

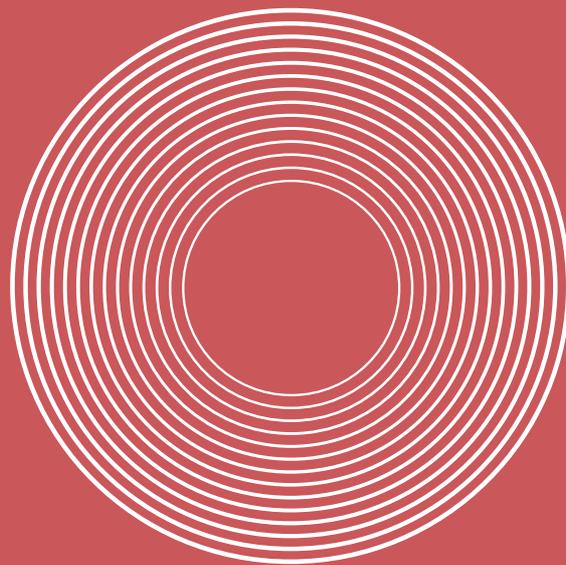
*OeNB*

OESTERREICHISCHE NATIONALBANK

EUROSYSTEM

# OENB-WISSENSBILANZ 2003

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



**Unter Mitarbeit von:**

*Karin Donnerbauer, Mag. Manfred Fluch, Hermine Freitag, Reinhard Gasparin, Mag. Doris Haider,  
Mag. Gerhard Hohäuser, Mag. Robert Holzfeind, Oliver Huber, Mag. Dr. Georg Hubmer, Elisabeth Kerbl,  
Mag. Heidi Koller, Mag. Isabella Lindner, Mag. Dr. Aurel Schubert, Dipl.-Ing. Stefan Varga, Dkfm. Maria Zojer.*

**Grafische Gestaltung:**

*Peter Buchegger*

**Rückfragen:** *Oesterreichische Nationalbank, Sekretariat des Direktoriums / Öffentlichkeitsarbeit,  
Telefon (+43-1) 404 20 DW 6666, Telefax (+43-1) 404 20 DW 6696, <http://www.oenb.at>*

**Impressum**

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

**Für den Inhalt verantwortlich:** *Mag. Günther Thonabauer, Oesterreichische Nationalbank.*

**Redaktionsteam und Projektleitung:** *Karin Donnerbauer und Mag. Doris Haider, Oesterreichische Nationalbank.*

**Druck:** *Oesterreichische Nationalbank, 1090 Wien.*

# Inhalt

1	<i>Einleitung</i>	7
2	<i>Wissensbilanz-Modell und Wissensziele</i>	8
2.1	<i>OeNB-Wissensbilanz-Modell</i>	8
2.2	<i>Wissensziele</i>	10
3	<i>Wissensbasiertes Kapital</i>	12
3.1	<i>Humankapital</i>	12
3.2	<i>Strukturkapital</i>	15
3.3	<i>Beziehungskapital</i>	18
3.4	<i>Innovationskapital</i>	21
4	<i>Geschäftsprozesse und Leistungen</i>	25
4.1	<i>Preisstabilität als vorrangiges Ziel</i>	25
4.1.1	<i>Mitwirkung an Entscheidungen des EZB-Rates</i>	26
4.1.2	<i>Umsetzung der Geldpolitik</i>	27
4.2	<i>Sicherung der Finanzmarktstabilität</i>	27
4.3	<i>Abwicklung des Zahlungsverkehrs</i>	28
5	<i>Zusammenfassung und Ausblick</i>	29
	<i>Gesamtliste der Indikatoren</i>	30



# Vorwort

*Die Notwendigkeit einer guten, sich den Gegebenheiten der modernen Welt anpassenden Aus- und Weiterbildung ist seit Jahren in aller Munde. Zu Recht! Der Appell Immanuel Kants „Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!“ hallt bis tief in unsere Zeit hinein.*

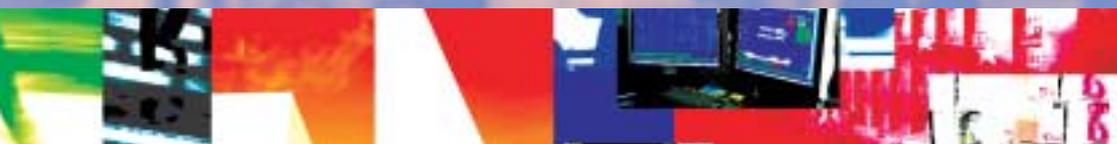
*Die Ausbildung und das Wissen bzw. Know-how der einzelnen Mitarbeiter sind gerade für die hohen Anforderungen denen sich Zentralbanken gegenübersehen, essenziell. Die Oesterreichische Nationalbank (OeNB), wie andere nationale Zentralbanken auch, ist keine Bank unter Banken oder ein gewöhnliches Unternehmen, sondern hat volkswirtschaftliche Aufgaben zu leisten, die weit jenseits des „Share-Holder-Value-Prinzips“ liegen. Preisstabilität, Finanzmarktstabilität oder die Gewährleistung eines reibungslosen Zahlungsverkehrs, um nur einige zu nennen, sind öffentliche Güter, die für das allgemeine Funktionieren der Volkswirtschaft lebenswichtig sind. An der Bedeutung dieser Aufgaben wird sichtbar, wie wichtig die Stärke jedes einzelnen Glieds dieser Kette sein muss. Nur eine Vielzahl von Experten und Fachkräften ist in der Lage, all diese Anforderungen zu bewältigen und damit das Vertrauen von Bevölkerung und Wirtschaft zu gewinnen. Dieses Vertrauen entsteht durch die Kommunikation unseres Wissens und ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Geldpolitik.*

*Wissen ist ein aktiver Prozess, der durch gute Ausbildung, intellektuelle Agilität, deren Einbettung in eine professionelle Unternehmensinfrastruktur und durch gezielte Motivation optimiert werden kann. Im Falle der OeNB ist Wissen auch ein Garant für Stabilität.*

*Übliche Bilanzen und Controlling-Instrumente greifen zu kurz, um das intellektuelle Kapital, wie beispielsweise das spezielle Know-how und die funktionierenden Beziehungsnetzwerke adäquat abzubilden. Deshalb hat sich die OeNB entschlossen, eine Wissensbilanz zu erstellen, die diesem Aspekt das nötige Augenmerk schenkt und gleichzeitig aufzeigen soll, wo Verbesserungspotenziale vorhanden sind.*

*Ziel der Wissensbilanz ist es, intellektuelles Kapital greifbar, planbar und kommunizierbar zu machen. Gleichzeitig setzt die OeNB damit einen weiteren Schritt in Richtung Offenheit und Transparenz.*

Gouverneur Dr. Klaus Liebscher





# 1. Einleitung

Zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben benötigt die Oesterreichische Nationalbank (OeNB) hohes Fachwissen in Bezug auf das Zentralbanken-Kerngeschäft und die dafür benötigte Infrastruktur. Dieses Spezialwissen wurde im Unternehmen über viele Jahre aufgebaut und wird ständig weiterentwickelt, um den Stabilitätsauftrag auch in einem sich dynamisch wandelnden Umfeld weiterhin kompetent erfüllen zu können. Die Steuerung des intellektuellen Kapitals, insbesondere des Human- und Strukturkapitals, ist daher von besonderer strategischer Bedeutung. Als geeignetes Instrument bietet sich dafür die Wissensbilanzierung an.

Die vorliegende erste Wissensbilanz der OeNB, die als Bericht über das intellektuelle Kapital und die Leistungen der Bank zu sehen ist, folgt innovativen Entwicklungen in der internationalen Rechnungslegung: Mitte der Neunzigerjahre haben, ausgehend vom skandinavischen Raum, Unternehmen erstmals begonnen, intellektuelles Kapital mithilfe von Wissensbilanzen umfassender darzustellen. Der Umstand, dass gemäß den internationalen und nationalen Vorschriften zur Rechnungslegung Investitionen in Humanressourcen, Forschung und Entwicklung, Kundenbindung und dergleichen weder in der Bilanz aktiviert werden dürfen noch in der Gewinn- und Verlustrechnung explizit ausgewiesen werden, hat Unternehmen veranlasst, zusätzliche Informationen in strukturierter Form aufzubereiten. Mittlerweile erstellen innovative Unternehmen und Institutionen in vielen europäischen Ländern Wissensbilanzen, die sie publizieren oder die für Managementzwecke interne Verwendung finden. In Österreich wurde die Entwicklung von Wissensbilanzen vor allem im Forschungsbereich getragen; neben außeruniversitären Forschungsorganisationen haben auch Universitäten begonnen, Wissensbilanzen zu erstellen. Übereinstimmend betonen alle derzeit zur Verfügung stehenden Leitlinien, dass Wissensbilanzen Kennzahlen, Strategien und Ziele auszuweisen haben und die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Formen des immateriellen Kapitals ausdrücken sollten. An diesem derzeitigen De-facto-Standard (z. B. Deutscher Rechnungslegungsstandard – DRS) hat sich die OeNB orientiert.

Zur Visualisierung der wissensbasierten Prozesse wurde ein eigenes Modell entwickelt. Die OeNB will damit Informationen für ihre Anspruchsgruppen bereitstellen. Sie belässt es beispielsweise nicht nur bei der Aussage, dass Mitarbeiter der wichtigste Vermögenswert seien, sondern untermauert dies erstmals systematisch mit quantitativen Größen. Als Orientierung bei der Erstellung der vorliegenden Wissensbilanz diente das „Best-Practice-Modell“ der Austrian Research Centers (ARC), ein international anerkanntes Referenzmodell.

Damit beschreitet die OeNB im österreichischen Bankensektor wie auch innerhalb des Europäischen Systems der Zentralbanken (ESZB)/Eurosystems einen neuen Weg und nimmt damit eine Vorreiterrolle ein.

Die Wissensbilanz der OeNB wird zur internen und externen Kommunikation eingesetzt und soll künftig auch als Steuerungsinstrument dienen. In diesem Sinne ergänzt sie den jährlich veröffentlichten Geschäftsbericht, indem sie besonderes Augenmerk auf die Zukunftsbetrachtung legt. So wurden in einem breit angelegten Erstellungsprozess vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie Wissensziele formuliert, deren Erreichung durch Indikatoren messbar gemacht wird. Neben einer qualitativen Beschreibung des intellektuellen Kapitals, der Geschäftsprozesse und des Leistungsspektrums erfolgt die Darstellung des wissensbasierten Kapitals auch mittels solcher Indikatoren.

Im Sinne einer verbesserten Lesbarkeit des Berichts wurde auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Es wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sich der Text immer sowohl auf Frauen als auch auf Männer bezieht, wenn der summarische Begriff „Mitarbeiter“ verwendet wird.



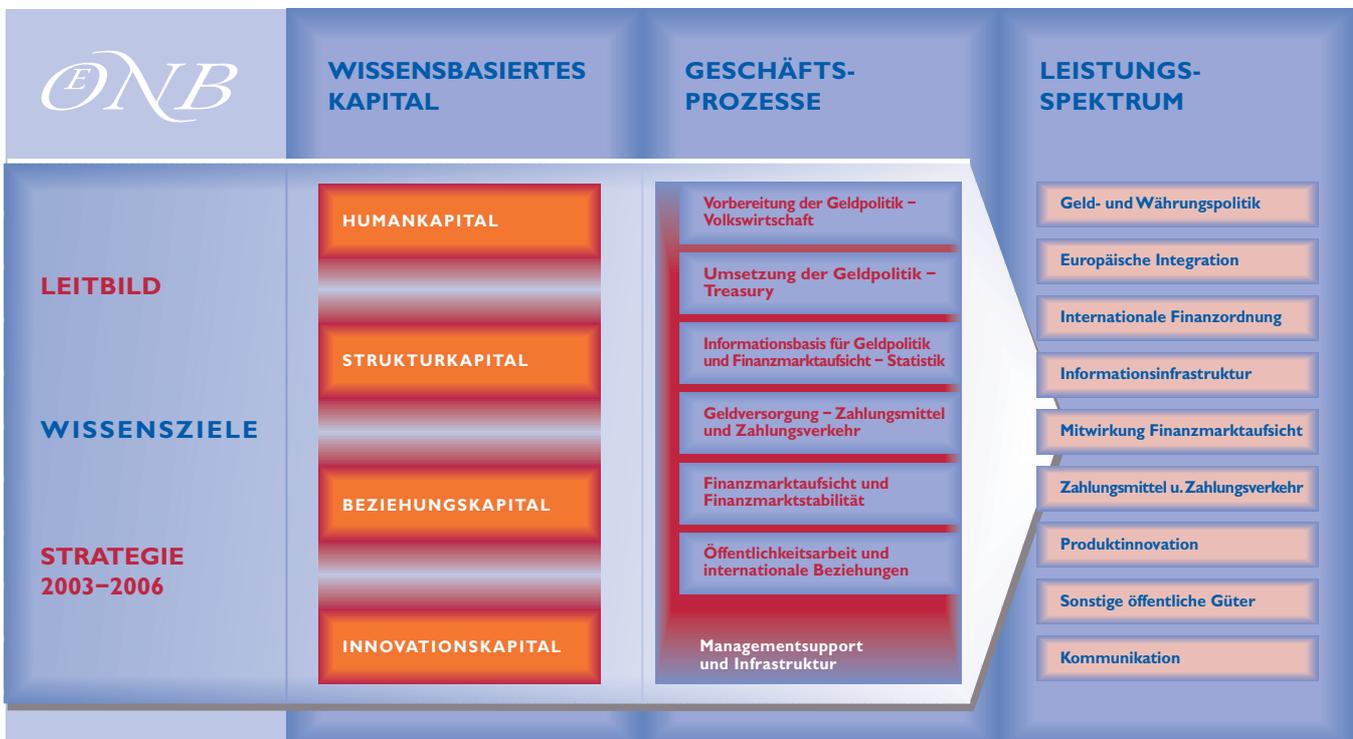
## 2. Wissensbilanz-Modell und Wissensziele

Da erstmals für das Berichtsjahr 2003 eine Wissensbilanz erstellt wird, liegt ein Schwerpunkt des Berichts auf der Beschreibung des zugrunde liegenden OeNB-Wissensbilanz-Modells und der Vorstellung der strategischen Wissensziele.

### 2.1 OeNB-Wissensbilanz-Modell

Die Wissensbilanz ermöglicht es, Wissensbestände und Wissensflüsse – sowohl innerhalb der OeNB als auch nach außen gerichtet – transparent zu machen. Dadurch wird es auch möglich, immaterielle Vermögensbestände in der OeNB zu erfassen, die im Geschäftsbericht nur vereinzelt dargestellt sind.

Als Ansatzpunkt zur Darstellung der Wissensbilanz 2003 wurde ein prozessorientiertes Modell entwickelt, in dem das wissensbasierte Kapital, die Geschäftsprozesse und das Leistungsspektrum in engem Zusammenhang gesehen und dargestellt werden. Intellektuelles Kapital wird im OeNB-Modell als „wissensbasiertes Kapital“ bezeichnet. Dieses ist erforderlich, um die Geschäftsprozesse der OeNB abwickeln zu können, die schließlich Leistungen hervorbringen. Zur Darstellung der intellektuellen Vermögensbestände und -flüsse werden Grafiken und Indikatoren verwendet.





## Strategische Ziele und Wissensziele

Die von den strategischen Zielen der Bank abgeleiteten Wissensziele bilden den Rahmen für den Einsatz des wissensbasierten Kapitals der OeNB, das sich aus vier Kapitalformen zusammensetzt. Mit diesen intellektuellen Kapitalformen wird auf allen Unternehmensebenen Wert schöpfend gearbeitet, das heißt, diese Komponenten werden – in unterschiedlicher Zusammensetzung und Ausprägung – zur Erfüllung der Geschäftsprozesse und zur Erbringung der Leistungen eingesetzt.

## Wissensbasiertes Kapital

Das wissensbasierte Kapital lässt sich wie folgt unterteilen:

1. **Humankapital** umfasst das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die in den Geschäftsprozessen zur Anwendung kommen. Es wird beispielsweise mit den Indikatoren „Akademikeranteil“ oder „Aus- und Weiterbildungsquote“ beschrieben.
2. **Strukturkapital** beinhaltet die Organisations- und Kommunikationsstruktur sowie die technische Infrastruktur. Beispiele dafür sind die Indikatoren „Leitungsspanne“, „IT-Aufwendungen pro Mitarbeiter“ oder „Anzahl der Beteiligungen im Zahlungsmittelbereich“.
3. **Beziehungskapital** hat die Anbindungen zu nationalen und internationalen Kunden und Partnern zum Inhalt. Dazu weist die OeNB z. B. die „Anzahl der internationalen Gremien, mit OeNB-Vertretern“ oder den quartalsweise von einem externen Meinungsforschungsinstitut erhobenen „Vertrauensindex“ aus.
4. **Innovationskapital** zeigt die Ressourcen, die eine starke Zukunftsorientierung aufweisen, wie etwa den „Anteil Mitarbeiterressourcen für Veränderungsprojekte“ oder „interne F&E-Ausgaben“.

Wissen weist ein besonderes Merkmal auf: es wird durch Anwendung und Weitergabe vermehrt. Dabei kann Wissen gleichzeitig sowohl Input- als auch Outputgröße sein. Ein OeNB-Mitarbeiter (Humankapital), der in Abstimmung mit Kollegen aus der EZB (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.

Wissen ist demnach ein Gut mit steigenden Erträgen. Investitionen in wissensbasierte Kapitalformen haben daher im Allgemeinen langfristige Wirkung auf die Qualität der Umsetzung der Geschäftsprozesse und somit auf den Unternehmenserfolg.

## Geschäftsprozesse

Die Geschäftsprozesse der OeNB umfassen Kernprozesse und Supportprozesse: Vorbereitung und Umsetzung der Geldpolitik (Volkswirtschaft, Treasury), Erstellung der Informationsbasis für Geldpolitik und Finanzmarktaufsicht (Statistik), Versorgung der Wirtschaft mit Geld (Zahlungsmittel und Zahlungsverkehr), Mitwirkung an der Finanzmarktaufsicht und Sicherung der Finanzmarktstabilität sowie Öffentlichkeitsarbeit und internationale Beziehungen. Zwischen den verschiedenen Prozessen bestehen zahlreiche Wechselwirkungen. So benötigt beispielsweise die Beurteilung der Stabilität des österreichischen Finanzmarktes bankenstatistische Daten; die Monetärstatistik wiederum liefert Daten für die Umsetzung der Geldpolitik; Analysen zur Realwirtschaft fließen auch in die Beurteilung der Finanzmarktstabilität ein, usw. Den Output aller Geschäftsprozesse stellen schließlich die Leistungen der OeNB im Sinne ihres öffentlichen Auftrags dar.



## Leistungsspektrum

Das im Modell dargestellte Leistungsspektrum umfasst folgende Bereiche:

- Geld- und Währungspolitik: effektive Mitwirkung an der Vorbereitung und Umsetzung der Geld- und Währungspolitik des Eurosystems
- Europäische Integration: aktiver Beitrag zur Integration Europas und Unterstützung der EU-Beitrittskandidaten
- Internationale Finanzordnung: aktiver Beitrag zur Weiterentwicklung der internationalen Finanzordnung
- Betrieb einer modernen Informations-Infrastruktur (inkl. Statistik)
- Effektive Mitwirkung an der Finanzmarktaufsicht
- Zahlungsmittel/Zahlungsverkehr: Gewährleistung eines sicheren und funktionsfähigen Zahlungsverkehrs (bar und unbar)
- Produktinnovationen: die Weiterentwicklung der Produkte gemeinsam mit Kunden und Partnern
- Sonstige öffentliche Güter: Leistungsanbieter bei Vorliegen eines volkswirtschaftlichen Interesses
- Kommunikation: aktive und umfassende Kommunikation (offensive Informationspolitik und gezielte Wissensvermittlung)

Das Leistungsspektrum der OeNB wird jährlich umfassend im Geschäftsbericht der OeNB präsentiert und daher im Rahmen der Wissensbilanz nicht detailliert erläutert.

## 2.2 Wissensziele

Im Sinne der bestmöglichen Umsetzung der OeNB-Strategie lenken Wissensziele den Fokus auf den Auf- bzw. Ausbau von Fähigkeiten, Strukturen und Beziehungen, die zur Leistungserstellung notwendig sind. In den vier Wissenszielen der OeNB spiegeln sich somit die Unternehmensleitwerte „Vertrauen, Sicherheit, Stabilität und Effizienz“ wider. Sie dienen der Steuerung des wissensbasierten Kapitals, das durch eine entsprechende Indikatorenauswahl analysiert und interpretiert wird. Die Erreichung der Wissensziele wird durch die Indikatoren – die sich jeweils auf mehrere Ziele beziehen können – messbar. In dieser Wissensbilanz bleibt es bei einer bloßen Zuordnung der Indikatoren zu den Wissenszielen. Bereits ab dem Berichtsjahr 2004 erfolgt eine Interpretation der Indikatoren auch vor dem Hintergrund der Wissensziele.



## Wissensziele der OeNB

### Wissensziel „Kompetenz durch spezialisiertes Wissen“

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

Die Umsetzung dieser Strategie erfordert in allen Unternehmensbereichen der OeNB, insbesondere aber bei den Schwerpunktthemen, hoch spezialisiertes Fachwissen aller Mitarbeiter, gekoppelt mit deren Leistungs- und Lernbereitschaft sowie Flexibilität auf höchstem Niveau. Dies wird durch flexible 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 Fachrichtungen in der OeNB und die enge Zusammenarbeit im Konzern zielen darauf ab, den Finanzmarkt Österreich stabil zu halten 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 sowie durch den Einsatz innovativer Methoden, Techniken und durch eine sichere Infrastruktur erreichen.



## 3. Wissensbasiertes Kapital

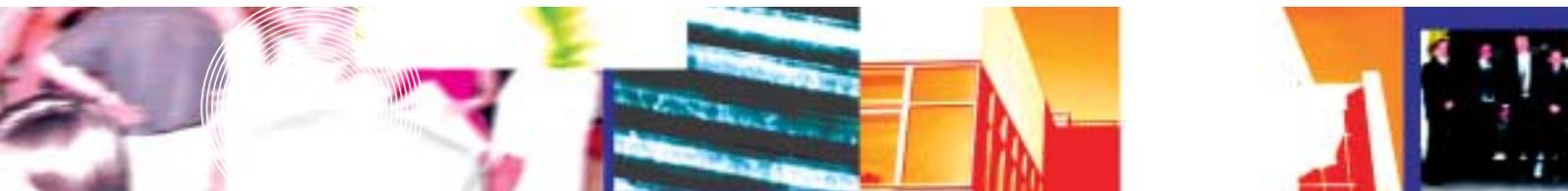
In diesem Kapitel werden die vier Elemente des wissensbasierten Kapitals genauer beschrieben und mit Indikatoren hinterlegt. Da in diesem ersten „Bericht über das intellektuelle Kapital der OeNB“ noch auf Vergleichswerte vergangener Jahre verzichtet werden muss, liegt der Schwerpunkt auf der Betrachtung des Jahres 2003.

Ab dem Berichtsjahr 2004 können sowohl die zeitliche Veränderung als auch die Entwicklung der Indikatoren hinsichtlich der Wissensziele dargestellt und interpretiert werden. Bei jenen Indikatoren, die einer Steuerungsmöglichkeit der OeNB unterliegen, wurden Zielrichtungen angegeben.

### 3.1 Humankapital

Gerade für eine Zentralbank mit ihren vielfältigen wissensbasierten Produkten und Expertenpositionen zählen Mitarbeiter und ihr Wissen zu den wichtigsten Vermögenswerten. Der Bereich Humankapital macht daher die Mitarbeiterstrukturen in der OeNB sichtbar und gibt Auskunft über die qualitative Entwicklung der Beschäftigten.

Indikatoren	Wert 2003	Ziel	Zuordnungen zu den Wissenszielen			
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz
<b>Mitarbeiterstruktur</b>						
Personalstand (Durchschnitt)	951	▼				●
Frauenanteil (in %)	39,5	▲	●			
Frauenanteil an Fachkarrierepositionen (in %)	27,0	▲	●			
Frauenanteil an Führungspositionen (in %)	14,8	▲	●			
Anteil Teilzeitmitarbeiter (in %)	5,6	▲	●			●
Anteil Teleworking-Mitarbeiter (in %)	1,7	▲	●			●
Fluktuationsrate (in %)	1,2	▶	●	●		●
<b>Aus- und Weiterbildung</b>						
Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnitt pro Jahr)	5	▶	●			
Aus- und Weiterbildungsquote (in %)	70,0	▶	●			
Aus- und Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter (in EUR)	2.246	▶	●			
Anzahl der neu abgeschlossenen und zertifizierten Ausbildungen von Mitarbeitern (berufsbegleitend)	13	▲	●		●	
Anzahl der internen Job Rotations	29	▲	●			
Anzahl der Arbeitsaufenthalte bei nationalen und internationalen Organisationen	12	▲	●		●	
Akademikeranteil (in %)	32,6	▲	●			
Anzahl der Mitarbeiter mit externen Lehraufträgen	15	▲	●	●		



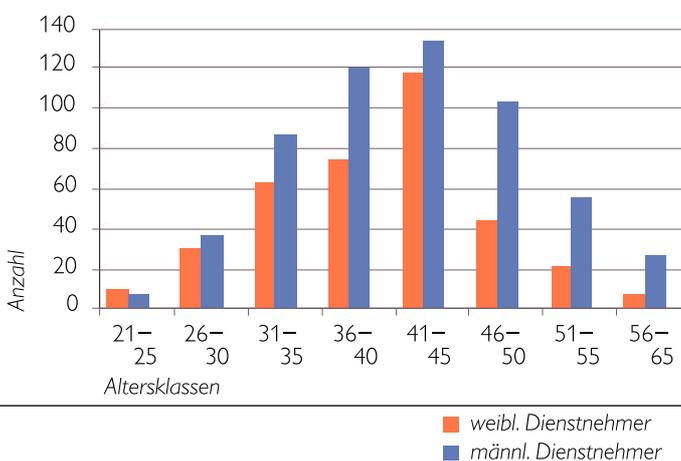
## Die Mitarbeiter der OeNB

Im Jahr 2003 waren in der OeNB durchschnittlich 951 Mitarbeiter in den Bereichen Volkswirtschaftliche Analysen, Finanzmarkt- und Risikoanalyse, Treasury, Statistik, Zahlungsverkehr, Informationstechnologie und Support tätig. Aufgrund der anspruchsvollen Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem ESZB/Eurosystem und den sich immer rascher ändernden Rahmenbedingungen wurden in den letzten Jahren überwiegend Mitarbeiter mit akademischem Abschluss und/oder Berufserfahrung aufgenommen. Dieser Trend spiegelt sich auch im Akademikeranteil der OeNB wider, der im Jahr 2003 bereits bei 32,6% lag und voraussichtlich weiter steigen wird.

Der OeNB-Mitarbeiter ist durchschnittlich 41,08 Jahre alt und 14,8 Jahre lang im Unternehmen beschäftigt. Diese lange durchschnittliche Betriebszugehörigkeit ermöglicht es, wertvolle Fachexpertise „on the job“ aufzubauen, die dem Unternehmen langfristig zur Verfügung steht.

Vermittlung von Wissen nach außen nimmt bei den Mitarbeitern hohen Stellenwert ein: Im Jahr 2003 haben 15 OeNB-Mitarbeiter 22 Lehraufträge an Universitäten, Fachhochschulen und anderen wissenschaftlichen Institutionen wahrgenommen. Auch das Engagement der OeNB-Vortragenden am Joint Vienna Institute, einem internationalen Ausbildungszentrum in Wien, an dem Teilnehmer aus den EU-Beitrittsländern zu Wirtschafts- und Währungsthemen geschult werden, ist unmittelbarer Ausdruck dieser Expertise.

## Altersstruktur der OeNB-Dienstnehmer



## Ausbildung - Investition in die Zukunft

Fundiertes Expertenwissen ist einer der großen Erfolgsfaktoren der OeNB. Der ständigen Weiterbildung der Mitarbeiter im Hinblick auf den jeweils aktuellsten Wissensstand auf ihrem Fachgebiet kommt deshalb große strategische Bedeutung zu.

Die OeNB investiert laufend in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter. Die sehr niedrige Fluktuationsrate von 1,2% gewährleistet, dass diese Investitionen dem Unternehmen zugute kommen und das erworbene Wissen in die OeNB-Prozesse einfließt. Ziel ist es, die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter laufend zu steigern und auf aktuellstem Stand zu halten. Ausbildung findet daher durchgängig für alle Positionen und Ebenen statt. Im Jahr 2003 absolvierten 70% der Mitarbeiter mindestens eine Ausbildung. Durchschnittlich verbringt jeder OeNB-Mitarbeiter 5 Tage pro Jahr in Aus- und Weiterbildungen.

Die Mitarbeiter der OeNB sind auch bereit, sich in ihrer Freizeit berufsbegleitend weiterzubilden. So haben im Berichtsjahr 13 Mitarbeiter zusätzliche zertifizierte Ausbildungen abgeschlossen, die von der Ausbildung zum Bilanzbuchhalter bis zu Post-Graduate-Studien reichen.



Die Sprachenausbildung hat für die OeNB einen besonderen Stellenwert, da durch die internationale Zusammenarbeit die Beherrschung von Fremdsprachen, insbesondere der englischen Sprache, eine wichtige Voraussetzung ist. Neben Sprachkursen wurden in den letzten Jahren vermehrt Fachseminare mit anderen Zentralbanken in englischer Sprache organisiert. Damit wird auch internationales Networking der Teilnehmer gefördert.

Auch bei den fachlichen Ausbildungen legt die OeNB jährlich Schwerpunkte, um die Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand der jeweiligen Themengebiete zu halten. Im Jahr 2003 stand dabei vor allem das Thema „Basel II“ im Vordergrund. Im Zusammenhang mit den Veränderungen, die aufgrund der neuen internationalen Richtlinien im Bereich der Bankenaufsicht auf die OeNB zukommen, wurden 110 Mitarbeiter vornehmlich in den Bereichen Bankengesetzgebung, bankgeschäftliche Produkte, Rechnungslegung, Finanzmathematik, Statistik, Risikomanagement und Bankensteuerung geschult.

Hervorzuheben ist zudem die Ausbildungsinitiative für die neu installierten Produktmanager in Bezug auf betriebswirtschaftliche Methoden und Marketinginstrumente. Hier wurden insgesamt 68 Produktmanager geschult (siehe Strukturkapital).

### **Flexibilisierung der Arbeitszeit**

Nicht zuletzt auch um die Attraktivität der OeNB als Arbeitgeber zu erhöhen, mit dem Ziel, durch möglichst geringe Fluktuation das geförderte Spezialwissen im Haus zu halten, wurden zahlreiche Neuerungen in Bezug auf Flexibilisierung der Arbeitszeit eingeführt. Damit soll allen Mitarbeitern die Vereinbarung von Familie und Beruf ermöglicht werden.

Im Jahr 2003 wurde daher, neben den bereits im Jahr 2002 umgesetzten variablen Teilzeitmodellen (50–80%), die Möglichkeit geschaffen, eine 20- oder 30-prozentige Beschäftigung einzugehen. Dies soll vor allem karenzierten Mitarbeitern erlauben, im Arbeitsprozess integriert zu bleiben. Mit Jahresende nahmen bereits 5,6% der Mitarbeiter die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung wahr.

Im Zuge weiterer Flexibilisierung wurde die Möglichkeit geschaffen, binnen einer Rahmenzeit von 30 Monaten bei aliquoter Bezahlung eine Freistellung (Sabbatical) im Ausmaß von 3 oder 6 Monaten (z. B. für persönliche Aus- und Weiterbildung) in Anspruch zu nehmen.

Neben der zeitlichen wurde auch eine räumliche Flexibilisierung in Form von Teleworking-Arbeitsplätzen geschaffen. Im Jahr 2003 nutzten bereits 16 OeNB-Mitarbeiter die Möglichkeit, einen gewissen Prozentsatz ihrer Arbeitszeit von zu Hause über Teleworking-Arbeitsplätze zu arbeiten.

### **Führungs- und Fachkarriere**

Stetige Veränderungsprozesse stellen die OeNB gegenwärtig vor besondere Herausforderungen, die von den Führungskräften effizientes Managen, Sicherstellung des optimalen Mitarbeitereinsatzes und Veränderungskompetenz fordern. Im Jahr 2003 wurde aus diesem Grund die Managementausbildung neu überarbeitet.

Neben der klassischen Führungskarriere steht hoch spezialisierten Mitarbeitern auch eine Fachkarriere offen, die ausschließlich fachliche Expertise und Koordinationsfunktion zum Inhalt hat.



### 3.2 Strukturkapital

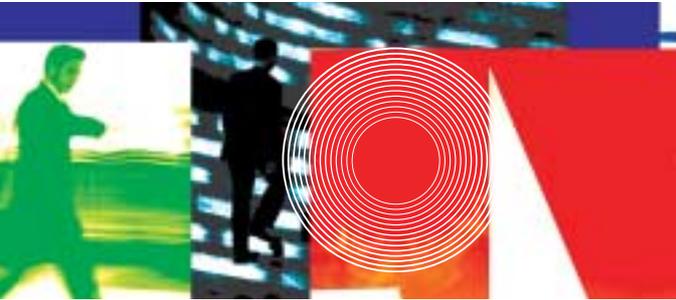
Das Strukturkapital der OeNB umfasst Organisations- und Führungsstruktur sowie technische Infrastruktur. Letztere ist besonders in nationalen Zentralbanken wichtig, da große und sensible Datenmengen mit der entsprechenden Sicherheit und Verfügbarkeit meist zeitkritisch zu bearbeiten sind. Darüber hinaus stellen die Beteiligungen, derer sich die OeNB bei der Aufgabenerfüllung bedient, eine wichtige Strukturkomponente dar.

Indikatoren	Wert 2003	Ziel	Zuordnungen zu den Wissenszielen			
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz
<b>Führungsstruktur</b>						
Leitungsspanne	8	▶				●
Anzahl der Produktmanager	68	▶	●			●
<b>Technische Infrastruktur</b>						
IT-Aufwendungen pro Mitarbeiter (in EUR)	2.111	▶				●
Anzahl der IT-Applikationen	150					●
Verfügbarkeit des Zahlungsverkehrssystems ARTIS (in %)	99,38	▲	●	●		●
Reklamationsfreie ZV-Transaktionen (in %)	99,99	▶	●	●		●
<b>Umweltschutz und Qualitätssicherung</b>						
Anzahl der Umweltcontroller	32	▲				●
Anzahl der Umweltauditoren	9	▲				●
Anzahl der Qualitätsauditoren	19	▶				●
<b>Konzern</b>						
Anzahl der Beteiligungen im Zahlungsmittelbereich	7		●		●	●

#### Die OeNB als gut funktionierendes System

Die OeNB besteht aus 44 Organisationseinheiten (per 31. 12. 2003). Dazu gehören Abteilungen, sonstige Organisationseinheiten (z. B. Repräsentanzen) und Zweiganstalten. Effektive Führung ermöglicht auch optimalen Output. Durchschnittlich werden acht Mitarbeiter von einer Führungskraft geführt, was den üblichen Leitungsspannen im Finanzsektor entspricht.





## **Kundenorientierte Produkte und optimierte Prozesse**

Die OeNB richtet ihr Zielsystem ganz bewusst auf ihre Kunden aus und hat zu diesem Zweck ihr gesamtes Leistungsspektrum in einzelne Produkte – insgesamt etwa 130 – aufgeteilt. Damit kann auf die spezifischen Erwartungen und Anforderungen des Kunden eingegangen, der Nutzen jedes Produktes für ihn und somit seine Zufriedenheit gefördert werden. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat die OeNB im ersten Halbjahr 2003 das Konzept des Produktmanagements eingeführt, in dessen Rahmen für jedes Produkt ein Produktmanager eingesetzt wird, der vor allem die Kommunikation mit seinen Kunden forcieren soll. Neben Verbesserungen für jedes einzelne Produkt strebt die OeNB gleichzeitig die Optimierung ihres gesamten Produktportfolios und die Steigerung der Effektivität als Zentralbank an.

Neben der „außenorientierten“ Komponente verfolgt die OeNB mit dem Produktmanagement auch innerbetrieblich konkrete Ziele: die Erstellung der Produkte soll laufend verbessert und die Effizienz der OeNB damit insgesamt erhöht werden. Den 68 Produktmanagern kommt somit auch auf diesem Gebiet eine wichtige Rolle zu. Konkret sollen sie allfällige Optimierungspotenziale entlang der Wertschöpfungsketten erkennen, nutzen und die Prozesse in Hinblick auf Qualität und Durchlaufzeiten verbessern. Die Produktmanager können dabei – wie die Führungskräfte der OeNB auch – auf umfassende betriebswirtschaftliche Steuerungsdaten und Instrumente zurückgreifen. Der Bogen spannt sich dabei von Kostenrechnung über Prozessoptimierungsprogramme bis hin zu Szenarioanalysen.

## **Sichere und zuverlässige Systeme**

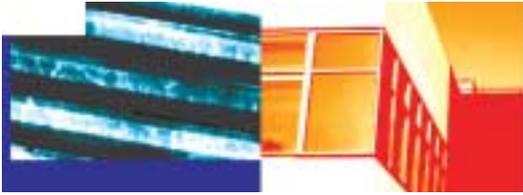
Die OeNB ist ein aktiver Partner im ESZB. Im Rahmen der Aufgabenerfüllung – wie etwa der Sicherung der Finanzmarktstabilität und der Stärkung des Finanzplatzes Österreich – ist eine starke Vernetzung mit der EZB und anderen nationalen Zentralbanken in organisatorischer und technischer Hinsicht unerlässlich. Im Rahmen der täglichen Kommunikation mit der EZB wird eine große Datenmenge elektronisch ausgetauscht und verarbeitet. Dies wird unter anderem durch sichere Datenleitungen, Dokumentenmanagement-Systeme und Datenbanken unterstützt.

Sicherheit und Verfügbarkeit von Daten und Datenleitungen sind bei der Abwicklung des unbaren Zahlungsverkehrs (eKonto für die Geschäftsbanken) ein besonders wichtiges Anliegen. Der Einsatz der digitalen Signatur in der OeNB bekräftigt dieses Bestreben. Daten und IT-Applikationen sind nicht nur sicher, sondern entsprechend ihrer Kritikalität auch jederzeit abrufbar. Im Falle des Zahlungsverkehrssystems „ARTIS“ (Austrian Real Time Settlement) heißt dies, dass Fehler sofort behoben werden müssen, um wirtschaftliche Schäden abzuwenden. Im Jahr 2003 war das Zahlungsverkehrssystem während 99,38% der eingesetzten Zeit verfügbar.

Aufgrund ihrer heterogenen Kundenstruktur betreibt die OeNB eine moderne IT-Architektur mit etwa 150 verschiedenen Applikationen. Zum einen werden Standardapplikationen zugekauft, zum anderen gibt es in den verschiedensten Bereichen Eigenentwicklungen, die die notenbankspezifischen Gegebenheiten berücksichtigen.

Zur Steuerung und Überwachung des operativen Betriebs der IT-Systeme wurde ein Control Center installiert und ausgebaut und damit eine Optimierung erreicht. Im Jahr 2003 wurden 2.111 EUR pro Mitarbeiter für IT-Aufwendungen aufgebracht.

Das im Jahr 2003 konzipierte „Operationale Risikomanagement in der OeNB“ macht durch Quantifizierung der Gefährdungspotenziale der einzelnen kritischen Kernprozesse das operationale Risiko der Bank steuerbar. Dabei wurden die Auswirkungen von Ausfällen entlang der international festgelegten Kriterien (Systeme, Prozesse, Menschen, externe Ereignisse) bewertet und diesen Ausfällen Risiko minimierende Maßnahmen entgegengestellt.



## Qualitätssicherung und Umweltschutz

Ein angemessenes internes Regelwerk gibt Richtlinien zur adäquaten Aufgabenerfüllung vor: Geschäftsordnungen, Dienstvorschriften für sämtliche OeNB-Bereiche (z. B. „IT“, „Sicherheit“), das „Rule Book“ im Treasury etc. Regelungen wie die „Richtlinie zur Hintanhaltung von Insidergeschäften“ mit der dazugehörigen internen „Compliance Organisation“ dienen der Prävention von Insidertransaktionen gemäß dem Wertpapieraufsichtsgesetz.

ISO-zertifizierte Abteilungen und Prozesse (ISO9001 und ISO14001) sowie weitere betriebswirtschaftliche Instrumente garantieren standardisierte Abläufe und die Leistungserbringung.

Die OeNB engagiert sich auch im Umweltschutz. Dies zeigt sich unter anderem in der Bereitschaft der OeNB, sich gemäß EMAS-Kriterien zertifizieren zu lassen. 9 interne Umweltauditoren und 19 Qualitätsauditoren sorgen unterjährig für den höchsten Umwelt- und Qualitätsstandard im Unternehmen. Mit dem Aufbau eines Umweltmanagement-Systems wurden aus allen Bereichen der OeNB 32 Umweltcontroller installiert, die durch ihre Verbesserungsideen und ihr Engagement auch dazu beitragen, Kosten zu minimieren. Beispielhaft für das Jahr 2003 ist der großflächige Umstieg auf 100-prozentiges Recyclingpapier zu nennen, durch den erhebliche Kosteneinsparungen erzielt werden konnten.

## Die OeNB und ihre Beteiligungen

Mithilfe ihrer (auf dem Markt) agierenden Beteiligungsunternehmen im Bereich Zahlungsmittel sorgt die OeNB in bestmöglicher Weise für die Versorgung Österreichs mit Bargeld sowie für das reibungslose Funktionieren des Zahlungsverkehrs. Es handelt sich dabei um Unternehmen, die in Kooperation mit der OeNB für diese Bereiche operativ tätig sind und ein spezifisches Know-how aufgebaut haben.





### 3.3 Beziehungskapital

Im öffentlichen Interesse gestaltet die OeNB die geld- und wirtschaftspolitische Entwicklung in Österreich und in Europa mit und trägt so aktiv zur europäischen Integration bei. Ein dichtes nationales und internationales Beziehungsnetzwerk ist dafür notwendig. Die Beziehung zu Kunden und Partnern sowie der Öffentlichkeit ist ebenso wichtig wie die Mitarbeit in internationalen Organisationen.

Indikatoren	Wert 2003	Ziel	Zuordnungen zu den Wissenszielen			
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz
<b>Kooperation und Vernetzung</b>						
Anzahl der internationalen Meetings, die von der OeNB veranstaltet wurden ( <i>OeNB als Wissensdrehscheibe</i> )	43	▲		●	●	
Anzahl der nationalen Gremien, mit OeNB-Vertretern	81		●		●	
Anzahl der internationalen Gremien, mit OeNB-Vertretern ( <i>ESZB u. a.</i> )	172		●		●	
Anzahl der „technical assistances“	23		●	●	●	
Anzahl der gehaltenen Vorträge	744	▶	●	●	●	
<b>Publikationen und Öffentlichkeitsarbeit</b>						
Anzahl der OeNB-Publikationen	58	▲	●	●		
Anzahl der Fachartikel von OeNB-Mitarbeitern	115	▲	●	●		
Anzahl der wissenschaftlichen und referierten Artikel von OeNB-Mitarbeitern	25	▲	●	●		
Anzahl der Presseaussendungen	162	▲	●	●		
Anzahl der Pressekonferenzen	26	▲	●	●		
Anzahl der Auskünfte der OeNB-Hotlines	28.500		●	●		●
Vertrauensindex ( <i>in %</i> )	82,0	▶		●		
<b>Kommunikation im Internet</b>						
Anzahl der Zugriffe auf Einzeldateien der OeNB-Homepage ( <i>Durchschnitt pro Tag</i> )	167.100	▲	●			●
Anzahl der Newsletter-Abonnenten	9.631	▲	●			●





## **Europäisches System der Zentralbanken (ESZB)/Eurosystem**

Durch die Einbindung der OeNB in das ESZB/Eurosystem ist der Aufbau und die Pflege von Beziehungsnetzwerken erforderlich, um ein aktives Mitwirken an den geldpolitischen und technischen Entscheidungen des Gouverneurs im EZB-Rat zu ermöglichen. Insgesamt arbeiteten im Berichtsjahr die OeNB-Mitarbeiter mit ihren Partnern bei 603 ESZB/Eurosystem-Sitzungen in 13 ESZB-Komitees und deren 92 Arbeitsgruppen kooperativ und zielorientiert zusammen, um kontinuierlich die Funktionsweise des Systems zu verbessern.

Im Jahr 2003 kam auch im ESZB/Eurosystem der Vorbereitung auf die Erweiterung um zehn neue Mitgliedstaaten erhöhte Bedeutung zu. Die OeNB konnte dabei neue Partner im ESZB-Netzwerk gewinnen. Eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Aufbau dieser neuen Kontakte und deren strategische Nutzung war das interdisziplinäre Wissen der OeNB-Mitarbeiter, das vor einem interkulturellen Hintergrund effizient eingesetzt werden konnte.

Die OeNB nimmt auch an Forschungsnetzwerken innerhalb des Eurosystems teil, mit dem Ziel, durch gegenseitige wissenschaftliche Zusammenarbeit Fachwissen der OeNB-Mitarbeiter in Spitzenqualität sicherzustellen und neues Wissen zu generieren. Im Jahr 2003 nahm die OeNB am „Monetary Transmission Network“ und dem „Inflation Persistence Network“ des ESZB teil.

## **Beziehungen zur Europäischen Union und zu internationalen Finanzorganisationen**

Neben der Mitwirkung im ESZB/Eurosystem vertraten das Management und die Mitarbeiter der OeNB im Jahr 2003 österreichische Interessen in 67 weiteren internationalen Gremien von der EU über den Internationalen Währungsfonds (IWF) bis hin zur Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) und der Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit (OECD).

In den EU-Agenden ist die OeNB in sehr vielfältigen Bereichen wie Wirtschafts- und Währungspolitik, Statistik, Bankenaufsichtsfragen, Zahlungsverkehr usw. eingebunden. Der Gouverneur der OeNB nimmt gemeinsam mit anderen EU-Zentralbankgouverneuren an den informellen Treffen der EU-Finanzminister teil, in deren Rahmen strategisch wichtige finanz- und wirtschaftspolitische Fragen der EU erörtert werden. Im Rahmen der neuen „Lamfalussy“-Komiteestrukturen ist die OeNB nunmehr im neu gegründeten Ausschuss der Europäischen Bankaufsichtsbehörden vertreten. Dieser Ausschuss ist das wichtigste Beratungsgremium der EU-Kommission im Bereich der Bankenaufsicht.

Der Gouverneur der OeNB ist Vertreter Österreichs im Gouverneursrat des IWF, wo vor allem die weltweite wirtschaftliche Entwicklung sowie Maßnahmen und Instrumente zur Verhinderung und zur besseren Bewältigung internationaler Finanzkrisen erörtert werden. Daneben wirkt die OeNB in IWF-Arbeitsgruppen sowie im Wirtschaftspolitischen Ausschuss aktiv mit. Im Rahmen des Ausschusses für Währungs-, Finanz- und Zahlungsbilanzstatistiken arbeiten die OeNB-Mitarbeiter etwa am Ausbau des europäischen wirtschaftsstatistischen Systems aktiv mit. Im Rahmen der BIZ bringen die OeNB-Experten in Fachausschüssen ihre Expertise ein. Daneben wirken sie bei technischen Kooperationen mit Reformländern („technical assistance“) mit. Im Jahr 2003 konnten 23 Projekte im Bereich angewandte Volkswirtschaft, aber auch bei finanzmarktpolitischen Themenstellungen erfolgreich abgeschlossen werden.



## **Die Einbindung der OeNB in das nationale finanz- und wirtschaftspolitische Gefüge**

Traditionell ist die OeNB auch in die innerösterreichische Koordination von EU-Angelegenheiten eingebunden und wird in den sie betreffenden Fachgebieten konsultiert; dazu zählen beispielsweise Briefings vor Sitzungen des ECOFIN-Rates oder des Europäischen Rates. Insgesamt sind OeNB-Mitarbeiter in 81 nationalen Gremien und Arbeitsgruppen vertreten, um ihre Fachexpertise einzubringen.

Eine intensive institutionelle Zusammenarbeit besteht im Bereich der Bankenaufsicht zwischen der Finanzmarktaufsicht (FMA), die mit der Durchführung der Banken-, Versicherungs-, Wertpapier- und Pensionskassenaufsicht betraut ist, und der OeNB auf verschiedenen hierarchischen Ebenen. Dies trägt zur effizienten und qualitativ hochwertigen Erfüllung der Aufsichtsaufgaben bei.

## **Aktive Kommunikations- und Informationspolitik**

Die Öffentlichkeitsarbeit der OeNB ist Schnittstelle und Kommunikationsdrehscheibe zwischen geldpolitischen Entscheidungsträgern, der österreichischen Wirtschaftspolitik und der Bevölkerung. Ziel der Öffentlichkeitsarbeit ist – wie bei jeder Zentralbank – das Vertrauen in die Institution selbst sowie in die gemeinsame Geld- und Währungspolitik zu sichern und zu stärken. In diesem Zusammenhang steht auch die enge Verzahnung und Zusammenarbeit mit PR-Fachleuten der anderen Zentralbanken des Eurosystems. Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine effektive Geldpolitik. Das entsteht keineswegs von selbst, sondern ist vielmehr das Ergebnis der konstanten Umsetzung einer aktiven, strategischen Öffentlichkeitsarbeit. Die OeNB hat zu Beginn der Neunzigerjahre ein Kommunikationsnetzwerk zu knüpfen begonnen, in das der ORF, die Euro-Information der Bundesregierung wie auch diverse sozialpartnerschaftliche Verbände und Hilfsorganisationen eingebunden waren und sind. Dieses erfolgreiche Konzept wurde bereits mehrmals ausgezeichnet. In den vergangenen sieben Jahren konnte ein hohes Vertrauensniveau erreicht werden; dieses zu halten oder weiter zu verbessern ist Kernziel der Öffentlichkeitsarbeit der OeNB. Der quartalsmäßig über ein Meinungsforschungsinstitut erhobene Vertrauensindex lag Ende 2003 bei 82%.

Erreicht werden soll dieses Ziel mittels einer Vielzahl von Instrumenten. Einerseits ist es im Zuge der Euro-Bargeldeinführung gelungen, das Journalistennetzwerk noch enger zu knüpfen. Andererseits fanden zielgerichtete Aktionen statt wie Veranstaltungen – allein im Jahr 2003 waren es 281 mit insgesamt 15.486 Teilnehmern – Journalistenseminare, regelmäßige Pressegespräche (insgesamt 188 Presseausendungen und Pressekonferenzen), 58 OeNB-Publikationen, 140 von OeNB-Mitarbeitern verfasste Artikel und mehr als 700 gehaltene Vorträge. Die Leistungen der OeNB und der volkswirtschaftliche Nutzen für Österreich werden damit sowohl der breiten Öffentlichkeit als auch diversen Teilöffentlichkeiten (Geschäftsbanken, Wirtschaft, Schulen, Universitäten etc.) näher gebracht.

Zusätzlich bringt die OeNB, basierend auf dem Konzept der integrierten Kommunikation, eine breite Palette von Informationsinstrumenten zum Einsatz, die auf das jeweilige Zielpublikum abgestimmt sind und den jeweiligen Effektivitäts- und Effizienzerfordernissen entsprechen. Flankiert werden diese PR-Maßnahmen von intensiven Forschungsförderungen, Stipendien für sozial- und wirtschaftspolitische Forschung bzw. einem großzügigen Kultursponsoring, deren Ziel es ist, die gesellschaftliche Verantwortung der OeNB zu verdeutlichen.



### 3.4 Innovationskapital

Das Innovationskapital der OeNB umfasst sowohl Veränderungsprojekte, die der internen Effizienzsteigerung dienen, als auch solche, die einen gesamtwirtschaftlichen Nutzen hervorbringen. Weiters zählen auch eigens entwickelte IT-Applikationen oder Modelle wie das Konjunktur- und das Inflationsmodell zum Innovationskapital. Die OeNB erwirbt in ihrer Rolle als Gutachter von Forschungsförderungsanträgen des Jubiläumsfonds ebenfalls neues Wissen und generiert dadurch neue Ideen. Insofern stellen der Bereich der Forschung wie auch die Forschungsförderungsbegutachtung in der OeNB Innovationskapital dar.

Indikatoren	Wert 2003	Ziel	Zuordnungen zu den Wissenszielen			
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz
Anteil Mitarbeiterressourcen für Veränderungsprojekte (in %)	10,9	▶				●
Interne F&E-Ausgaben (in 1.000 EUR)	3.347	▶	●			
Anzahl der Forschungs Kooperationen mit externen Partnern	44	▲	●		●	
Anzahl der Forschungsaufenthalte	3	▲	●		●	
Anzahl der erstellten Forschungs- und Wirtschaftsförderungsgutachten	594		●			
Anzahl der Zugriffe auf OeNB-eBusiness-Applikationen (Durchschnitt pro Tag)	545	▲		●		●

#### Interne Forschung und Entwicklung

Als moderne Zentralbank bekennt sich die OeNB zur Förderung von Wissenschaft und Forschung. Sie ist aber auch ein Unternehmen mit einem beträchtlichen eigenen Innovationskapital. Die Mitarbeiter der OeNB entwickeln neue Methoden und setzen diese kreativ und nutzbringend ein. Im Jahr 2003 wurden für interne Forschung und Entwicklung (F&E) damit insgesamt 3.347.000 EUR aufgewendet.

Darüber hinaus hat die OeNB im Jahr 2003 mit 28 Forschungs Kooperationspartnern 44 verschiedene Forschungsprojekte durchgeführt.





### **Prozess- und Organisationsoptimierungen**

Die OeNB legt auf alle Aspekte des „Veränderungs-Managements“ besonderes Augenmerk. Im Rahmen operativer Tätigkeiten und strategisch bedeutsamer Veränderungsprojekte werden Innovationen in der OeNB entwickelt und umgesetzt. Im Jahr 2003 hat die OeNB 10,9% ihrer gesamten Mitarbeiterressourcen in diese Projekte, die immer auch die Effizienzsteigerung von Abläufen und Ressourcenoptimierungen zum Ziel haben, investiert.

### **Innovative eBusiness-Applikationen**

Die OeNB hat 20 eBusiness-Applikationen, auf die durchschnittlich 545 mal pro Tag zugegriffen wird. Im Jahr 2003 kamen drei neu entwickelte eBusiness-Anwendungen im Internet, die „Kommunikationsplattform für Bargeldprofis“, die Web-Site „Geld-Kunst-Raum“ und die „Informationsplattform Zentral- und Osteuropa“ als weitere Informationsquellen für Kunden hinzu. Auf der letztgenannten Plattform werden zum Thema Zentral- und Osteuropa ausgewählte Berichte, Analysen und Studien, Informationen über OeNB-Veranstaltungen sowie sonstige Services zur Verfügung gestellt.

### **Veränderungen mit gesamtwirtschaftlichem Nutzen**

Um dauerhafte Innovationen ist die OeNB unter anderem in den Bereichen „Zahlungsmittel – Bargeld“ und „Zahlungsmittel – unbarer Zahlungsverkehr“ bemüht.

Für 2003 ist die aktive Rolle der OeNB beim grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr zu nennen und die Bereitstellung eines gleichberechtigten Systemzugangs zu EBA STEP2 (System für EU-weite Überweisungen) für die österreichischen Kreditinstitute. Damit hat sich die OeNB zum frühestmöglichen Zeitpunkt als nationaler Knotenpunkt für EU-weite Überweisungen positioniert.

### **Neue Prozesse und Analyse-Tools in der Bankenaufsicht**

Angesichts ständiger Veränderungen im Bankensektor z. B. durch neue Finanzprodukte und neue Methoden des Risikomanagements wurde ein umfassendes Modernisierungsprojekt gestartet, das vor allem eine stärkere Risikoorientierung der Aufsicht und eine Erhöhung der Effektivität und Effizienz zum Ziel hat. In einem Teilprojekt wurde die Off-Site-Analyse der österreichischen Banken unter Einbeziehung modernster wissenschaftlicher Methoden umfassend überarbeitet und im Hinblick auf die künftigen Basel II-Anforderungen neu strukturiert. Ausgangspunkt war die Erfassung des „state of the art“ bei anderen europäischen Aufsichtsinstitutionen und Zentralbanken durch intensive Kontakte und Workshops mit Praktikern, Beratern und Wirtschaftsprüfern. Mit dem aufgebauten Know-how wurde begonnen, gemeinsam mit der Finanzmarktaufsicht (FMA) und in fachlicher Kooperation mit Experten aus Universitäten neue Prozesse wie die systemunterstützte Vor-Ort-Prüfung und die entsprechenden Analyse-Tools zu entwickeln. Das umfassende Wissen, das im Zusammenhang mit dem Aufbau einer risikobasierten Aufsicht erworben wurde, wird wiederum den Kreditinstituten zur Verfügung gestellt. Im Jahr 2003 wurden weiters zwei Produkthandbücher veröffentlicht und mit dem Verfassen einer Leitfadensreihe zu verschiedenen Aspekten des Risikomanagements begonnen, die als Orientierungshilfe für die Banken bei der Umsetzung der Basel II-Regelungen dienen soll.



### **Eine neue Zinssatzstatistik für Österreich und den Euroraum**

Die gemeinsame europäische Geldpolitik braucht verlässliche Statistiken. In den letzten Jahren hat das Eurosystem auf diesem Gebiet sehr viel erreicht, bis 2003 mangelte es jedoch noch an einer harmonisierten Statistik über die von den Kreditinstituten an ihre Kunden verrechneten Zinssätze. Damit fehlten verlässliche Informationen über die Weitergabe der Zinssignale des Eurosystems an die Unternehmen und privaten Haushalte (zum so genannten „Transmissionsmechanismus der Geldpolitik“). Nach mehrjährigen intensiven Vorbereitungen ist es der EZB mit den nationalen Zentralbanken des Eurosystems – unter aktiver Teilnahme der OeNB – im Laufe des Jahres 2003 gelungen, diese neue Statistik fertigzustellen und seither monatlich zu veröffentlichen. Die OeNB hat den Informationsaustausch mit ihren Kunden so benutzerfreundlich und einfach wie möglich gestaltet. So wurde statt einer Vollerhebung über mehr als 800 Kreditinstitute in Österreich nur eine Stichprobenerhebung bei 88 Instituten implementiert. Diese repräsentative Stichprobe wurde mittels statistischer Methoden bestimmt. Damit konnte die Belastung der Melder minimiert werden, ohne die Qualität der Ergebnisse negativ zu beeinflussen.

### **Einsatz innovativer Produkte im Treasury**

Die OeNB sieht einen Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit im kontrollierten, Risiko mindern- den Einsatz derivativer Produkte, wie etwa Währungsoptionen, Forward Rate Agreements, Futures oder Zinsswaps. Grundlage ist die laufende Evaluierung aktueller Marktentwicklungen in Bezug auf neue Instrumente und Techniken sowie die Sicherstellung eines adäquaten Risikomanagements.

### **Entwicklung eines neuen Konjunkturindikators**

Die OeNB veröffentlichte im Jahr 2003 erstmals BIP-Schätzungen auf Basis eines neuen Konjunkturindikators. Der OeNB-Konjunkturindikator basiert auf den Ergebnissen zweier ökonomischer Modelle (Zustandsraummodell und dynamisches Faktormodell). Beim Zustandsraummodell werden sechs ausgewählte Indikatoren (ifo-Geschäftsklimaindex, Kreditvolumen, Anzahl der offenen Stellen, Exporte, Großhandelspreise, Zinsdifferenz) zur Schätzung des BIP herangezogen. Das dynamische Faktormodell verwendet ein Set von 143 Indikatoren, aus dem mittels dynamischer Zeitreihenverfahren die wesentlichsten treibenden Faktoren des Konjunkturzyklus extrahiert werden.





### **Forschungsschwerpunkt: Zentral- und Osteuropa**

Die OeNB nutzte auch im Jahr 2003 offensiv ihren komparativen Analyse- und Forschungsvorteil im Bereich Zentral- und Osteuropa, etwa durch Forschungsschwerpunkte in den Bereichen Wechselkurse oder Fiskal- und Strukturpolitik. Dieser Vorsprung wurde in den letzten Jahren konsequent ausgebaut. Dadurch ist die OeNB heute wichtiger Ansprechpartner und spezialisierter Ratgeber nicht nur im Eurosystem, sondern auch bei den nationalen Zentralbanken der neuen Mitgliedstaaten und im Rahmen der nationalen Wirtschaftspolitik.

Das Jahr 2003 hatte den thematischen Schwerpunkt „Wechselkurse“. Vor dem Hintergrund der Bestrebungen einiger EU-Beitrittsländer, relativ bald den Euro einführen zu wollen, wurde in zahlreichen damit im Zusammenhang stehenden ökonomischen Fragen eine umfangreiche Expertise aufgebaut. Zu diesen Fragen gehören u. a. die Analyse von Wechselkursstrategien, die Berechnung von Gleichgewichtswchselkursen und die Beurteilung von realen und nominellen Konvergenzfortschritten.

Die OeNB erstellt auch Wirtschaftsprognosen für die wichtigsten Staaten Zentral- und Osteuropas; diese Prognosen werden im Rahmen des Prognoseprozesses des Eurosystems erarbeitet und fließen in die Rahmenbedingungen für die Wirtschaft des Euroraums ein.

### **Förderung von Wissenschaft und Forschung**

Die OeNB ist traditionell in der Forschungsförderung engagiert, beispielsweise über die Vergabe von Mitteln aus dem Jubiläumsfonds, die in der Vergangenheit vor allem den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, medizinische Wissenschaften und Sozial- und Geisteswissenschaften zugeflossen sind sowie in der jährlichen Vergabe von zwei Stipendien. Im Rahmen der Tätigkeit als Forschungs- und Wirtschaftsförderer hat die OeNB im Jahr 2003 insgesamt 594 Gutachten erstellt.





## 4. Geschäftsprozesse und Leistungen

Das Generieren, die Aufbereitung, der Transfer und schließlich die Nutzung von Wissen sind in der OeNB darauf ausgerichtet, eine optimale Aufgabenerfüllung zu gewährleisten. Eine diesbezügliche Grundvoraussetzung besteht darin, dass die OeNB alle Zentralbank-Kernfunktionen für den Finanzplatz Österreich sicherstellt. Entscheidend für die Leistungsfähigkeit einer Zentralbank ist jedoch letztlich der Umstand, wie diese Kernfunktionen in einer Vielzahl von Geschäftsprozessen umgesetzt werden. Die OeNB trachtet daher, durch den Einsatz von wissensbasiertem Kapital die Geschäftsprozesse möglichst effizient und qualitativ hochwertig zu gestalten wie auch eine funktionstüchtige und leistungsstarke Infrastruktur mittels professioneller Supportprozesse sicherzustellen. Zusätzlich strebt auch das ESZB danach, die Prozesse innerhalb des Systems aufeinander abzustimmen und im Sinne eines „best practice“ weiterzuentwickeln.

Die Zentralbank-Kernfunktionen sind auch dem OeNB-Wissensbilanz-Modell zugrunde gelegt – eine Darstellung ist im Kapitel 2 zu finden.

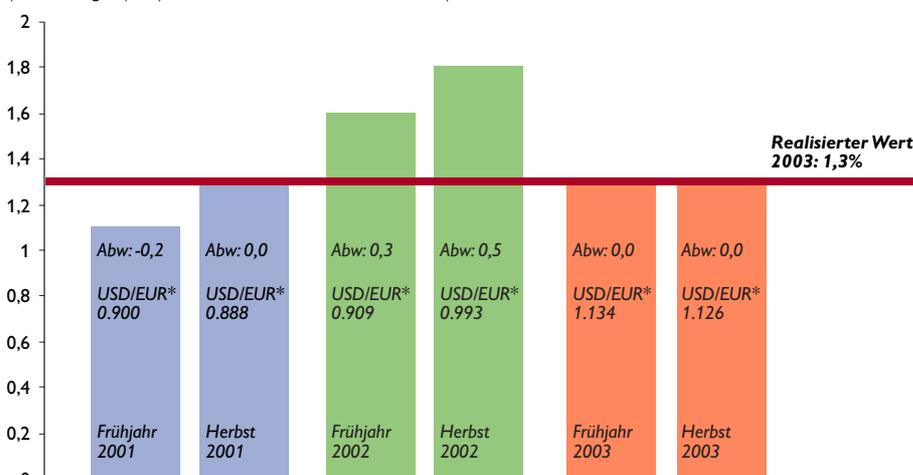
Wie dem Wissensbilanz-Modell weiters zu entnehmen ist, sind die Geschäftsprozesse der „methodische Zwischenschritt“, der letztlich zu den OeNB-Leistungen führt. Art und Umfang der von der OeNB zu erbringenden Leistungen sind in weiten Zügen durch Gesetze festgelegt und decken folgende Schwerpunkte ab: Preisstabilität, Finanzmarktstabilität und die Unterstützung der allgemeinen Wirtschaftspolitik in der Europäischen Union und somit auch in Österreich. Die OeNB achtet in ihrer geschäftspolitischen Steuerung darauf, dass die Gesamtheit der erbrachten Leistungen – das Leistungsspektrum der Bank – die Erreichung der gesteckten Ziele sowie die Erfüllung des Leistungsauftrags gewährleistet.

Im Folgenden werden einzelne Geschäftsprozesse exemplarisch vorgestellt. Sie sollen die Komplexität der Aufgabenstellungen und die daraus resultierenden hohen Anforderungen an das Fachwissen und die Erfahrung der involvierten OeNB-Mitarbeiter beschreiben.

### 4.1 Preisstabilität als vorrangiges Ziel

Das vorrangige Ziel des ESZB/Eurosystems ist es, die Preisstabilität im Euroraum zu gewährleisten. Diese Aufgabe wird auch mit volkswirtschaftlichen Prognosen unterstützt. Die OeNB veröffentlicht zweimal jährlich eine Prognose der makroökonomischen Entwicklung in Österreich. Diese beinhaltet auch eine Prognose der Inflationsrate auf Basis des HVPI (Harmonisierter Verbraucherpreisindex). Die folgende Grafik zeigt die prognostizierten Werte zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Vergleich zur tatsächlichen Inflationsrate 2003. Daraus ergibt sich die Treffgenauigkeit der von der OeNB erstellten Inflationsprognose.

**HVPI-Inflationsrate 2003:  
Prognosen zu unterschiedlichen Prognosezeitpunkten und Realisierung**  
(Abweichungen (Abw) und USD/EUR-Wechselkursannahmen)

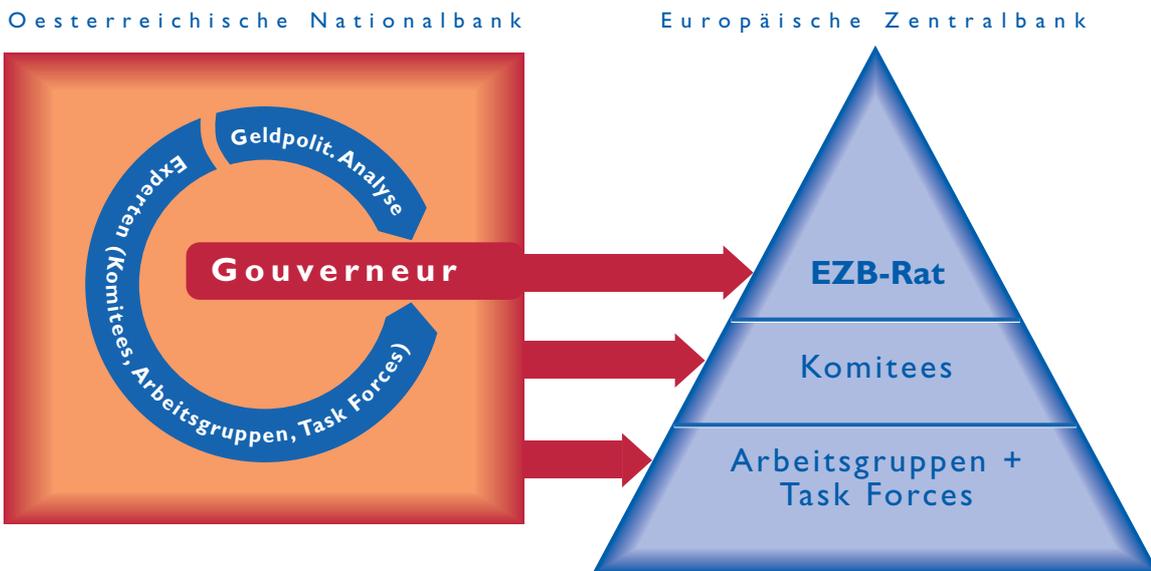


Quelle: OeNB.

\*) Die der jeweiligen Prognose zugrundeliegende Wechselkursannahme für den US-Dollar zum Euro.



## 4.1.1 Mitwirkung an Entscheidungen des EZB-Rates



Das oberste Entscheidungsgremium des ESZB/Eurosystems ist der EZB-Rat, in diesem sind neben dem EZB-Direktorium die Gouverneure der nationalen Zentralbanken (NZBen) vertreten. In der Regel findet alle zwei Wochen eine Ratssitzung statt, wobei einmal im Monat über eine mögliche Änderung der Leitzinsen beraten wird. Die dort getroffenen Entscheidungen umfassen ein Themenspektrum von Geldpolitik bis hin zu operativen Agenden des Eurosystems und der nationalen Zentralbanken. Mit diesem kontinuierlichen Entscheidungsprozess sind zahlreiche interdisziplinäre Analysen sowie innerhalb der OeNB und im Netzwerk der Eurosystem-Partner auch koordinierende Aufgaben verbunden.

Im Vorfeld dieser Sitzungen wird der Gouverneur der OeNB von den Mitarbeitern hinsichtlich der gegenwärtigen geldpolitischen Situation informiert, wobei im Zusammenhang mit der geldpolitischen Strategie des Eurosystems eine Fülle von realwirtschaftlichen und monetären Aggregaten analysiert und mit dem Gouverneur im Detail diskutiert werden.

Zusätzlich bringen Experten aus vielen Bereichen der OeNB ihre Expertise hinsichtlich der jeweils relevanten Geschäftsfelder (Devisenmanagement, Öffentlichkeitsarbeit, Banknotendruck, Bargeldversorgung, Statistik, Controlling, Rechnungswesen, rechtliche Aspekte etc.) ein. Der Informations- und Erfahrungsaustausch mit anderen nationalen Zentralbanken und der EZB trägt zur erfolgreichen Positionierung der OeNB für die EZB-Ratssitzungen bei.



### 4.1.2 Umsetzung der Geldpolitik

Vielfältig zeigt sich das geldpolitische Instrumentarium zur Refinanzierung im ESZB. Dieses umfasst die Offenmarktgeschäfte mit Schwerpunkt auf regelmäßigen Tenderoperationen sowie „ständige Fazilitäten“ – also Gelder, die auf Initiative der Geschäftsbanken durch diese in Anspruch genommen werden können – sowie als wichtige Rahmenbedingung die Mindestreserve. Wesentliche Aufgabenbereiche, die hier zu nennen sind, betreffen die Tender-Abwicklung, die Erstellung von täglichen Liquiditätsprognosen durch die Analyse der Kapitalflüsse der österreichischen Banken sowie das Managen der refinanzierungsfähigen Sicherheiten für geldpolitische Transaktionen.

Weiters hat die EZB die Zentralbanken des Eurosystems – und somit auch die OeNB – mit der Aufgabe betraut, Teile der EZB-Währungsreserven zu verwalten. Die EZB gibt sowohl die Währungssteuerung als auch die verwendbaren Veranlagungsinstrumente vor. Auch hinsichtlich des Kredit- und Marktrisikos unterliegt die OeNB (wie die anderen nationalen Zentralbanken des Systems) den Vorgaben der EZB. Innerhalb dieses Rahmens ist es der OeNB jedoch möglich, ihre Markteinschätzung auszudrücken und Zusatzerträge zu erwirtschaften. Die OeNB steht dabei im Wettbewerb mit den anderen Zentralbanken des Eurosystems. Um Marktentwicklungen richtig einschätzen zu können, müssen zahlreiche Analysen wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen sowie des Verhaltens der Marktteilnehmer durchgeführt werden.

### 4.2 Sicherung der Finanzmarktstabilität

Zu den Kernfunktionen der OeNB zählt die Aufrechterhaltung der Stabilität des österreichischen Finanzmarktes. Dies erfordert die intensive Beschäftigung mit der Entwicklung der Finanzintermediäre, vor allem der Banken, um rechtzeitig problematische Entwicklungen zu erkennen.

Die Aufsichtsstatistik liefert aktuelle und verlässliche Daten über Kredit- und Finanzinstitute und ist die Basis für fundierte Analysen. Die OeNB erhält von allen – zurzeit rund 900 – in Österreich tätigen Kreditinstituten regelmäßig Informationen über deren Geschäftsgebarung. In der OeNB werden die von den Instituten elektronisch zu meldenden Daten auf Vollständigkeit und Plausibilität geprüft. Die OeNB ist gesetzlich verpflichtet, als Dienstleister diese Daten für die Finanzmarktaufsicht (FMA) zu verarbeiten und den jederzeitigen automationsunterstützten Zugriff darauf zu gewährleisten. Gleichzeitig benötigt die OeNB für Gutachten, Analysen und Vor-Ort-Prüfungen hinsichtlich der Begrenzung der Marktrisiken und der Kreditrisiken diese Daten. Im Jahr 2003 wurden seitens der OeNB 27 Bankenprüfungen durchgeführt. Außerdem werden Statistiken in regelmäßigen Abständen zahlreichen internationalen Organisationen wie dem IWF, der OECD oder der BIZ sowie internationalen Arbeitsgruppen zur Verfügung gestellt.

Die OeNB veröffentlicht halbjährlich einen Finanzmarktstabilitätsbericht (FMSB), der die potenziellen Risiken auf dem österreichischen Finanzmarkt analysiert und einen Überblick über die aktuelle Stabilitätssituation gibt. Es sind zahlreiche Detailanalysen wie z. B. die Analyse der Aufwands- und Ertragssituation aller Kreditinstitute, des Kreditwachstums oder der Kreditqualität notwendig, um fundierte Aussagen über die Finanzmarktstabilität treffen zu können. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit der Information über Entwicklungen in der Realwirtschaft wie etwa den Verschuldungsgrad oder die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen, die die Stabilität des Finanzsystems beeinträchtigen könnten. Etwaige Probleme können dadurch bereits möglichst frühzeitig aufgezeigt werden.



### 4.3 Abwicklung des Zahlungsverkehrs

Die OeNB stellt gemäß ihrem gesetzlichen Auftrag effiziente und zuverlässige Verrechnungs- und Zahlungsverkehrssysteme innerhalb der EU und im Verkehr mit Drittländern zur Verfügung. Einerseits nimmt die OeNB die Abwicklung von Interbank-Zahlungsverkehrsaufträgen wahr, andererseits versteht sie sich als kompetenter Partner bei der Schaffung einer effizienten und einheitlichen Zahlungsverkehrsinfrastruktur für den österreichischen Finanzplatz.

Der Zahlungsverkehr in Europa gliedert sich in die Bereiche Groß- und Kleinbetragszahlungen. Aufgrund der hohen Sicherheits- und Systemanforderungen werden Großbetragszahlungen von den nationalen Zentralbanken durchgeführt, die hierfür ein eigens geschaffenes System – TARGET (Trans-European Automated Real-time Gross settlement Express Transfer) – betreiben. Die österreichische TARGET-Komponente – ARTIS – wird von der OeNB zur Verfügung gestellt und laufend weiterentwickelt.

Für die Abwicklung des Massenzahlungsverkehrs stellt die OeNB als neutrales Institut allen österreichischen Geschäftsbanken einen Zugang zu EBA STEP2 kostengünstig zur Verfügung. STEP2 ist die erste und bislang einzige Infrastruktur für das pan-europäische Clearing von Intra-EU-Überweisungen für Zahlungen bis 12.500 EUR. Die Anbindung der Geschäftsbanken über die OeNB sichert die Wettbewerbsfähigkeit des heimischen Finanzplatzes, schafft Synergieeffekte durch die Vermeidung von Parallelstrukturen und führt somit auch zu Kosteneinsparungen. Bislang nutzen mehr als 85% der heimischen Banken den EBA STEP2-Zugang der OeNB für die Abwicklung ihrer EU-Binnenzahlungen. Damit ist die OeNB jener direkte STEP2-Teilnehmer, der europaweit die zweitgrößte Anzahl an Banken in Form von indirekten Teilnehmern an das System anbindet.

Wesentliche Einsparungspotenziale sieht die OeNB auch im Bereich des nationalen Clearings und durch eine zentrale Abwicklung von Inlandszahlungen. Hier strebt die OeNB eine Kooperation mit den Geschäftsbanken zur Errichtung einer Zahlungsverkehrsinfrastruktur (ZVI) und eines nationalen ACHs (Automated Clearing House) an. Der volkswirtschaftliche Nutzen dieser Kooperation wird von Experten auf 60 bis 100 Mio EUR pro Jahr geschätzt.



## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende erste Wissensbilanz der OeNB ist Ergebnis eines Pilotprojektes mit dem Ziel, das intellektuelle Kapital der OeNB übersichtlich und strukturiert darzustellen. Während Notenbanken gemeinhin vor allem mit Bargeld, Gold und Fremdwährungsreserven in Verbindung gebracht werden, die detailliert in der Bilanz und im Geschäftsbericht abgebildet sind, sind für eine Notenbank immaterielle Werte nicht minder wichtig. Die Aufgabe einer Notenbank besteht neben der Versorgung der Bevölkerung mit sicherem Bargeld und der Verwaltung der Gold- und Währungsreserven vor allem in ihrem aktiven Beitrag zur Sicherung von Geldwertstabilität, Finanzmarktstabilität und Zahlungsverkehr. Diese Aufgaben verlangen ein hohes Maß an spezialisierter Expertise und ein Netzwerk nationaler und internationaler Kooperationen.

Internationalen Konventionen und einem bewährten Modell folgend wurden in dieser Wissensbilanz auf der Basis des OeNB-Leitbildes und der aktuellen OeNB-Strategie vier Wissensziele formuliert. Im Sinne des besonderen Auftrags der OeNB sind das:

1. Kompetenz durch spezialisiertes Wissen
2. Vertrauen durch Wissenstransfer
3. Interdisziplinarität durch Internationalität und Kooperation
4. Effizienz durch moderne Unternehmensführung

In der Folge wurde das wissensbasierte Kapital, das der wichtigste „Rohstoff“ der OeNB ist, nach vier Kategorien erhoben, nämlich Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital und Innovationskapital. Jede dieser Kategorien wurde mithilfe ausgewählter Indikatoren dargestellt. Diese erste Wissensbilanz der OeNB ist natürlich nur eine Bestandsaufnahme für das Jahr 2003, da noch keine Vergleichswerte vorliegen. Bereits der erste Befund zeigt das hohe Humankapital, die starke nationale und internationale Vernetzung und die bedeutende Innovationskraft der OeNB. All diese Faktoren begründen ihre hervorragende Stellung im ESZB und gewährleisten konstant hohe Vertrauenswerte bei der österreichischen Bevölkerung.

Um das komplexe, aber eher abstrakte Leistungsangebot der OeNB dem Leser exemplarisch zu verdeutlichen, wurden vier ausgewählte Geschäftsprozesse und die damit verbundenen OeNB-Leistungen kurz dargestellt. Das sind: die Sicherung der Preisstabilität durch die Mitwirkung an der Vorbereitung der geldpolitischen Entscheidungen des Eurosystems und in der Folge deren effiziente nationale Umsetzung über die geldpolitischen Instrumente, der aktive Beitrag der OeNB zur Sicherung der Finanzmarktstabilität durch die Produktion der notwendigen Aufsichtsstatistiken und die Mitarbeit an der Bankenanalyse und -aufsicht sowie die Bereitstellung eines effizienten Zahlungsverkehrssystems für die österreichische Wirtschaft.

Die Wissensbilanz der OeNB wird in Zukunft komplementär zur herkömmlichen Unternehmensbilanz einmal jährlich aktualisiert, weitergeführt und veröffentlicht werden. Die Entwicklung der in dieser Wissensbilanz angeführten Indikatoren wird laufend beobachtet und das gesamte Konzept im Lichte der Erfahrungen weiterentwickelt. So können die mit vielen Indikatoren verbundenen Zielvorgaben auf ihre Erreichung hin untersucht und etwaige Zielabweichungen analysiert werden.

Die Wissensbilanz wird damit unter den Instrumenten moderner Unternehmenssteuerung in der OeNB einen festen Platz einnehmen und künftig weiter an Bedeutung gewinnen.

# Gesamtliste der Indikatoren

Indikatoren	Definition
<b>Humankapital</b>	
<b>Mitarbeiterstruktur</b>	
Personalstand (Durchschnitt)	Durchschnittlicher Personalstand über das gesamte Jahr 2003
Frauenanteil (in %)	Anzahl der Frauen in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter
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
Frauenanteil an Führungspositionen (in %)	Anzahl der Frauen in Führungspositionen in Bezug zur Gesamtanzahl der Führungspositionen
Anteil Teilzeitmitarbeiter (in %)	Anzahl der Mitarbeiter mit einem Teilzeitdienstverhältnis in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter
Anteil Teleworking-Mitarbeiter (in %)	Anzahl der Mitarbeiter mit einer Teleworking-Vereinbarung in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter
Fluktuationsrate (in %)	Anzahl der Mitarbeiter, die die OeNB verlassen haben (exkl. Pensionierungen) in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter
<b>Aus- und Weiterbildung</b>	
Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnitt pro Jahr)	Anzahl der Weiterbildungstage in Bezug zur durchschnittlichen Mitarbeiterzahl
Aus- und Weiterbildungsquote (in %)	Anzahl der Mitarbeiter, die mind. eine OeNB-interne und/oder eine externe Aus- und Weiterbildung im Berichtsjahr absolviert haben in Bezug zur durchschnittlichen Mitarbeiterzahl
Aus- und Weiterbildungsaufwendungen pro Mitarbeiter (in EUR)	Ausgaben für Aus- und Weiterbildungen inkl. Reisekosten in Bezug zur durchschnittlichen Mitarbeiterzahl
Anzahl der neu abgeschlossenen und zertifizierten Ausbildungen von Mitarbeitern (berufsbegleitend)	Anzahl der Mitarbeiter, die im Berichtsjahr auf eigene Initiative (überwiegend in der Freizeit) Doktorate, Post-Graduate-Studien bzw. Spezialausbildungen beendet haben
Anzahl der internen Job Rotations	Anzahl der Mitarbeiter, die mindestens drei Monate 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
Akademikeranteil (in %)	Anzahl der Mitarbeiter mit universitärem Abschluss (exkl. Post-Graduate-Studien) in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiter
Anzahl der Mitarbeiter mit externen Lehraufträgen	Anzahl der Mitarbeiter, die an Universitäten und/oder anderen wissenschaftlichen Institutionen Lehraufträge ausführen
<b>Strukturkapital</b>	
<b>Führungsstrukturen</b>	
Leitungsspanne	Anzahl der Mitarbeiter in Bezug zur Anzahl der Führungskräfte aller Ebenen Prozessverantwortliche für ein oder mehrere Produkte der OeNB
Anzahl der Produktmanager	
<b>IT-Infrastruktur</b>	
IT-Aufwendungen pro Mitarbeiter (in EUR)	Kosten für PC-Arbeitsplatz pro Mitarbeiter
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
<b>Umweltschutz und Qualitätssicherung</b>	
Anzahl der Umweltcontroller	Ansprechpartner in umweltrelevanten Angelegenheiten Anzahl der Mitarbeiter, die gemäß EMAS-Richtlinien die Wirksamkeit des Umweltmanagementsystems überprüfen Anzahl der Mitarbeiter, die gemäß ISO-9001 Richtlinien die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems überprüfen
Anzahl der Umweltauditoren	
Anzahl der Qualitätsauditoren	

Indikatoren	Definition
<p><b>Konzern</b> Anzahl der Beteiligungen im Zahlungsmittelbereich</p>	<p>Anzahl der Unternehmen, die in Kooperation mit der OeNB in den Bereichen Zahlungsmittel/Bargeld und Zahlungsmittel/unbarer Zahlungsverkehr tätig sind</p>
<p><b>Beziehungskapital</b></p>	
<p><b>Kooperation und Vernetzung</b> Anzahl der internationalen Meetings, die von der OeNB veranstaltet wurden (OeNB als Wissensdrehscheibe)</p> <p>Anzahl der nationalen Gremien, mit OeNB-Vertretern</p> <p>Anzahl der internationalen Gremien, mit OeNB-Vertretern</p> <p>Anzahl der „technical assistances“</p> <p>Anzahl der gehaltenen Vorträge</p>	<p>Anzahl von Veranstaltungen (Tagungen, Konferenzen) mit internationalem Teilnehmerkreis, die von der OeNB organisiert und durchgeführt wurden</p> <p>Nationale Gremien sind Ausschüsse und Arbeitsgruppen, an deren Sitzungen im Rahmen von nationalen Organisationen OeNB-Vertreter teilnahmen</p> <p>Internationale Gremien sind 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</p> <p>Beratungen nationaler Zentralbanken der Reformländer zu Themenbereichen, in denen die OeNB besonderes Expertenwissen aufweist</p> <p>Anzahl der Vorträge, die von OeNB-Mitarbeitern vor Externen bei internen und externen Veranstaltungen gehalten wurden</p>
<p><b>Publikationen und Öffentlichkeitsarbeit</b> Anzahl der OeNB-Publikationen Anzahl der Fachartikel von OeNB-Mitarbeitern</p> <p>Anzahl der wissenschaftlichen und referierten Artikel von OeNB-Mitarbeitern</p> <p>Anzahl der Presseaussendungen Anzahl der Pressekonferenzen Anzahl der Auskünfte der OeNB-Hotlines Vertrauensindex (in %)</p>	<p>Anzahl der Beiträge von OeNB-Mitarbeitern in Zeitschriften, die nicht unter die Kategorie der „refereed articles“ fallen</p> <p>Anzahl der Beiträge von OeNB-Mitarbeitern (auch als Co-Autoren) in wissenschaftlichen Zeitschriften (z. B. Journal of Money, Credit and Banking, etc.), die von Referees anonym begutachtet werden (Peer Reviewed Journals) und Konferenzproceedings, die von Referees anonym begutachtet werden (Refereed Conference Proceedings).</p>
<p><b>Kommunikation im Internet</b> Anzahl der Zugriffe auf Einzeldateien der OeNB-Homepage (Durchschnitt pro Tag) Anzahl der Newsletter-Abonnenten</p>	<p>Anzahl der Downloads von OeNB-Dokumenten</p>
<p><b>Innovationskapital</b></p>	
<p>Anteil Mitarbeiterressourcen für Veränderungsprojekte (in %) Interne F&amp;E-Ausgaben (in 1.000 EUR) Anzahl der Forschungsk Kooperationen mit externen Partnern</p> <p>Anzahl der Forschungsaufenthalte</p> <p>Anzahl der erstellten Forschungs- und Wirtschaftsförderungsgutachten</p> <p>Anzahl der Zugriffe auf die OeNB-eBusiness-Applikationen (Durchschnitt pro Tag)</p>	<p>Mitarbeiterressourcen, die für Veränderungsprojekte aufgewendet werden in Bezug zu den gesamten Mitarbeiterressourcen</p> <p>Forschungs- und Entwicklungsausgaben nach Vorgaben der Statistik Austria</p> <p>Forschungsk Kooperationen dienen der Bearbeitung einer wissenschaftlichen Fragestellung; als Partner kommen primär wissenschaftliche Institute, Universitäten und Forschungsabteilungen anderer nationaler Zentralbanken in Frage</p> <p>Forschungsaufenthalt: mindestens 3-monatiger Aufenthalt bei anderen nationalen Zentralbanken oder wissenschaftlichen Institutionen, der vorwiegend der Forschung dient</p> <p>Von OeNB-Mitarbeitern erstellte Gutachten zu Vorhaben, die beim Jubiläumsfonds der OeNB eingereicht wurden bzw. Gutachten zu ERP-Krediten, ERP-Änderungsanträgen sowie zu Projektanträgen beim Forschungsförderungsfonds der gewerblichen Wirtschaft</p>