

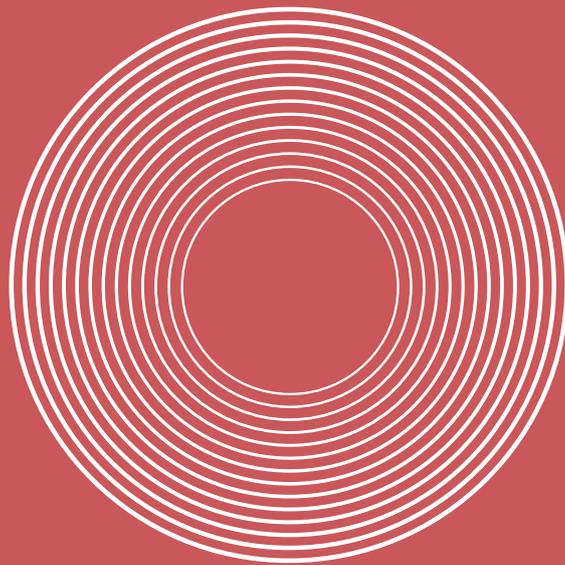


OESTERREICHISCHE NATIONALBANK

Stabilität und Sicherheit.

OENB-WISSENSBILANZ 2005

Bericht über das intellektuelle Kapital der OeNB
„Knowledge for Stability“



Unter Mitarbeit von

Brigitte Alizadeh-Gruber, Markus Arpa, Karin Donnerbauer, Gernot Ebner, Manfred Fluch, Hermine Freitag, Doris Haider, Gerhard Hohäuser, Robert Holzfeind, Oliver Huber, Georg Hubmer, Elisabeth Kerbl, Susanna Konrad-El Ghazi, Romana Lehner, Anton Schautzer, Doris Schneeberger, Aurel Schubert, Stefan Varga.

Koordination

Heidi Koller

Grafische Gestaltung

Peter Buchegger

Rückfragen

Oesterreichische Nationalbank, Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit

Postanschrift: Postfach 61, 1011 Wien

Telefon (+43-1) 404 20-6666, Fax (+43-1) 404 20-6696,

E-Mail: oenb.info@oenb.at, Internet: www.oenb.at

Bestellungen / Adressmanagement

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

Impressum

Medieninhaber: *Oesterreichische Nationalbank, 1090 Wien, Otto-Wagner-Platz 3.*

Für den Inhalt verantwortlich: *Günther Thonabauer, Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit.*

Druck: *Oesterreichische Nationalbank, 1090 Wien.*

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, wenn der summarische Begriff „Mitarbeiter“ verwendet wird.

Inhalt

Vorwort	5
1. Wissensziele und Wissensbilanz-Modell	7
1.1 Wissensziele	7
1.2 Wissensbilanz-Modell	9
2. Wissensbasiertes Kapital	10
2.1 Die vier wissensbasierten Kapitalformen	10
2.2 Humankapital	12
2.3 Strukturkapital	14
2.4 Beziehungskapital	16
2.5 Innovationskapital	18
2.6 Steuerung der Wissensindikatoren	20
3. Geschäftsprozesse und Leistungen	21
3.1 Geschäftsprozesse	21
3.2 Leistungen	22
4. Zusammenfassung und Ausblick	25
Gesamtliste der Indikatoren	26
Abkürzungsverzeichnis	28



OESTERREICHISCHE
NATIONALBANK



ONE KLASSE
SINCE 1816

Vorwort

In einer Industriegesellschaft, die sich gerade zur Informationsgesellschaft wandelt und auf dem Weg zur Wissensgesellschaft ist, wird klar ersichtlich, dass man sich nicht zu Beginn des Berufslebens den gesamten Wissensschatz fürs Leben aneignen kann. Vielmehr ist stetiges Lernen – vor allem auch in der Arbeitswelt – unabdingbar, um in Zeiten der zunehmenden europäischen wie auch globalen Vernetzung bestehen zu können.

Das von Mitarbeitern erworbene Wissen und ihre Erfahrungen entscheiden künftig immer stärker über den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Um das über die Finanzbilanz hinausgehende, wertvolle immaterielle Kapital – wie etwa Know-how, Netzwerke, Produktivität, Flexibilität und Mobilität von Mitarbeitern – zu erkennen, nachhaltig zu sichern und dessen Entwicklung zu steuern, nimmt die Oesterreichische Nationalbank (OeNB) seit nunmehr drei Jahren eine „Bilanzierung“ eben dieses immateriellen Kapitals vor. Während die Finanzbilanz einen Stichtagbefund des materiellen Kapitals und des Geschäftserfolgs abbildet, steht bei der Wissensbilanz der Mensch im Mittelpunkt. Sie erfasst die Ist-Situation des Human-, Struktur- und Beziehungskapitals unter dem Blickwinkel der daraus abgeleiteten Auswirkungen auf den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens.

Unsere Erfahrungen mit der Wissensbilanz sind positiv und ermutigend zugleich – sie ist für unser Haus zu einem Instrument von strategischer Bedeutung geworden: Zuverlässige Methoden und Modelle zur Bewertung und Messung sind Voraussetzung für ein erfolgreiches und effektives Management des Kapitals von „Wissen und Erfahrung“.

Um den optimalen Einsatz von Mitarbeiterressourcen und damit des Humankapitals zu gewährleisten, verfolgt die OeNB das Ziel, Mitarbeiter mit hohem Entwicklungspotenzial zu identifizieren, bestmöglich zu fördern und so ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund wurde im Jahr 2005 ein entsprechendes Potenzialförderungsprojekt ins Leben gerufen.

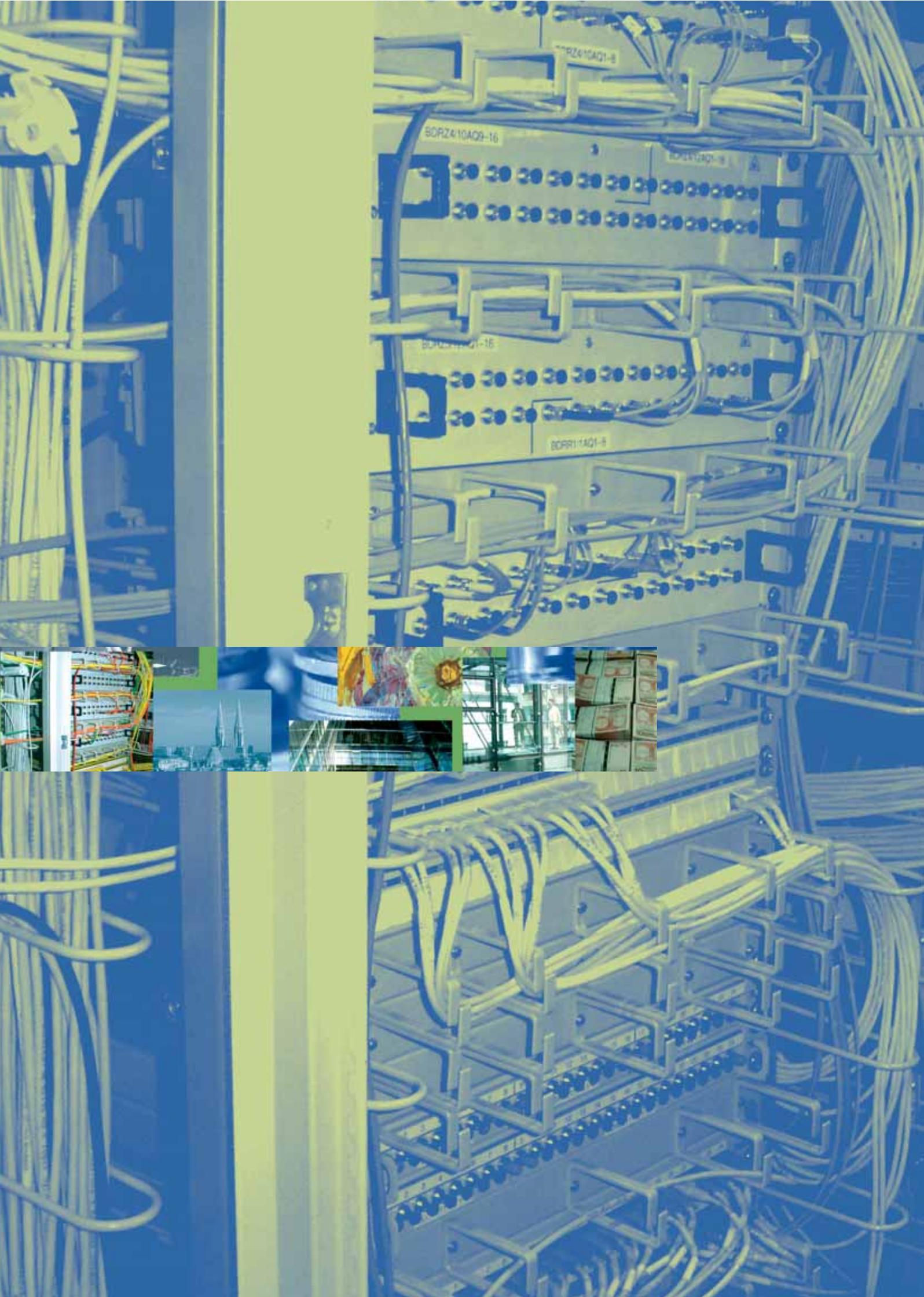
Mobilität und Flexibilität gewinnen sowohl im europäischen als auch im internationalen Kontext an Bedeutung – Zentralbanken bilden hier keine Ausnahme. Auch im Berichtsjahr hat die OeNB ihre „Netzarbeit“ und Kommunikation weiter intensiviert und internationalisiert und fungiert mit ihrer Expertise als Wissens- und Dialogdrehscheibe, nicht nur im unmittelbaren Erfahrungsaustausch mit Zentralbanken in- und außerhalb des Eurosystems, sondern auch gegenüber der österreichischen Bevölkerung, Wirtschaft und Politik.

Neben ihrer Eigenschaft als betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument bietet die Wissensbilanz auch hinsichtlich der Qualität der Leistungen zusätzliche Transparenz. Sie soll einen tieferen Einblick in die Tätigkeitsfelder unseres Hauses gewähren und damit die vielfältigen Aufgaben der OeNB – als integralen Bestandteil des Eurosystems – besser verstehen helfen. Dabei unterliegt unser „Wissens- und Erfahrungsschatz“ einem ständigen Bewertungs- und Anpassungsprozess: nur wenn wir uns als Oesterreichische Nationalbank mit Blick auf unsere lange Tradition entsprechend weiterentwickeln, können wir unseren Beitrag zu Stabilität und Sicherheit auch in Zukunft bestmöglich leisten.

Gouverneur Dr. Klaus Liebscher

„Wir ertrinken in Information und hungern nach Wissen.“

John Naisbitt



1. Wissensziele und Wissensbilanz-Modell

1.1 Wissensziele

Die OeNB ist ein modernes Dienstleistungsunternehmen, in dem der Umgang mit Wissen eine besondere Bedeutung hat. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Steuerung des Wissens ist das Setzen mittelfristiger Wissensziele. Nachfolgende, aus den strategischen Zielen der OeNB abgeleitete Wissensziele bilden somit den Rahmen für den Einsatz und die Entwicklung des wissensbasierten Kapitals. Sie stellen eine logische Einheit mit Leitbild und Strategie dar.

Wissensziel „Kompetenz durch spezialisiertes Wissen“

Die OeNB wirkt aktiv im Eurosystem mit und etabliert sich als anerkanntes Kompetenzzentrum. Zukunftssichere Schwerpunktthemen sind auszuwählen und einschlägiges Fachwissen in höchster Qualität sicherzustellen und weiter auszubauen.

Hierfür ist in allen Bereichen der OeNB hohes Fachwissen der Mitarbeiter, gekoppelt mit deren Leistungs- und Lernbereitschaft sowie Flexibilität auf höchstem Niveau notwendig. Dies wird durch geeignete Personalmanagement-Instrumente und gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt und gefördert.

Wissensziel „Vertrauen durch Wissenstransfer“

Das Vertrauen der Bevölkerung in eine hochwertige Aufgabenerfüllung ist das wichtigste Gut jeder Zentralbank. Die OeNB betreibt eine offensive Informationspolitik, um das ihr entgegengebrachte Vertrauen auf hohem Niveau zu halten. Eine aktive Wissensvermittlung soll das Verständnis der Funktionsweise einer Zentralbank fördern und solchermaßen ebenfalls Vertrauen sichern.

Die OeNB kommuniziert aktiv mit ihren Kunden, um mit ihnen gemeinsam Produkte und Dienstleistungen laufend zu verbessern und den Bedürfnissen des Marktes anzupassen.

Wissensziel „Interdisziplinarität durch Internationalität und Kooperation“

Die starke nationale und internationale Vernetzung der unterschiedlichen Fachbereiche in der OeNB und die enge Zusammenarbeit im Konzern¹ zielen darauf ab, Finanzmarktstabilität in Österreich zu gewährleisten sowie die Funktionsweise des Eurosystems positiv zu beeinflussen.

Um diese Aufgaben bestmöglich zu erfüllen, geht die OeNB aktiv Kooperationen ein, insbesondere mit ihren Partnern im Eurosystem, mit Geschäftsbanken, mit Behörden und wissenschaftlichen Institutionen.

Wissensziel „Effizienz durch moderne Unternehmensführung“

Die OeNB strebt nach ständiger Weiterentwicklung und Optimierung ihrer Geschäftsprozesse und Leistungen. Diese Verbesserungen beziehen sich auf ökonomische Aspekte (d. h. eine effiziente Aufgabenerfüllung innerhalb des gesamten Konzerns) sowie eine zuverlässige und qualitativ hochwertige Ausführung des Operativgeschäftes. Besonderes Augenmerk wird auf das Managen operationaler Risiken gelegt.

All dies will die OeNB durch die Weiterentwicklung von betriebswirtschaftlichem Know-how, durch den Einsatz innovativer Methoden und Techniken sowie durch eine sichere Infrastruktur erreichen.

¹ Der Konzernbegriff wird hier analog zum Geschäftsbericht verwendet.



WISSENSBASIERTES KAPITAL

GESCHÄFTS-PROZESSE

LEISTUNGSSPEKTRUM

LEITBILD

WISSENSZIELE

STRATEGIE
2003–2006

HUMANKAPITAL

STRUKTURKAPITAL

BEZIEHUNGSKAPITAL

INNOVATIONSKAPITAL

Vorbereitung der Geldpolitik –
Volkswirtschaft

Umsetzung der Geldpolitik –
Treasury

Informationsbasis für Geldpolitik
und Finanzaufsicht – Statistik

Geldversorgung – Zahlungsmittel
und Zahlungsverkehr

Finanzaufsicht und
Finanzmarktstabilität

Öffentlichkeitsarbeit und
internationale Beziehungen

Managementsupport
und Infrastruktur

Geld- und Währungspolitik

Europäische Integration

Internationale Finanzordnung

Informationsinfrastruktur

Mitwirkung Finanzaufsicht

Zahlungsmittel u. Zahlungsverkehr

Produktinnovation

Sonstige öffentliche Güter

Kommunikation



1.2 Wissensbilanz-Modell

Die Oesterreichische Nationalbank wendet für die Wissensbilanzierung ein prozessorientiertes Modell an. Dabei werden das wissensbasierte Kapital, die Geschäftsprozesse und das Leistungsspektrum in einem engen Zusammenhang gesehen. In den folgenden Kapiteln wird dargestellt, wie die Kapitalformen sowie Geschäftsprozesse und Leistungen zusammenwirken.

Zur Darstellung der intellektuellen Vermögensbestände und -flüsse werden nicht nur verbale Beschreibungen und Grafiken, sondern auch Indikatoren verwendet, die eine Quantifizierung und Beurteilung der Veränderung im Zeitablauf ermöglichen. Bei vielen Indikatoren setzt die OeNB bewusst Steuerungsmaßnahmen und gibt daher mittelfristig anzustrebende Entwicklungsziele an.

Die Qualität der Leistungen der OeNB wird maßgeblich vom ökonomisch sinnvollen Einsatz des wissensbasierten Kapitals bestimmt. Der Erfolg der OeNB-Produkte und Dienstleistungen misst sich letztlich daran, welchen Nutzen die Kunden daraus ziehen können. Vordringlichstes Ziel der Wissenstransformation ist die laufende Verbesserung des Kundennutzens. Lerneffekte im Rahmen der Leistungserstellung verändern das wissensbasierte Kapital und werden in zukünftigen Wissensbilanzen sichtbar.

Durch die aktive Weiterentwicklung des bewährten Wissensbilanzmodells kann die OeNB zunehmend Konsequenzen für die Zukunft ableiten. Das Modell bildet somit einen „Regelkreis“ ab, in dem die Wissensflüsse im Vordergrund stehen. Die dafür nötigen Strukturen dürfen nicht erstarren, sondern müssen sich stetig weiterentwickeln.

Die Wissensbilanz bietet eine ganzheitliche Sichtweise der OeNB. Sie stellt Zusammenhänge dar und macht den Stellenwert einzelner Einflussfaktoren deutlich. Aus ihr gewonnene Erkenntnisse sind für eine Standortbestimmung im Hinblick auf die auf Wissen basierte strategische Ausrichtung notwendig. Dies ermöglicht eine Priorisierung von erforderlichen Aktivitäten und Maßnahmen und trägt so aktiv zur effizienten Prozessgestaltung und -verbesserung bei. Die Wissensbilanz ist sowohl ein fester Bestandteil der internen Steuerung als auch ein wichtiges Instrument für die externe Kommunikation mit Kunden. Die Verankerung der Wissensbilanz innerhalb der OeNB ermöglicht die solide Messung des intellektuellen Kapitals, die Transparenz und Vertrauen schafft. Beides sind Voraussetzungen für eine moderne Zentralbank.

Die Aufnahme von Elementen aus der Wissensbilanz in den Geschäftsbericht spiegelt deren steigende Bedeutung wider. Damit wird die vornehmlich auf die Leistungen der OeNB orientierte Darstellung im Geschäftsbericht durch Informationen zum wissensbasierten Kapital und dessen Entwicklung erweitert.

2. Wissensbasiertes Kapital

2.1 Die vier wissensbasierten Kapitalformen

Ein zentrales Steuerungsinstrument in der OeNB-Wissensbilanz stellen die vier wissensbasierten Kapitalformen dar. Mit diesen wird in der OeNB Wert schöpfend gearbeitet, das heißt, diese Komponenten werden – in unterschiedlicher Zusammensetzung und Ausprägung – zur Erfüllung der Geschäftsprozesse und zur Erbringung der Leistungen eingesetzt.

1. **Humankapital** umfasst die Struktur und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die in den Geschäftsprozessen zur Anwendung kommen. Es wird beispielsweise mit Indikatoren wie „Arbeitsaufenthalte bei nationalen und internationalen Organisationen“ oder „Anzahl der neu abgeschlossenen und zertifizierten Ausbildungen“ beschrieben.
2. **Strukturkapital** beinhaltet sowohl den organisatorischen Rahmen als auch die technische Infrastruktur, die einen optimalen Geschäftsbetrieb gewährleisten sollen; Beispiele dafür sind die „Anzahl der Produktmanager“ oder die „Verfügbarkeit des Zahlungsverkehrssystems ARTIS“.
3. **Beziehungskapital** verdeutlicht den Fokus im Bereich der Kooperation und Vernetzung mit nationalen und internationalen Kunden und Partnern sowie den Umgang mit der Öffentlichkeit. Dazu weist die OeNB beispielsweise die Anzahl der „internationalen Gremien mit OeNB-Vertretern“ oder den im Quartal von einem externen Meinungsforschungsinstitut erhobenen „Vertrauensindex“ aus.
4. **Innovationskapital** umschließt jene Ressourcen, die notwendig sind, um auch in Zukunft erfolgreich tätig zu sein. Der „Anteil der Mitarbeiterkapazitäten in Veränderungsprojekten“ oder die „internen F&E-Ausgaben“ sind in diesem Zusammenhang wichtige Steuerungsgrößen.

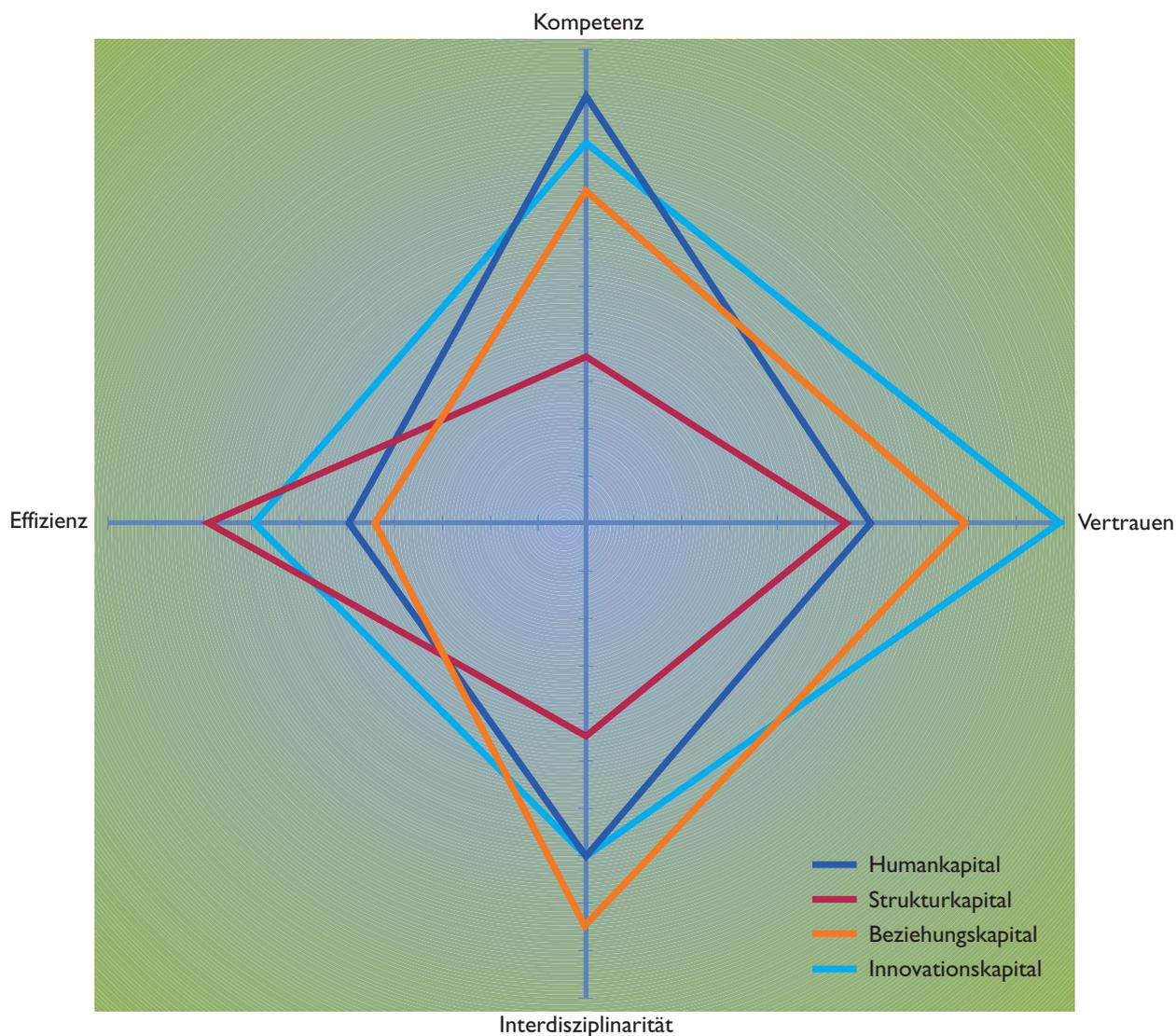
Erst durch Anwendung und Weitergabe wird Wissen zu einem Gut mit steigenden Erträgen. Investitionen in wissensbasierte Kapitalformen haben daher im Allgemeinen langfristige Wirkung auf die Qualität der Umsetzung der Geschäftsprozesse und somit auf die Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolges. Darüber hinaus ist das wissensbasierte Kapital im prozessualen Gesamtzusammenhang zu sehen: Ein Mitarbeiter (Humankapital), der in Abstimmung mit Mitarbeitern des ESZB, des Europäischen Systems der Zentralbanken, (Beziehungskapital) unter Nutzung geeigneter technischer Systeme (Strukturkapital) eine gemeinsame Position erarbeitet, erbringt eine Leistung für die OeNB, hat zugleich die eigene Wissensbasis erhöht und kann damit dieses Wissen künftig weiter nutzen (Innovationskapital).

Der Einsatz der vier wissensbasierten Kapitalformen (Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital und Innovationskapital) ermöglicht die Erreichung der Wissensziele in einem mittelfristigen Zeitraum. Der Zusammenhang zwischen Wissensziel und dem Einsatz von wissensbasiertem Kapital wurde auf Expertenebene beurteilt und dargestellt (*siehe Grafik*).

Zur Erreichung jedes Wissensziels werden jeweils alle vier Kapitalformen als Input eingesetzt. Um das Wissensziel „Kompetenz“ zu erreichen, ist vor allem das Know-how der Mitarbeiter notwendig. Laufende Innovationen und gute Beziehungen fördern darüber hinaus dieses Ziel. Produkte und Dienstleistungen werden laufend verbessert.



Beitrag der wissensbasierten Kapitalformen zur Erreichung der Wissensziele



Das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Produkte der OeNB ist ein wichtiges Ziel, wenn es um Innovationen geht. Kooperation und Vernetzung sind Schlagworte für die Entwicklung des „Beziehungskapitals“. Gezielte Arbeit in Gremien, Arbeitsgruppen, bei Veranstaltungen und Vorträgen ist notwendig, um Interdisziplinarität zu gewährleisten. Um Aufgaben effizient erfüllen zu können, braucht es reibungslos funktionierende Strukturen, wobei die laufende Innovation durch Fachexperten unabdingbar ist.

Zu den Indikatoren werden in den nachfolgenden Kapiteln neben den aktuellen Werten für das Jahr 2005 auch die Vergleichswerte aus dem Jahr 2004 dargestellt. Für jene Indikatoren, bei denen die OeNB Steuerungsmaßnahmen zur Erreichung der Wissensziele setzt, werden mittelfristig anzustrebende Entwicklungsziele in Form von Pfeilen angegeben.

2.2 Humankapital

Indikatoren	Wert 2005	Entwicklungsziel	Zuordnung zu den Wissenszielen				Wert 2004
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz	
Mitarbeiterstruktur							
Personalstand	947,5	↘	●			●	970,3
Fluktuationsrate (in %)	0,9	→		●			1,2
Akadmikeranteil (in %)	32,4	↗	●				32,9
Flexible Arbeitszeitformen							
Anteil Teilzeitmitarbeiter (in %)	7,3	→	●			●	7,5
Anteil Teleworking-Mitarbeiter (in %)	4,0	→	●			●	2,0
Anzahl der Sabbaticals	9	→	●			●	8
Diversity Management							
Frauenanteil (in %)	39,2	↗	●				40,0
Frauenanteil an Fachkarrierepositionen (in %)	19,6	↗	●				23,2
Frauenanteil an Führungspositionen (in %)	17,9	↗	●				17,0
Wissenstransfer							
Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnitt pro Jahr)	3,8	→	●		●		5,2
Aus- und Weiterbildungsquote (in %)	59,9	→	●		●		68,4
Aus- und Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter (in EUR)	2.150	→	●				2.087
Anzahl der neu abgeschlossenen und zertifizierten Ausbildungen von Mitarbeitern (berufsbegleitend)	18	→	●		●		10
Anzahl der internen Jobrotations	38	↗	●			●	32
Anzahl der Arbeitsaufenthalte bei nationalen und internationalen Organisationen	25	↗	●		●		14
Anzahl der Mitarbeiter mit externen Lehraufträgen	22	↗	●	●	●		19

Für die OeNB als Expertenorganisation steht im Bereich Humankapital weiterhin das Know-how ihrer Mitarbeiter im Vordergrund, dessen qualitative Entwicklung daher als ein wesentlicher Erfolgsfaktor zu sehen ist.

Zu Jahresende 2005 waren in der OeNB 947,5 Mitarbeiter beschäftigt. Der 2004 eingeschlagene Weg, Aufnahmen nur sehr restriktiv vorzunehmen, wurde 2005 konsequent weitergeführt und rückte die Thematik Flexibilität und Mobilität von Mitarbeitern noch stärker als zuvor in den Mittelpunkt.



Beschäftigungsmodelle wie Teilzeit, Teleworking und Sabbatical schaffen größtmögliche Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung und werden von den Mitarbeitern der OeNB sehr gut angenommen. Der Anteil der Teilzeitmitarbeiter lag mit einem Wert von 7,3% auf einem konstanten Niveau. Im Bereich Teleworking kam es hingegen zu einer Verdoppelung des Prozentsatzes. Für alle drei Beschäftigungsmodelle ist eine Beibehaltung des derzeitigen Niveaus zu erwarten.

Im Personalentwicklungsbereich wurde der Schwerpunkt darauf gelegt, Anreize und Möglichkeiten zur Erhöhung der Mitarbeitermobilität zu schaffen. Mit dem Einsatz einer neuen elektronischen Informations-Plattform in der OeNB wurde das Instrument der Jobrotation weiter gefördert. Dabei werden Mitarbeiter unterstützt, die für bestimmte Zeit in der Europäischen Zentralbank (EZB), anderen nationalen Zentralbanken, einer Tochtergesellschaft bzw. innerhalb der OeNB in einer anderen Abteilung Erfahrungen sammeln möchten. Im Berichtsjahr fanden 63 Jobrotations statt, davon 25 im internationalen Bereich. Diese „Rotationsquote“ von 6,5% des durchschnittlichen Personalstands soll künftig noch weiter steigen.

Das Thema Mobilität und Flexibilität gewinnt auch im europäischen Kontext zunehmend an Bedeutung. Sichtbares Zeichen dafür ist einerseits der Austausch von Mitarbeitern zwischen den nationalen Zentralbanken und der EZB und andererseits die vermehrten Kooperationen im ESZB im Ausbildungsbereich. Eine wesentliche Maßnahme zur Förderung des gemeinsamen Verständnisses des ESZB ist die Entwicklung einer einheitlichen Grundausbildung für neu eintretende Mitarbeiter sowie eine einheitliche Managementausbildung innerhalb des Zentralbankensystems. Die Personalabteilung der OeNB ist in Konzeption und Umsetzung ein aktiver Partner der zuständigen Gremien, was besonders in den zahlreichen Veranstaltungen und Seminaren, die in Wien stattfanden, zum Ausdruck kommt. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das Seminar „Introduction to the functioning of the ESCB“, das mit 36 Teilnehmern aus nahezu allen EU-Zentralbanken hervorragend besucht war und auch ausgezeichnet bewertet wurde. Ein weiterer Ausbildungsschwerpunkt ist die in Kooperation mit der Deutschen Bundesbank konzipierte und veranstaltete Seminarreihe zu Basel II, ebenso das Weiterbildungsseminar „European Seminar for Executive Secretaries“.

Neben der Erarbeitung und Umsetzung zahlreicher Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung innerhalb des ESZB bleibt die Personalentwicklung in der OeNB ein weiteres großes Aufgabengebiet. Ein laufender Schwerpunkt liegt auf der zielgruppengerechten Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte. Um dem jeweiligen Bedarf der unterschiedlichen Anspruchsgruppen gerecht zu werden, wurden hier spezifische Programme umgesetzt.

Mit dem Programm „Potenzialerkennung und Potenzialförderung“ verfolgt die OeNB das Ziel, Mitarbeiter mit hohem Entwicklungspotenzial zu identifizieren und bestmöglich zu fördern, um damit Mitarbeiterressourcen gezielt zu nutzen. Als Basis dafür wurde ein Anforderungsprofil für zukünftige Schlüsselkräfte entwickelt. Die Umsetzung erfolgte 2005 zunächst in Form eines Pilotprojekts und wird ab 2006 als standardisiertes Personalentwicklungs-Instrument für die Förderung von Mitarbeitern eingesetzt werden. Auf qualitativ hochwertige Ausbildung wird großer Wert gelegt: So konnte die Zahl der durchschnittlichen Aus- und Weiterbildungstage im Jahr 2005 gesenkt und gleichzeitig die Anzahl der neu abgeschlossenen und zertifizierten (berufsbegleitenden) Ausbildungen von Mitarbeitern gesteigert werden.

2.3 Strukturkapital

Indikatoren	Wert 2005	Entwicklungsziel	Zuordnung zu den Wissenszielen			Wert 2004
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität Effizienz	
Mangementstruktur						
Leitungsspanne	7,5	→			●	8
Anzahl der Produktmanager	75	↘	●		●	69
Technische Infrastruktur						
Anzahl der IT-Applikationen	202				●	196
Verfügbarkeit des Zahlungsverkehrssystems ARTIS (in %)	99,95	→	●	●	●	99,87
Reklamationsfreie ZV-Transaktionen (in %)	99,99	→	●	●	●	99,99
Umweltschutz und Qualitätssicherung						
Anzahl der Umweltauditoren	12	→			●	12
Anzahl der Qualitätsauditoren	18	→			●	18
Beschaffung						
Verhältnis Katalogbestellungen zu Gesamtbestellungen	38,26	↗			●	37,06
Anzahl der Ausschreibungen	25			●	●	26
Konzern						
Anzahl der Beteiligungen im Zahlungsmittelbereich	6		●		●	7

Zur erfolgreichen und wirkungsvollen Abwicklung der Kernaufgaben der OeNB werden die organisatorischen Abläufe in einem kontinuierlichen Prozess optimiert. Im laufenden Monitoring der Entwicklung von Produkten und Prozessen werden die dafür eingesetzten Kapazitäten und somit das gesamte Produktportfolio optimal gesteuert. Rund 75 Produktmanager haben die Aufgabe, eine effiziente Leistungserstellung zu gewährleisten.

Beschaffungsseitig brachte das Jahr 2005 vor allem Kosteneinsparungen im Bereich des Ankaufs externer Programmierleistungen. Im Facility Management wurde 2005 verstärkt dem Gedanken einer verursachergerechten Kosten- und Leistungszuordnung auf Kostenstellen Rechnung getragen. Durch verursachergerechte Weiterverrechnung von Telefon- und Energiekosten bzw. Anlastung von Sicherheitskosten und unter Zuhilfenahme von Flächendaten wurde dieses Ziel erreicht. Im IT-Bereich sollen Kostentransparenz und Leistungsverrechnung die Ermittlung und Umsetzung laufender Verbesserungsmaßnahmen zur Steigerung der Performance, Verfügbarkeit und Qualität der IT-Services unterstützen.

Laufend werden Standards und Strukturen an technische Veränderungen angepasst, um Stabilität und Sicherheit zu gewährleisten. Das IT-Sicherheitsmanagement ermöglicht die revolutionäre Überprüfung der Wirksamkeit, Wartung und Effizienz von IT-Sicherheitsstrukturen und die Entwicklung neuer Standards. Im Zuge der geplanten Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur wurde im Jahr 2005 die IT-Plattformkonsolidierung konsequent weiterverfolgt. Aufgrund der gestiegenen Anforderungen an IT-Systeme wurde im Sommer 2005 an allen PC-Arbeitsplätzen ein Hardwaretausch durchgeführt.



Euro-Banknoten und -Münzen sind nicht nur im Euroraum, sondern auch außerhalb in Umlauf. Österreich war 2005 ein „Euro-Banknoten-Importland“. Damit einhergehend stiegen auch die Bearbeitungsvolumina von Banknoten. Die OeNB verfügt in ganz Österreich über die erforderlichen Strukturen, um dem gestiegenen Aufwand bei der Logistik und Bearbeitung des Euro gerecht zu werden und bedient sich hier auch der sieben Cash Center der Geldservice Austria, die im Auftrag der OeNB agieren.

Ausgehend von einem Projekt, das die Überprüfung der Einsatzmöglichkeiten von Cash-Recyclinggeräten zum Ziel hatte, erfolgte die Implementierung eines Testzentrums für Banknotenprüfgeräte, Zähl- und Sortiermaschinen, Cash-Recycler und Münzzählgeräte. Im Jahr 2005 wurde die Infrastruktur für Tests geschaffen und in der Folge 60 Geräte durch das OeNB-Testzentrum kostenfrei geprüft. Seit dem Jahr 2005 werden die Testergebnisse über die OeNB-Homepage² veröffentlicht und damit der Öffentlichkeit – vor allem den Unternehmen – zugänglich gemacht. Die OeNB nimmt bei der transparenten Darstellung von Testergebnissen eine Vorreiterrolle im ESZB ein. Bisher haben 21 Hersteller bzw. Vertriebsgesellschaften ihre Geräte im neuen Testzentrum der OeNB prüfen lassen. Einige dieser Hersteller nutzen dieses Service auch für Dauer- und Belastungstests.

Besonderes Expertenwissen erfordert auch die mitunter sehr zeitaufwändige Rekonstruktion von Banknoten, die aufgrund verschiedenster Beschädigungen eingereicht werden. Hier reicht das Spektrum von verfärbten Banknoten aus Alarmpaketen über im Garten „kompostierte“ Banknotenreste bis zu verbrannten Banknoten. Die OeNB entscheidet als Behörde über die Umtauschansuchen und stützt sich rechtlich dabei auf den Beschluss der Europäischen Zentralbank (EZB/2003/4) sowie das Nationalbankgesetz 1984.

Die betriebliche Umweltpolitik wurde durch die Implementierung des EMAS-Umweltmanagementsystems gefestigt. Im Berichtsjahr haben 30 Umweltcontroller umweltrelevante Themen bearbeitet und laufend Verbesserungen, wie etwa beim Energieverbrauch, erzielt. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Umweltmanagementsystems ist die Durchführung von internen Umweltaudits. 18 interne Umweltauditoren wurden von der OeNB dafür ausgebildet.



² www.oenb.at/de/rund_ums_geld/testzentrum/oenbtestzentrum.jsp.

2.4 Beziehungskapital

Indikatoren	Wert 2005	Entwicklungsziel	Zuordnung zu den Wissenszielen				Wert 2004
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz	
Kooperation und Vernetzung							
Anzahl der Veranstaltungstage im Zuge von Veranstaltungen der OeNB	279	→		●	●		288
Anzahl der Veranstaltungstage im Zuge von internationalen Veranstaltungen der OeNB	111	↗		●	●		147
Anzahl der nationalen Gremien mit OeNB-Vertretern	96		●		●		94
Anzahl der internationalen Gremien mit OeNB-Vertretern	203		●		●		198
Anzahl der „technical assistances“	30	→	●	●	●		30
Anzahl der Notenbankbesuche in der OeNB	126	→	●	●	●	●	96
Anzahl der gehaltenen Vorträge	890	→	●	●	●		706
Publikationen und Öffentlichkeitsarbeit							
Anzahl der OeNB-Publikationen	67	→	●	●			57
Anzahl der Fachartikel von OeNB-Mitarbeitern	137	↗	●	●			149
Anzahl der wissenschaftlichen und referierten Artikel von OeNB-Mitarbeitern	49	↗	●	●			42
Anzahl der Presseaussendungen	162		●	●			170
Anzahl der Pressekonferenzen	27		●	●			29
Anzahl der Auskünfte der OeNB-Hotlines	33.535	↗	●	●		●	33.193
Vertrauensindex (in %)	76	→		●			78
Kommunikation im Internet							
Anzahl Seitenaufrufe auf der OeNB-Homepage (Durchschnitt pro Tag)	56.748	↗	●	●		●	- ³
Anzahl der Besuche auf der OeNB-Homepage (Durchschnitt pro Tag)	5.949	↗	●	●		●	-
Anzahl der Newsletter-Abonnenten	12.834	↗	●	●		●	11.250

Es ist ein Anliegen der OeNB, sowohl ihr nationales als auch internationales Beziehungsnetzwerk zu pflegen und weiter auszubauen, um die Interessen Österreichs in nationalen und internationalen Gremien zu vertreten und so die geld- und wirtschaftspolitische Entwicklung in Österreich und Europa mitgestalten zu können. Gute Beziehungen zu anderen Zentralbanken, zu internationalen Organisationen, wirtschaftspolitischen Entscheidungsträgern, Vertretern der Wissenschaft und der Medien sind wichtig, um den Wissensaustausch zu fördern und gemeinsame Initiativen zu starten.

Die Vertretung in internationalen Gremien konzentriert sich vor allem auf die Ausschüsse und Arbeitsgruppen im Rahmen des ESZB und des Eurosystems, bis hin zum Mitwirken des Gouverneurs der OeNB an den geldpolitischen Entscheidungen für den Euroraum im EZB-Rat. Darüber hinaus ist die OeNB in zahlreichen Gremien der Europäischen Union (EU), wie etwa durch die Teilnahme am informellen Rat der EU-Finanzminister, vertreten.

³ Seitenaufrufe/Besuche auf der Homepage: Vorjahreswerte sind nicht vergleichbar.



Einen besonders hohen Stellenwert nehmen die Zentralbankkooperation und die „gute Nachbarschaftspolitik“ ein. Ein von der Europäischen Kommission initiiertes Twinning- Projekt zwischen der OeNB und der ungarischen Zentralbank wird diesen beiden Zielen gerecht. Im Zuge dieser Partnerschaft soll ein umfassendes Kommunikationskonzept für die Euro-Einführung erarbeitet werden. Ziel ist es, durch gezielte objektive Kommunikationsmaßnahmen Vertrauen in die Gemeinschaftswährung aufzubauen. Zu diesem Thema ist eine weitere Partnerschaft mit der slowakischen Zentralbank in Vorbereitung.

Die so genannte Technische Kooperation geht jedoch weit über die Grenzen unserer unmittelbaren Nachbarländer hinaus und wird von allen Ebenen der OeNB mitgetragen. Häufig mündeten Kontakte auf höchster Ebene in gezielte Beratungen und Informationsbesuche auf Expertenebene. Im Berichtszeitraum vermittelten Experten der OeNB ihr Wissen bei insgesamt 14 Seminaren und Workshops im Inland – vor allem am Joint Vienna Institute⁴ – und im Ausland. Besonders erwähnenswert ist die Mitwirkung der OeNB an einem von der EU finanzierten und von der EZB koordinierten TACIS-Programm⁵, im Zuge dessen rund ein Viertel der im Bereich der Bankenaufsicht tätigen Mitarbeiter der russischen Zentralbank ausgebildet wurden.

Das Jahr 2005 verzeichnete 279 Veranstaltungstage – 111 davon mit internationaler Beteiligung – welche von der OeNB organisiert wurden. Über 11.600 Veranstaltungsteilnehmer im Jahr 2005 repräsentieren erneut ein beträchtliches Kontaktpotenzial. Im Mittelpunkt der 33. Volkswirtschaftlichen Tagung im Mai 2005 standen die Wechselbeziehungen zwischen Geldpolitik und Finanzmarktstabilität. Die Conference on European Economic Integration im November 2005 wurde in Kooperation mit der EZB und dem Center for Financial Studies (Frankfurt) veranstaltet. Die starke internationale Vernetzung kommt schließlich auch in der Anzahl der Forschungsaufenthalte und Forschungsk Kooperationen sowie der Arbeitsaufenthalte bei nationalen und internationalen Organisationen zum Ausdruck. Häufig finden die Ergebnisse dieser Kooperationen ihren Niederschlag in Fachartikeln und anderen wissenschaftlichen Publikationen. Insgesamt wurden von OeNB-Mitarbeitern 137 Fachartikel sowie 49 wissenschaftliche und referierte Artikel verfasst.

Im Berichtszeitraum vermittelten Mitarbeiter der OeNB ihr Wissen und Know-how im Rahmen von insgesamt 890 Vorträgen. Ebenso vielfältig wie die behandelten Themen war der Kreis der Zuhörer, der von Wissenschaftlern und Forschern über Schüler und Studenten bis zur breiten Öffentlichkeit reichte. Die österreichische Bevölkerung wird insbesondere zu Fragen über das Euro-Bargeld informiert. Im Jahr 2005 wurden 162 Presseaussendungen veröffentlicht, die in Kombination mit Anfragen und sonstigen Kontakten zu insgesamt 1.469 Medienberichten in Printmedien führten. Das Vertrauen in die OeNB ist weiterhin sehr hoch. Die Information über das Call Center blieb mit 31.322 Anfragen im Jahr 2005 beinahe unverändert. Der Anteil der E-Mail-Anfragen stieg dabei von rund 22% im Jahr 2004 auf bereits knapp 31% im Jahr 2005.

Im Zuge der akkordierten Öffentlichkeitsarbeit auf Eurosystemebene wurde das gemeinsam mit der EZB erstellte Schulpaket für die Altersgruppe von 14 bis 16 Jahren mit dem Titel „Preisstabilität – Warum ist sie für dich wichtig?“ finalisiert, medial präsentiert und verteilt. Das Geldmuseum wurde von rund 11.200 Personen besucht, dies bedeutet eine Steigerung gegenüber 2004 um 655 Besucher bzw. um mehr als 6%.

⁴ Das Joint Vienna Institute ist eine seit 1994 bestehende Ausbildungsstätte für zentral- und osteuropäische Transformationsländer.

⁵ Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States.

2.5 Innovationskapital

Indikatoren	Wert 2005	Entwick- lungsziel	Zuordnung zu den Wissenszielen				Wert 2004
			Kompetenz	Vertrauen	Interdiszi- plinariät	Effizienz	
Anteil Mitarbeiterkapazitäten für Veränderungsprojekte (in %)	15,4		●			●	11,2
Interne F&E-Ausgaben (in 1.000 EUR)	3.967	→	●			●	3.925
Anzahl der Forschungsk Kooperationen mit externen Partnern	42	→	●		●		38
Anzahl der Forschungsaufenthalte	1	↗	●		●		3
Anzahl der erstellten Wirtschaftsförderungsgutachten	554		●				493

Eine Voraussetzung für ein optimales Produktportfolio mit maximalem Kundennutzen ist die Entwicklung innovativer Produkte. Intern abgewickelte Organisationsprojekte wie Organisations- und Prozessanalysen unterstützen die Aktualisierung von Aufgaben und Prozessen. Der Anteil der Mitarbeiterkapazitäten in Veränderungsprojekten stieg gegenüber dem Vorjahr von 11,2% auf 15,4%.

Im Rahmen des Projekts „Zahlungsbilanz-Neu“ wurden Vorbereitungen für die per 1.1.2006 in Kraft getretene Umstellung im Erhebungssystem für die österreichische Außenwirtschaft finalisiert. Veränderte internationale Rahmenbedingungen machten es erforderlich, von der Datenerhebung auf Basis von Zahlungsströmen im Bankensystem zu direkten Erhebungen bei den Wirtschaftsteilnehmern (z. B. Unternehmen) überzugehen. Für Meldungen an die OeNB werden moderne Werkzeuge wie z. B. Internet eingesetzt. Das Einziehen von Meldegrenzen sowie die Verwendung von Schätzmodellen und eigenen Berechnungen tragen zur Entlastung der Melder bei. Zur Minimierung des Melderaufwands wurde unter Nutzung bestehender Synergien die Kooperation mit Statistik Austria ausgeweitet und die Verwendung von Register- und Verwaltungsdaten forciert. Unter anderem wurde, um den monatlichen Meldeerfordernissen gegenüber der EZB nachzukommen, in Kooperation mit der Universität Wien ein Schätzmodell für wesentliche Komponenten der Leistungsbilanz entwickelt.

„Total Quality Management“ (TQM) dient dazu, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. Es umfasst die Qualität der Produkte, der Prozesse, der Organisation sowie der Kundenorientierung. Wie auch andere Bereiche unterstellt der Statistikbereich sämtliche Aktivitäten diesen Prämissen und ist bestrebt, unter Beachtung dieser Qualitätsphilosophie eine ständige Verbesserung der Leistungsportfolios zu erreichen. Hierzu wird ein Set von qualitativen und quantitativen Indikatoren laufend beobachtet.



Im Zuge der Bewertung von Unternehmen wird eine mögliche Refinanzierungsfähigkeit von Bankforderungen durch die OeNB geprüft. Die Unternehmensanalyse stellt eine Grundlage im Bereich der Bankenrefinanzierung dar. Zur Beurteilung potenzieller Tier 2-Sicherheiten⁶ wurde in Kooperation mit der Deutschen Bundesbank ein LOGIT-Modell zur Schätzung von Ausfallwahrscheinlichkeiten von Unternehmen entwickelt. Das Pilotprojekt umfasst vorerst Unternehmen der Sachgüterbranche. Die Trennschärfe-Tests, die mit dem Prototyp durchgeführt wurden, lieferten ausgezeichnete Resultate im Out-of-Sample-Test. Eine weitere Zusammenarbeit mit der Deutschen Bundesbank zur Entwicklung weiterer LOGIT-Modelle für andere Branchen ist geplant.

Die OeNB ist im Rahmen des ESZB für die Stabilität der Finanzmärkte mitverantwortlich. Im Rahmen dieses Handlungsauftrags befasst sich die OeNB intensiv mit der Neugestaltung der Eigenmittelbestimmungen gemäß Basel II, um die Stabilität der Banken weiterzuverbessern. Basel II ist ein komplexes Regelwerk, das Fachexpertise, Verständnis und Zusammenarbeit von allen Beteiligten sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene erfordert. In Österreich wurde zu Koordinationszwecken ein nationales Basel II-Projektsekretariat eingesetzt, in das die OeNB ihr Fachwissen einbringt. Die OeNB ist zudem auch in den nationalen legislativen Umsetzungsprozess eingebunden.

Mit der Applikation BOSS wurde im Jahr 2005 ein IT-System für den Vor-Ort-Bankprüfungsprozess realisiert. Das System unterstützt die Bankprüfer der OeNB in ihrer Analysetätigkeit und stellt eine standardisierte Struktur des Ergebnisses sicher. Sämtliche Informationen und Dokumente werden in einer zentralen Datenbank gespeichert, wodurch die spätere Nachvollziehbarkeit bei der Berichterstellung gewährleistet ist.

In der Bankenaufsicht wird die Off-Site-Analyse⁷ mit dem Ziel, die Personalressourcen für Vor-Ort-Prüfungen bestmöglich einzuteilen, ausgebaut. Die OeNB hat in Kooperation mit der Wirtschaftsuniversität Wien eine Methode entwickelt, die den Vergleich von Bonitätseinschätzungen diverser Kreditinstitute, so genannter Ratings, ermöglicht. Unter Verwendung komplexer statistischer Verfahren werden in der Großkreditevidenz gemeldete Ratings miteinander verglichen. Durch Aggregation dieser Maße ist es möglich, „Ausreißer“, d. h. Ratingssysteme, die in ihren Urteilen stark von den anderen abweichen, zu identifizieren. Weiterführende Arbeiten werden die Qualität der Systeme noch besser evaluieren.

Vor allem im Bereich der Forschung sind Kooperationen sehr wichtig. Im Berichtsjahr zählte die OeNB 42 sehr wichtige Kooperationen. Die Abteilung für volkswirtschaftliche Studien arbeitet schon seit vielen Jahren eng mit der Deutschen Bundesbank und der Schwedischen Zentralbank, seit kurzem auch mit der Schweizerischen Nationalbank zusammen. Der Osteuropa-Schwerpunkt in Forschung und Analyse fand 2005 erneut seinen Niederschlag in Kooperationen mit zahlreichen zentral- und osteuropäischen Zentralbanken. Darüber hinaus kooperiert die OeNB natürlich erfolgreich mit der EZB. Zu erwähnen ist hier die Mitarbeit am „Research Project on Financial Modernisation: The performance of the European Financial System“.

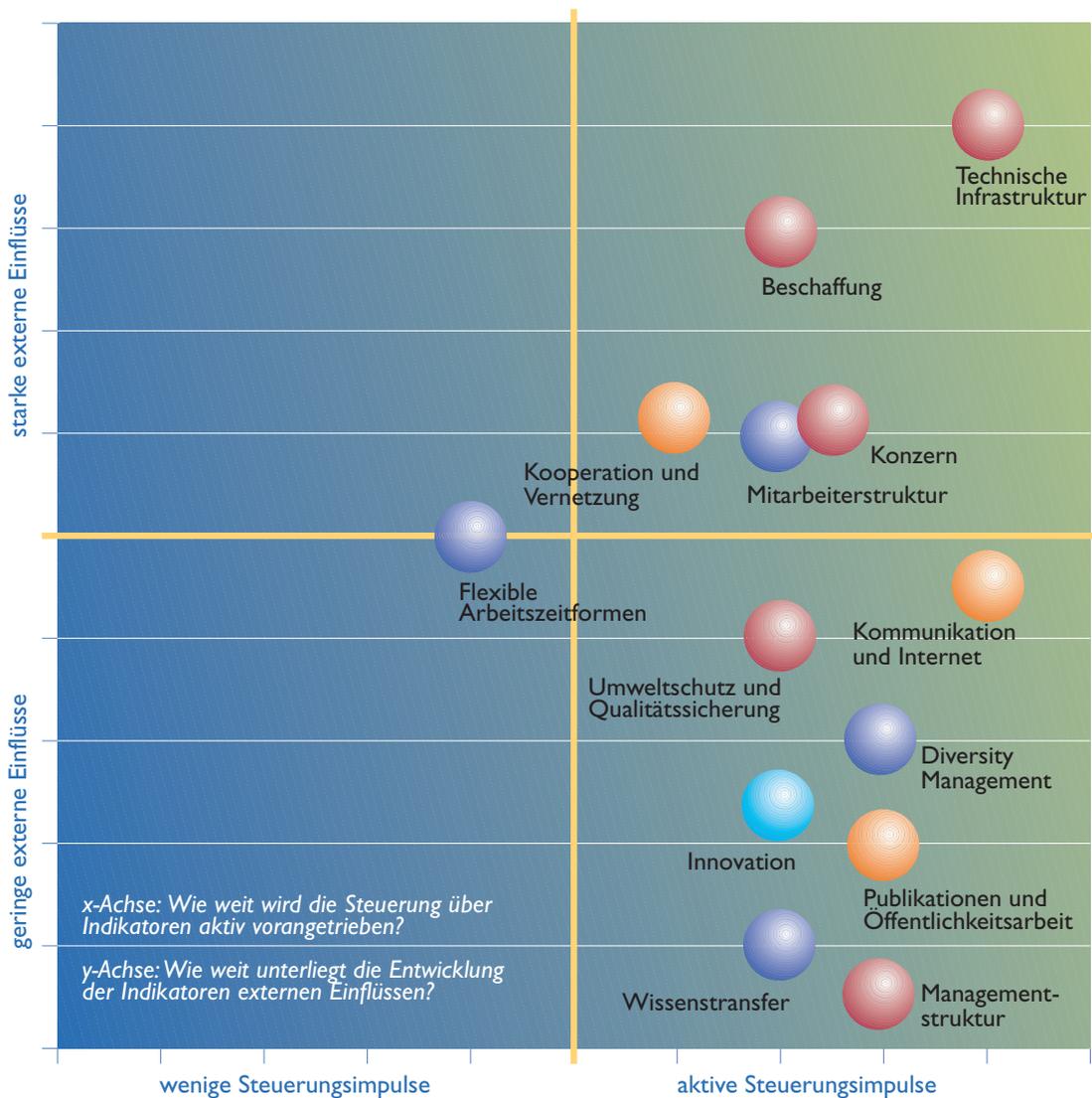
⁶ Für gewisse Sicherheiten (Bankforderungen) besteht die Möglichkeit der Refinanzierung durch die OeNB.

⁷ Analyse von Kreditinstituten auf Basis der von ihnen gemeldeten Daten.

2.6 Steuerung der Wissensindikatoren

In den vorangegangenen Kapiteln wurde dargestellt, wie durch bewusste Steuerungsmaßnahmen die gesetzten Wissensziele erreicht werden. Einige Wissensindikatoren unterliegen starken externen Einflüssen, bei anderen ist ein aktives Vorantreiben aufgrund geringer externer Einflussfaktoren leichter. Diesen Aspekt soll auch die nachfolgende Grafik verdeutlichen:

Einflüsse auf die Entwicklung der Wissensbilanz-Indikatoren



Als Kriterien zur Einstufung der Indikatoren wurden das aktive Vorantreiben der Indikatoren in der OeNB (x-Achse), externe Einflüsse bei der Entwicklung des Indikatoren (y-Achse) dargestellt. Diese Einschätzung ist eine subjektive OeNB-Sicht, ermöglicht jedoch eine gewisse „Standortbestimmung“.

3. Geschäftsprozesse und Leistungen

3.1 Geschäftsprozesse

Die Geschäftsprozesse der OeNB umfassen eine Vielzahl von Kern- und Supportprozessen. Zu den Kernprozessen zählen die Vorbereitung und Umsetzung der Geldpolitik, die Erstellung der Informationsbasis für Geldpolitik und Finanzmarktaufsicht, die Versorgung der Wirtschaft mit Geld, die Mitwirkung an der Finanzmarktaufsicht und Sicherung der Finanzmarktstabilität sowie Öffentlichkeitsarbeit und internationale Beziehungen. Zwischen den verschiedenen Prozessen und Sub-Prozessen bestehen zahlreiche Wechselwirkungen. Dies soll anhand dreier Beispiele verdeutlicht werden:

- Zur Beurteilung der Stabilität des österreichischen Finanzmarktes werden bankenstatistische Daten benötigt. Die Monetärstatistik liefert Daten für die Vorbereitung der Geldpolitik. Analysen zur Realwirtschaft fließen auch in die Beurteilung der Finanzmarktstabilität ein, der halbjährlich publizierte Finanzmarktstabilitätsbericht stellt wesentliche Informationen zur Risikosituation des österreichischen Finanzsystems für die interessierte Öffentlichkeit bereit.
- Im Zusammenhang mit der Umsetzung der geldpolitischen Strategie des Eurosystems muss auf nationaler Ebene eine Reihe von realwirtschaftlichen und monetären Aggregaten analysiert und im Detail diskutiert werden. Zusätzlich ist es nötig, dass Experten aus vielen Bereichen der OeNB ihre Expertise hinsichtlich Devisenmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Banknotendruck, Bargeldversorgung, Statistik, Controlling, Rechnungswesen, rechtlicher Aspekte etc. einbringen.
- Eine der grundlegenden Aufgaben der OeNB besteht darin, das reibungslose Funktionieren der Zahlungssysteme zu fördern. Dies erfolgt durch Marktbeobachtung und Bereitstellung effizienter und zuverlässiger Verrechnungs- und Zahlungssysteme. Detaillierte Kenntnisse über alle Bereiche des unbaren Zahlungsverkehrs und ein intensiver Informationsaustausch mit Rechtsexperten, Experten aus Beteiligungsverwaltung, Volkswirtschaft, Treasury sowie Finanzmarktanalyse und -aufsicht sind dabei unerlässlich.

Wie diese Beispiele zeigen, wird Expertise zunehmend zur wichtigsten Ressource. Nur der richtige Einsatz von Wissen ist Garant für die erfolgreiche Abwicklung aller Geschäftsprozesse. Sowohl das Wissen, das in den einzelnen Geschäftsprozessen angewandt und in deren Weiterentwicklung investiert wird, als auch das Know-how über die einzelnen Geschäftsprozesse, die darauf wirkenden Einflussfaktoren und deren strategische Entwicklung sind im Wissenszeitalter unverzichtbar.





3.2 Leistungen

Dieses Leistungsspektrum ergibt sich aus der Gesamtheit der von der OeNB erbrachten Produkte und Dienstleistungen, wobei die OeNB darauf achtet, dass der gesetzlich vorgegebene Leistungsauftrag gewährleistet wie auch die Ziele der Nationalbank erreicht werden. Nachfolgend werden einzelne Beispiele zum erfolgreichen Einsatz des wissensbasierten Kapitals vorgestellt. Weitere Informationen zu den Leistungen der OeNB finden sich im Geschäftsbericht.

Jeder Euro ist hart verdient.

Damit sein Wert stabil bleibt, heißt es: analysieren, vorausschauen, steuern.

Für fundierte geldpolitische Entscheidungen benötigt das Eurosystem Informationen aus jedem Land des Euroraums. Die OeNB trägt mit ihren Daten und Analysen dazu bei. Die Mitarbeiter der OeNB beobachten laufend, wie sich die Wirtschaft entwickelt und sich die Preise verändern. Die OeNB veröffentlicht vierteljährlich ihren Konjunkturindikator, der einen Ausblick über die kurzfristigen Wachstumsaussichten der österreichischen Wirtschaft gibt. Darüber hinaus wirkt sie bei der Erstellung der gesamtwirtschaftlichen Prognosen des Eurosystems mit.

Zusätzlich wird eine Reihe von Statistiken wie die Zahlungsbilanz oder die Geld- und Bankenstatistik erstellt. Diese Wirtschaftsdaten über Österreich liefern wichtige Informationen zu Preisen, den öffentlichen Finanzen und anderen volkswirtschaftlichen Bereichen. Gesicherte Daten und Analysen bilden die Basis für die Geldpolitik des Eurosystems mit dem Ziel eines stabilen Euro. Sie werden aber auch von der Wirtschaftspolitik, der Bankenaufsicht und internationalen Organisationen benötigt.

Jeder Euro ist hart verdient.

Darum muss der Wert des Geldes jederzeit gesichert sein.

Die OeNB setzt die Geldpolitik in Österreich um. Sie versorgt die österreichischen Banken – und damit Bevölkerung und Wirtschaft – mit genügend Geld und steuert die Geldversorgung. Allein 2005 wurden über 1 Mrd. Stück Euro-Banknoten und mehr als 1,6 Mrd. Stück Euro-Münzen angeliefert und bearbeitet, sortiert sowie rund 1 Mrd. Stück Euro-Banknoten und mehr als 2 Mrd. Stück Euro-Münzen ausgeliefert.

Mit der verantwortungsvollen Veranlagung der Währungsreserven trägt die OeNB dazu bei, allfällige Währungskrisen und Spekulationen abzuwenden. Um Marktentwicklungen richtig einschätzen zu können, müssen zahlreiche Analysen wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen sowie des Verhaltens der Marktteilnehmer durchgeführt werden. Die jährlich erwirtschafteten Gewinne aus der Veranlagung der Reserven werden an den Bund abgeliefert und kommen so allen Österreichern zugute. Weiters wird aus den Gewinnen die Dividende an Aktionäre der OeNB ausbezahlt bzw. werden Mittel für die Förderung der Forschung und Kunst bereitgestellt.



Die Information der Bevölkerung über die Sicherheitsmerkmale der Euro-Banknoten erfolgt über Rundfunk, Fernsehen, Zeitungen, Broschüren und Folder. Darüber hinaus werden Bargeldexperten, wie Bankangestellte oder Kassiere im Handel, österreichweit geschult. Diese Schulung umfasst eine Präsentation der Sicherheitsmerkmale anhand der Prüfschritte „Fühlen – Sehen – Kippen“.

Jeder Euro ist hart verdient.

Darum muss es sicheres Geld für alle geben.

Die OeNB hatte im Jahr 2005 17 Vortragende (Multiplikatoren) in der Hauptanstalt in Wien und zumindest je zwei Multiplikatoren pro Zweiganstalt. Als Schulungsorte fungieren Räumlichkeiten der OeNB und der Zweiganstalten. Schulungen werden aber auch kundengerecht in Unternehmen selbst abgehalten. Im Berichtsjahr fanden in Wien und Umgebung 159 Bargeldschulungen mit jeweils durchschnittlich 50 Teilnehmern statt. Diese Schulungsoffensive zeigt durchaus Erfolge: Die österreichische Bevölkerung ist sehr gut über die Sicherheitsmerkmale der Euro-Banknoten informiert. Als Service für die Öffentlichkeit ist die „Rollende Zweiganstalt“, der so genannte „Euro-Bus“ im Einsatz. Die angebotenen Leistungen umfassen alle Informationen rund um den Euro, den Euro-Sicherheits-Check⁸ sowie den kostenlosen Schilling-Euro-Tausch. Im Jahr 2005 konnten bei 89 Tour-Stationen über 104.000 Kunden gezählt werden.⁹ Rund 48.000 Besucher erhielten dabei genauere Informationen über die Sicherheitsmerkmale des Euro.

Jeder Euro ist hart verdient.

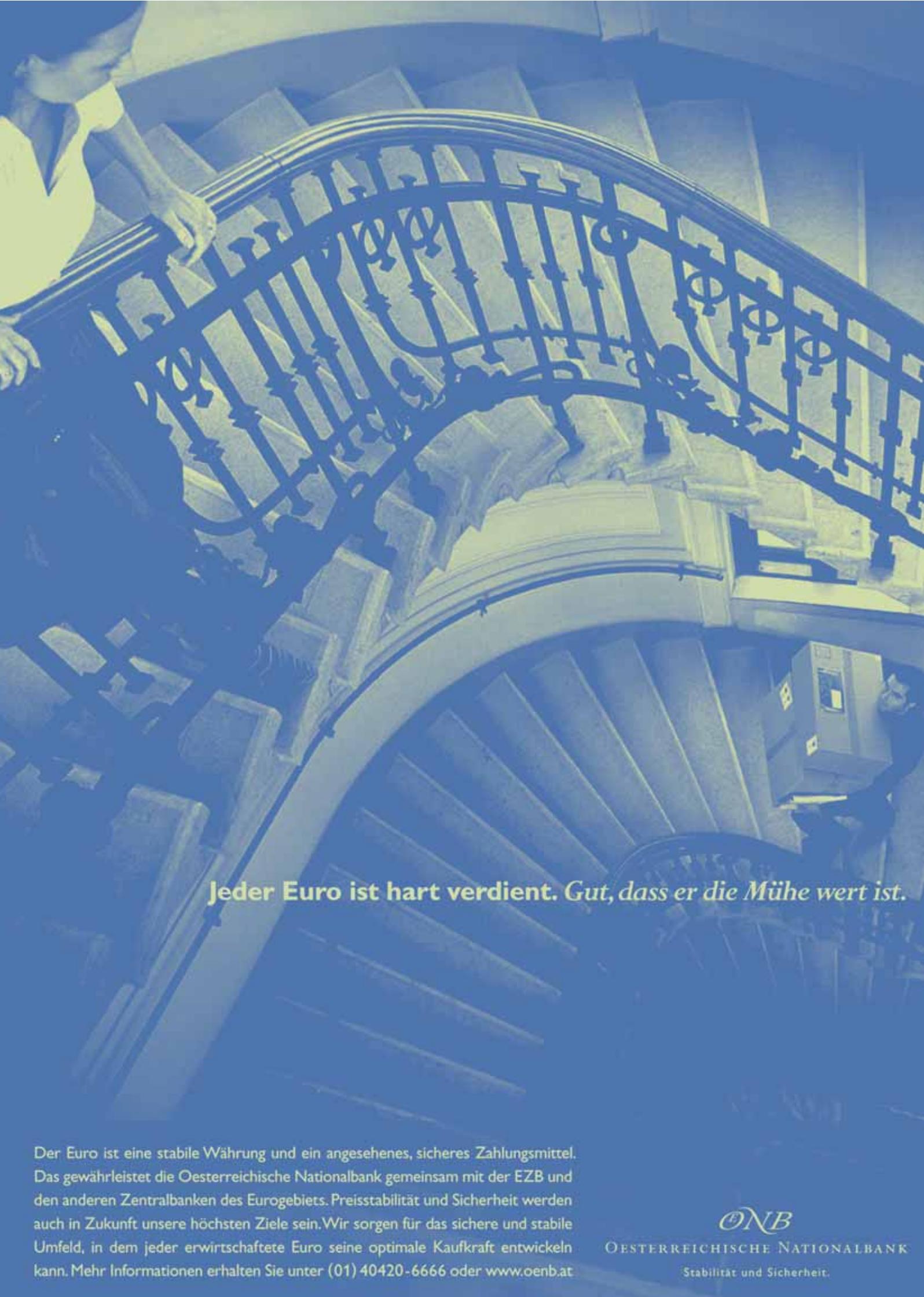
Darum müssen Finanzmarkt und Bankwesen stabil sein.

Ein stabiles Finanz- und Bankensystem ist Voraussetzung für eine gut funktionierende Wirtschaft. Die OeNB unterstützt die Finanzmarktaufsicht (FMA) bei der Wahrung der Finanzmarktstabilität, insbesondere bei der Aufsicht über die 880 in Österreich tätigen Kreditinstitute. Die OeNB ist in die Prüfung der Kreditinstitute eingebunden, beobachtet die Finanzmärkte und achtet darauf, dass gesetzliche Bestimmungen eingehalten werden. Basel II etwa ist ein modernes Regelwerk, das Kreditrisiken für Banken und Unternehmer durchschaubarer macht. Durch klare Regeln, Analyse und Kontrolle lassen sich Fehlentwicklungen rasch erkennen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen. Die OeNB beaufsichtigt außerdem die Zahlungssysteme in Österreich und informiert Experten und Öffentlichkeit laufend über den halbjährlich erscheinenden Finanzmarktstabilitätsbericht über die aktuellen Entwicklungen und Risiken auf den Finanzmärkten. Weiters vertritt sie die Interessen Österreichs in internationalen Finanzinstitutionen.

Die Oesterreichische Nationalbank als Zentralbank der Republik Österreich steht im Dienst der Bevölkerung Österreichs und Europas. Im öffentlichen Interesse gestalten die Mitarbeiter der OeNB durch ihre Leistungen die finanz- und volkswirtschaftliche Entwicklung in Österreich und in Europa mit. Nur durch das Management und den gezielten Einsatz von Wissen sind diese qualitativ hochwertigen Ergebnisse erzielbar.

⁸ Informationen auf der OeNB-Homepage unter „Rund ums Geld“/„Der Euro“/„Falschgeld“.

⁹ Seit der Einführung der Euro-Tour im Jahr 2002 wurden insgesamt 208,5 Mio. Schilling in Euro umgetauscht.



Jeder Euro ist hart verdient. Gut, dass er die Mühe wert ist.

Der Euro ist eine stabile Währung und ein angesehenes, sicheres Zahlungsmittel. Das gewährleistet die Oesterreichische Nationalbank gemeinsam mit der EZB und den anderen Zentralbanken des Eurogebiets. Preisstabilität und Sicherheit werden auch in Zukunft unsere höchsten Ziele sein. Wir sorgen für das sichere und stabile Umfeld, in dem jeder erwirtschaftete Euro seine optimale Kaufkraft entwickeln kann. Mehr Informationen erhalten Sie unter (01) 40420-6666 oder www.oenb.at

ONB

OESTERREICHISCHE NATIONALBANK

Stabilität und Sicherheit.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Für die OeNB als Zentralbank eines relativ kleinen europäischen Landes, die Teil des Eurosystems und des ESZB ist und so das europäische Zentralbankwesen und dessen Politik aktiv mitgestaltet, stellen die Mitarbeiter die wichtigste Ressource dar, um erfolgreich zu sein. Der flexible Einsatz des wissensbasierten Kapitals spielt eine noch wichtigere Rolle als bei Zentralbanken größerer Länder, die angesichts neuer Herausforderungen aus einer viel größeren Personalreserve schöpfen können. Die OeNB misst daher der laufenden Beobachtung des vorhandenen Wissens durch die Erstellung einer eigenen Wissensbilanz – komplementär zum Geschäftsbericht – eine besondere Bedeutung zu. Damit spielt die OeNB auf diesem Gebiet weiterhin eine Vorreiterrolle. Die Ergebnisse der nunmehr vorliegenden dritten Wissensbilanz bestärken uns auf diesem Weg.

Aus diesem Bericht ist ersichtlich, dass die OeNB auch 2005 wichtige Fortschritte auf dem Weg zu einer lernenden Organisation gemacht hat. Es ist ihr gelungen, durch einen balancierten Einsatz ihres wissensbasierten Kapitals alle vier Wissensziele – Kompetenz, Vertrauen, Interdisziplinarität und Effizienz – erfolgreich zu verfolgen. Das konstant hohe Vertrauen, das die österreichische Bevölkerung der OeNB, ihren Leistungen und ihrer Expertise entgegenbringt, wie auch die starke und erfolgreiche internationale Vernetzung sind zwei der vielen Indizien dafür.

Die OeNB setzt jedoch das Wissen nicht nur für die Erreichung der eigenen Ziele ein, sondern gibt es in vielfältiger Weise weiter. Dieser Wissenstransfer erfolgt – wie Indikatoren der vorliegenden Bilanz zeigen – über eine Vielzahl von Kooperationen, die Betreuung von in- und ausländischen Besuchern, Vorträgen oder Lehraufträgen.

Damit das auch in Zukunft so bleibt, gegebenenfalls noch weiter ausgebaut wird, investiert die OeNB konstant in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Jobrotations im In- und Ausland dienen dem Ausbau des immer wichtiger werdenden Erfolgsfaktors internationale Erfahrung. Dieser stellt auch die Basis für eine weiterhin erfolgreiche Vernetzung Österreichs in den vielen internationalen Gremien dar. Eine Vielzahl von Veränderungsprojekten liefert laufend die notwendigen Innovationen, um das Wissenskapital auch effektiv und effizient um- und einsetzen zu können.

Wissen und Wissensgenerierung sind für die OeNB nicht Selbstzweck, sondern Mittel für eine optimale Erfüllung der vielen gegenwärtigen und eine solide Vorbereitung auf die zukünftigen Aufgaben. Sie sichern die bestmögliche Erreichung der aus den gesetzlichen Bestimmungen und der Unternehmensstrategie abgeleiteten Unternehmensziele. Das akkumulierte Wissenskapital ist aber auch eine solide Basis für die OeNB-Strategie 2007–2010, die die Entwicklung der OeNB in Richtung einer wissensbasierten Zentralbank zum Ziel hat und die Mitarbeiter noch stärker als „Wissensarbeiter“ in den Mittelpunkt der Strategie stellt.



Gesamtliste der Indikatoren

Indikatoren	Definition
Humankapital	
Mitarbeiterstruktur	
Personalstand	OeNB-Fachbereichen zur Verfügung stehende Mitarbeiterressourcen zu Jahresende 2005
Fluktuationsrate (in %)	Anzahl der Mitarbeiter, die die OeNB verlassen haben (exkl. Pensionierungen) in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter
Akademikeranteil (in %)	Anteil der Akademiker am Personalstand zu Jahresende
Flexible Arbeitszeitformen	
Anteil Teilzeitmitarbeiter (in %)	Anzahl der Mitarbeiter mit einem Teilzeitdienstverhältnis in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter zu Jahresende
Anteil Teleworking-Mitarbeiter (in %)	Anzahl der Mitarbeiter mit einer Teleworking-Vereinbarung in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter zu Jahresende
Anzahl der Sabbaticals	Sabbatical bedeutet, dass Mitarbeiter während eines bestimmten Zeitraumes auf einen Teil ihres Entgelts verzichten. Im Gegenzug dazu kann während dieser Rahmenzeit eine Auszeit (z. B. für persönliche Aus- und Weiterbildung, etc.) im Ausmaß von 3 oder 6 Monaten vereinbart werden.
Diversity Management	
Frauenanteil (in %)	Anzahl der Frauen am Personalstand zu Jahresende
Frauenanteil an Fachkarrierepositionen (in %)	Fachkarriere: Neben der klassischen Führungskarriere steht hoch spezialisierten Mitarbeitern auch eine Fachkarriere offen, die fachliche Expertise und Koordinationsfunktion zum Inhalt hat. Indikator: Anzahl der Frauen in Fachkarrierepositionen in Bezug zur Gesamtanzahl der Fachkarrierepositionen zu Jahresende
Frauenanteil an Führungspositionen (in %)	Anzahl der Frauen in Führungspositionen in Bezug zur Gesamtanzahl der Führungspositionen zu Jahresende
Wissenstransfer	
Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnitt pro Jahr)	Anzahl der Weiterbildungstage in Bezug zum durchschnittlichen Personalstand
Aus- und Weiterbildungsquote (in %)	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 (in EUR)	Ausgaben für Aus- und Weiterbildungen inkl. Reisekosten in Bezug zum durchschnittlichen Personalstand
Anzahl der neu abgeschlossenen und zertifizierten Ausbildungen von Mitarbeitern (berufsbegleitend)	Anzahl der Mitarbeiter, die im Berichtsjahr auf eigene Initiative (überwiegend in der Freizeit) Dokorate, Post-Graduate-Studien bzw. Spezialausbildungen beendet haben
Anzahl der internen Jobrotations	Anzahl der Mitarbeiter, die in einer anderen OeNB-Organisationseinheit tätig waren
Anzahl der Arbeitsaufenthalte bei nationalen und internationalen Organisationen	Anzahl der Mitarbeiter, die mindestens einen Monat in der EZB, anderen nationalen Zentralbanken, EU-Institutionen, IWF, OECD, Ministerien oder Tochtergesellschaften tätig waren
Anzahl der Mitarbeiter mit externen Lehraufträgen	Anzahl der Mitarbeiter, die an Universitäten und/oder anderen wissenschaftlichen Institutionen Lehraufträge ausführen
Strukturkapital	
Führungsstrukturen	
Leitungsspanne	Anzahl der Mitarbeiter in Bezug zur Anzahl der Führungskräfte aller Ebenen
Anzahl der Produktmanager	Prozessverantwortliche für ein oder mehrere Produkte der OeNB
Technische Infrastruktur	
Anzahl der IT-Applikationen	Anzahl der Standardapplikationen und Eigenentwicklungen
Verfügbarkeit des Zahlungsverkehrssystems ARTIS (in %)	Zeit, die das Zahlungsverkehrssystem ARTIS während des Einsatzes zur Verfügung stand
Reklamationsfreie ZV-Transaktionen (in %)	Anzahl der fehlerfreien Zahlungsverkehrs-Transaktionen in Bezug zu den gesamten Zahlungsverkehrs-Transaktionen
Beschaffung	
Verhältnis Katalogbestellungen zu Gesamtbestellungen	Anzahl der Bestellungen, die automatisch aus dem e-procurement-Katalog generiert werden in Bezug zur Anzahl der Bestellungen
Anzahl der Ausschreibungen	Anzahl der Ausschreibungen mit Bekanntmachung laut BVergG (Wert größer als EUR 60.000)

Indikatoren	Definition
Umweltschutz und Qualitätssicherung	
Anzahl der Umweltcontroller	Anzahl der Mitarbeiter, die Ansprechpartner in umweltrelevanten Angelegenheiten sind
Anzahl der Umweltauditoren	Anzahl der Mitarbeiter, die gemäß EMAS-Richtlinien die Wirksamkeit des Umweltmanagementsystems überprüfen
Anzahl der Qualitätsauditoren	Anzahl der Mitarbeiter, die gemäß ISO-9001-Richtlinien die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems überprüfen
Konzern	
Anzahl der Beteiligungen im Zahlungsmittelbereich	Anzahl der Unternehmen, an denen die OeNB über eine Beteiligung verfügt, die im Bereich Zahlungsverkehr und Bargeldversorgung tätig sind (siehe hierzu auch Geschäftsbericht)
Beziehungskapital	
Kooperation und Vernetzung	
Anzahl der Veranstaltungstage im Zuge von Veranstaltungen der OeNB	Anzahl der Veranstaltungstage (Tagungen, Konferenzen), die von der OeNB organisiert und durchgeführt wurden
Anzahl der Veranstaltungstage im Zuge von internationalen Veranstaltungen der OeNB	Anzahl der Veranstaltungstage (Tagungen, Konferenzen) mit internationalem Teilnehmerkreis, die von der OeNB organisiert und durchgeführt wurden
Anzahl der nationalen Gremien mit OeNB-Vertretern	Ausschüsse und Arbeitsgruppen, an deren Sitzungen im Rahmen von nationalen Organisationen OeNB-Vertreter teilnahmen
Anzahl der internationalen Gremien mit OeNB-Vertretern	Ausschüsse, Working Groups, Task Forces, an deren Sitzungen OeNB-Vertreter im Rahmen des ESZB/Eurosystems, der EU, des IWF, der BIZ, der OECD oder anderen internationalen Organisationen teilnahmen
Anzahl der „technical assistances“	Beratung von nationalen Zentralbanken außerhalb des Eurosystems zu Themenbereichen, in denen die OeNB besonderes Expertenwissen aufweist
Anzahl der Informationsbesuche in der OeNB	Erfahrungsaustausch mit Experten nationaler Zentralbanken
Anzahl der gehaltenen Vorträge	Anzahl der Vorträge, die von OeNB-Mitarbeitern vor Externen bei internen und externen Veranstaltungen gehalten wurden
Publikationen und Öffentlichkeitsarbeit	
Anzahl der OeNB-Publikationen	Anzahl der publizierten Druckwerke
Anzahl der Fachartikel von OeNB-Mitarbeitern	Anzahl der Beiträge von OeNB-Mitarbeitern in Zeitschriften, die nicht unter die Kategorie der „Refereed Articles“ fallen
Anzahl der wissenschaftlichen und referierten Artikel von OeNB-Mitarbeitern	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 Konferenzproceedings, die von Referees anonym begutachtet werden (Refereed Conference Proceedings)
Anzahl der Presseaussendungen	Anzahl der Aussendungen an Medienvertreter
Anzahl der Pressekonferenzen	Anzahl der Veranstaltungen für Medienvertreter
Anzahl der Auskünfte der OeNB-Hotlines	Anzahl der beantworteten Anfragen von Medienvertretern
Vertrauensindex (in %)	Umfrageergebnisse über das Vertrauen in eine bestimmte Institution (Ergebnis: 4. Quartal des Jahres) Quelle: IFES im Auftrag der OeNB
Kommunikation im Internet	
Anzahl der Seitenaufrufe auf der OeNB-Homepage (Durchschnitt pro Tag)	Anzahl der Besucher, die in einem bestimmten Zeitintervall Webseiten vom Webserver erfolgreich abgerufen haben. Innerhalb eines Besuchs kann ein Besucher mehrere Seiten aufrufen.
Anzahl der Besuche auf der OeNB-Homepage (Durchschnitt pro Tag)	Anzahl der Abrufe auf einzelnen Dokumentseiten exklusive Referenzen auf Bilder, Stylesheet-Dateien oder Skripts
Anzahl der Newsletter-Abonnenten	Anzahl der Abonnenten der OeNB-Newsletter (z. B. HWW-Newsletter oder Basel II-Newsletter)
Innovationskapital	
Anteil Mitarbeiterkapazitäten in Veränderungsprojekten (in %)	Mitarbeiterkapazitäten, die für Veränderungsprojekte aufgewendet werden, in Bezug zu den gesamten Mitarbeiterkapazitäten
Interne F&E-Ausgaben (in 1.000 EUR)	Forschungs- und Entwicklungsausgaben nach Vorgaben der Statistik Austria
Anzahl der Forschungsk Kooperationen mit externen Partnern	Forschungsk Kooperationen dienen der Bearbeitung einer wissenschaftlichen Fragestellung; als Partner kommen primär wissenschaftliche Institute, Universitäten und Forschungsabteilungen anderer nationaler Zentralbanken in Frage
Anzahl der Forschungsaufenthalte	Mindestens 3-monatiger Aufenthalt bei anderen nationalen Zentralbanken oder wissenschaftlichen Institutionen, die vorwiegend der Forschung dienen
Anzahl der erstellten Wirtschaftsförderungsgutachten	Von OeNB-Mitarbeitern erstellte Gutachten zu Vorhaben, die beim Jubiläumsfonds der OeNB eingereicht wurden bzw. Gutachten zu ERP-Krediten, ERP-Änderungsanträgen

Abkürzungsverzeichnis

ARTIS	Austrian Real Time Interbank Settlement
BOSS	Banking On-Site Supervision
EMAS	„eco-management and audit scheme“, Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung (Umweltaudit)
ESZB	Europäisches System der Zentralbanken
EU	Europäische Union
EZB	Europäische Zentralbank
FMA	Finanzmarktaufsicht
F&E	Forschung und Entwicklung
IT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IWF	Internationaler Währungsfonds
JVI	Joint Vienna Institute
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OeNB	Oesterreichische Nationalbank
TACIS	Technical Assistance to the Commonwealth of Independent States

