkapital	Anzahl der Mitarbeiter der OeNB, die über Zugriffsrechte für dieses Dokumentenmanagementsystem verfügen
<b>Effiziente Prozessabläufe</b>							
Qualitätsauditoren	Anzahl				●	Strukturkapital	Anzahl der Mitarbeiter, die gemäß ISO-9001-Richtlinien die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems überprüfen
Zertifizierte Geschäftsbereiche	Anzahl	●	●		●	Strukturkapital	Bereiche in der OeNB, die von einer anerkannten Zertifizierungsstelle ausgezeichnet wurden
Einträge in der OeNB-Terminologiedatenbank	Anzahl				●	Strukturkapital	Von den Mitarbeitern der OeNB genutzte Datenbank, in der fachspezifische Ausdrücke und deren Definitionen bzw. Verwendung gespeichert sind
Verhältnis Katalogbestellungen zu Gesamtbestellungen	%	●			●	Strukturkapital	Anzahl der Bestellungen, die automatisch aus dem e-procurement-Katalog generiert werden in Bezug zur Anzahl der jährlichen Bestellungen insgesamt
Verarbeitete statistische Daten zur Aufsichts- und Monetärstatistik	Anzahl in Mio	●			●	Strukturkapital	Anzahl der verarbeiteten Meldedaten im Bereich Aufsichts- und Monetärstatistik im Berichtsjahr
Rechtzeitige Datenpublikation zur Aufsichts- und Monetärstatistik	%	●			●	Strukturkapital	Publikation der Daten und der Aufsichts- und Monetärstatistik zu den geplanten Terminen
Reklamationsfreie Zahlungsverkehrstransaktionen	%	●	●		●	Strukturkapital	Anzahl der fehlerfreien Zahlungsverkehrstransaktionen in Bezug zu den gesamten Zahlungsverkehrstransaktionen

	Einheit	Wissensziel				Kapitalform	Definition
		Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz		
Erstellte Wirtschaftsförderungsgutachten	Anzahl	●				Innovationskapital	Von OeNB-Mitarbeitern erstellte Gutachten zu Vorhaben, die beim Jubiläumssfonds der OeNB eingereicht wurden, bzw. Gutachten zu ERP-Krediten, ERP-Änderungsanträgen
Forschungskooperationen mit externen Partnern	Anzahl	●	●			Innovationskapital	Forschungskooperationen zur Bearbeitung von wissenschaftlichen Fragestellungen; Partner sind primär wissenschaftliche Institute, Universitäten und Forschungsabteilungen anderer nationaler Zentralbanken sowie Aufenthalte bei anderen nationalen Zentralbanken oder wissenschaftlichen Institutionen, die vorwiegend der Forschung dienen
<b>Dezentrale Struktur</b> Repräsentanzen und Zweiganstalten Beteiligungen im Zahlungsmittelbereich	Anzahl Anzahl	● ●	● ●			Strukturkapital Strukturkapital	Anzahl der Standorte der OeNB exkl. Hauptanstalt Anzahl der Unternehmen, an denen die OeNB über Beteiligungen verfügt und die im Bereich Zahlungsverkehr und Bargeldversorgung tätig sind (siehe hierzu auch Geschäftsbericht)
<b>Kooperation und Vernetzung</b> Nationale Gremien mit OeNB-Vertretern	Anzahl	●	●			Beziehungskapital	Ausschüsse und Arbeitsgruppen, an deren Sitzungen im Rahmen von nationalen Organisationen OeNB-Vertreter teilnehmen
Internationale Gremien mit OeNB-Vertretern	Anzahl	●	●			Beziehungskapital	Ausschüsse, Working Groups, Task Forces, an deren Sitzungen OeNB-Vertreter im Rahmen des ESZB/Eurosystems, der EU, des IWF, der BIZ, der OECD oder anderer internationaler Organisationen teilnehmen
Arbeitsaufenthalte in der OeNB (Mitarbeiter anderer Zentralbanken)	Anzahl	●	●			Beziehungskapital	Anzahl der Mitarbeiter anderer Zentralbanken, die einen Arbeitsaufenthalt in der OeNB absolviert haben
Technische Zentralbankkooperation	Tage	● ●	● ●			Beziehungskapital	Beratung von nationalen Zentralbanken außerhalb des Eurosystems zu Themenbereichen, in denen die OeNB über besonderes Expertenwissen verfügt
Informationsbesuche in der OeNB Kursteilnehmer am Joint Vienna Institute (JVI)	Anzahl	● ●	● ●	●		Beziehungskapital	Erfahrungsaustausch mit Experten nationaler Zentralbanken
Veranstaltungstage im Zuge von Veranstaltungen der OeNB	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Teilnehmer, die im Berichtsjahr einen Kurs am Joint Vienna Institute besuchten
Veranstaltungstage im Zuge von internationalen Veranstaltungen der OeNB	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Veranstaltungstage (Tagungen, Konferenzen), die von der OeNB organisiert und durchgeführt wurden
Mitarbeiter mit externen Lehraufträgen	Anzahl	● ●	● ●			Humankapital	Anzahl der Mitarbeiter, die im Berichtsjahr an Universitäten oder Fachhochschulen und/oder anderen wissenschaftlichen Institutionen Lehraufträge ausführen
Stipendien, die von der OeNB finanziert wurden	Anzahl	● ●	● ●			Humankapital	Anzahl der von der OeNB finanzierten Stipendien im Jahr 2008
(Mit)betreute Diplomarbeiten/Master- Thesis/Dissertationen	Anzahl	● ●	● ●			Humankapital	Anzahl der von OeNB-Mitarbeitern (mit)betreuten Diplomarbeiten von Diplomanden von Universitäten und Fachhochschulen im In- und Ausland
Gehaltene Vorträge	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Vorträge, die von OeNB-Mitarbeitern vor Externen bei internen und externen Veranstaltungen gehalten wurden
<b>Wissen rund ums Bargeld</b> Besucher im Geldmuseum Bargeldschulungen Teilnehmer an Bargeldschulungen	Anzahl Anzahl Anzahl	● ● ●	● ● ●			Beziehungskapital Beziehungskapital Beziehungskapital	Anzahl der Besucher, die im Berichtsjahr das Geldmuseum der OeNB in Wien besucht haben Anzahl der Bargeldschulungen, die von OeNB-Mitarbeitern vor Externen gehalten wurden Anzahl der Besucher von Bargeldschulungen, die von OeNB-Mitarbeitern vor Externen gehalten wurden
Teilnehmer an der Euro-Kids-Tour	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Besucher bei der Euro-Kids-Tour, die von OeNB-Mitarbeitern vor Externen, hauptsächlich Volksschulkindern, gehalten wurden
<b>Kommunikation und Information</b> Auskünfte der OeNB-Hotlines	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der beantworteten Anfragen über die OeNB-Hotlines (Allgemeine Hotline und Statistik-Hotline)
Seitenaufrufe auf der OeNB-Website (Durchschnitt pro Tag)	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Abrufe auf einzelnen Dokumentseiten exklusive Referenzen auf Bilder, Stylesheet-Dateien oder Skripts
Besuche auf der OeNB-Website (Durchschnitt pro Tag)	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Besucher, die in einem bestimmten Zeitintervall Websites vom Webserver erfolgreich abgerufen haben. Innerhalb eines Besuchs kann ein Besucher mehrere Seiten aufrufen.
Abonnenten der Newsletter	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Abonnenten der OeNB-Newsletter (HVW-Newsletter und Basel II-Newsletter)
Pressekonferenzen	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Veranstaltungen für Medienvertreter
Presseauswendungen	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Aussendungen an Medienvertreter
<b>Publikationen</b> OeNB-Publikationen Fachartikel von OeNB-Mitarbeitern	Anzahl Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital Beziehungskapital	Anzahl der publizierten Druckwerke Anzahl der Beiträge von OeNB-Mitarbeitern in Zeitschriften, die nicht unter die Kategorie „Refereed Articles“ fallen
Wissenschaftliche und referierte Artikel von OeNB-Mitarbeitern	Anzahl	● ●	● ●			Beziehungskapital	Anzahl der Beiträge von OeNB-Mitarbeitern (auch als Mitautoren) in wissenschaftlichen Zeitschriften (z. B. Journal of Money, Credit and Banking), die von „Referees“ anonym begutachtet werden (Peer Reviewed Journals), und Konferenz-Proceedings, die von „Referees“ anonym begutachtet werden (Refereed Conference Proceedings)
<b>Vertrauen und Image</b> Vertrauensindex im 4. Quartal 2008	%	●				Beziehungskapital	Umfrageergebnisse über das Vertrauen in eine bestimmte Institution (Ergebnis: 4. Quartal 2008), Quelle: IFES im Auftrag der OeNB
Imageindex im 4. Quartal 2008	%	●				Beziehungskapital	Dieser Index setzt sich aus drei gewichteten Einzelindizes zusammen: Relevanz-, Vertrauens- und Effizienzindex; diese drei Indizes werden mit unterschiedlichen Gewichten zum Imageindikator gebündelt (Ergebnis: 4. Quartal 2008). Imageindikator: erfolgreich, wenn der Wert zwischen 5,50 und 10,00 liegt



# Abkürzungsverzeichnis

CESEE	Region Zentral-, Ost- und Südosteuropa
DARWIN	Documents And Records Web-Based Information Network
ESZB	Europäisches System der Zentralbanken
EZB	Europäische Zentralbank
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
IFRS	International Financial Reporting Standards
JVI	Joint Vienna Institute
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OeNB	Oesterreichische Nationalbank
SPOC	Single Point of Contact
TQM	Total Quality Management

