

Die Wissensbilanz der OeNB -

Erfahrungen bei der Implementierung

Mag. Doris Haider
Doris.Haider@oenb.at, www.oenb.at
23.02.2006

Organisationsabteilung

Agenda

1. Die Oesterreichische Nationalbank
2. Implementierung der Wissensbilanz
3. OeNB-Wissensbilanz-Modell
4. Indikatorenset der OeNB-Wissensbilanz
5. Ergebnisse und Entwicklungen
6. Diskussion

Agenda

1. Die Oesterreichische Nationalbank
2. Implementierung der Wissensbilanz
3. OeNB-Wissensbilanz-Modell
4. Indikatorenset der OeNB-Wissensbilanz
5. Ergebnisse und Entwicklungen
6. Diskussion

Die Oesterreichische Nationalbank (OeNB)

Die OeNB ist die **Zentralbank der Republik Österreich** und als solche integraler Bestandteil des Europäischen Systems der Zentralbanken (ESZB) bzw. des Eurosystems.



Wesentliche Aufgaben:

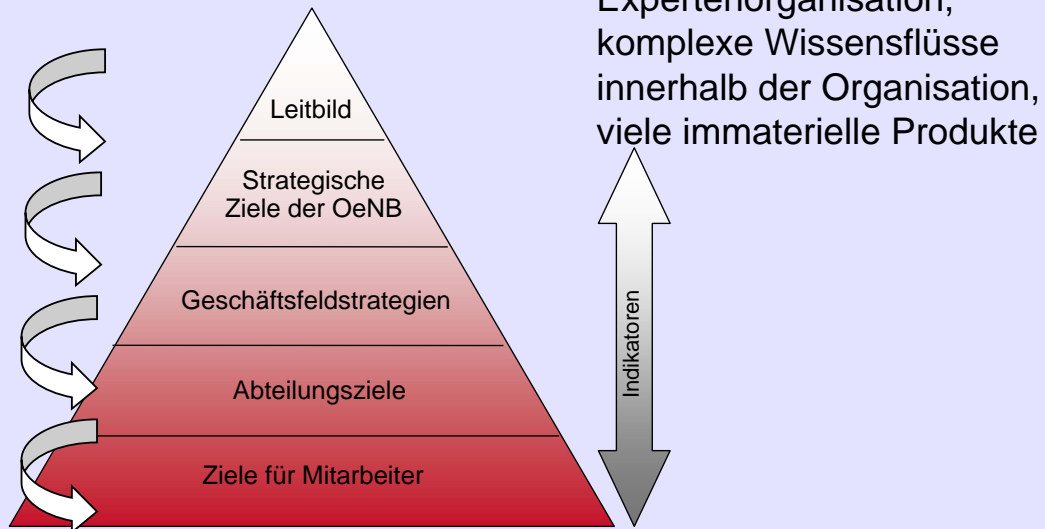
- Mitwirkung an einer stabilitätsorientierten **Geldpolitik** im Rahmen des Eurosystems
- Beitrag zur Sicherung der **Finanzmarktstabilität** in Österreich sowie
- **Versorgung** der österreichischen Bevölkerung und Wirtschaft mit qualitativ hochwertigem und damit sicherem **Bargeld**.

Eckdaten:

- Aktiengesellschaft (besondere im NBG begründete Regelungen)
- Grundkapital: € 12 Mio. (½ Bund, ½ Interessensvertretungen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Banken und Versicherungen)

Ausgangssituation der OeNB

Strategische Steuerung in der OeNB



Agenda

1. Die Oesterreichische Nationalbank
2. Implementierung der Wissensbilanz
3. OeNB-Wissensbilanz-Modell
4. Indikatorenset der OeNB-Wissensbilanz
5. Ergebnisse und Entwicklungen
6. Diskussion

Definition: Wozu Wissensbilanz ?

- Berichtswesen, das wissensbasierte Prozesse und immaterielle Investitionen sowie Ergebnisse des Wissensproduktionsprozesses erfasst, bewertet und kommuniziert
- Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen der Wissensproduktion
- Nicht-finanzielle wie auch finanzielle Bewertungen
- Strukturierte Darstellung „intellektueller Kapitalformen“
- Anwendung für Unternehmen, Forschungsorganisationen, Universitäten, Länder
- Jedoch: Aufbau und Interpretation jeweils vor dem spezifischen Hintergrund (Modell)

Abgrenzung zur herkömmlichen Bilanz

herkömmliche Bilanz

Doppelte Buchführung wurde 1494 von einem venezianischen Mönch erfunden

Jede Transaktion wird in ihrer doppelten Wirkung als Haben und Soll verzeichnet und beobachtbar

Aufgabe: materielles Vermögen sowie Kauf und Verkauf von Gütern zu erfassen und in Geld zu bewerten

einheitliche Standards, Vorschriften und Grundsätze

Interpretation: zahlreiche Konventionen, meist gilt je-desto-Logik

vergangenheitsbezogen

Information der Stakeholder über die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens

Wissensbilanz

1994 erstellt die schwedische Skandia den ersten Intellectual Capital Report

Bilanzierung im Sinne einer Gegenüberstellung der „Kosten“ (Kosten, Voraussetzungen) der Herstellung von Wissen und der „Nutzung“ (Wertschöpfung, Kompetenzaufbau, Zielerreichung) dieses Wissens

Bewertung der immateriellen Vermögensbestände durch finanzielle und nicht-finanzielle Indikatoren

unterschiedliche Ansätze und Indikatoren

Kontextgebundene Interpretation

zukunftsorientiert

Information der Stakeholder über die immateriellen Vermögenswerte und nicht-finanziellen Ergebnisse

Schritte zur Entwicklung einer Wissensbilanz

Ausgangssituation

- Jeweiliges Unternehmensumfeld, Branche, Leistungsspektrum berücksichtigen
- Welchen Zweck verfolgt diese Wissensbilanz?
An welche Zielgruppe richtet sie sich?
- Was versteht das Unternehmen, die Organisation, etc. unter dem Begriff “Wissensbilanz” bzw. wozu wird die WB verwendet?

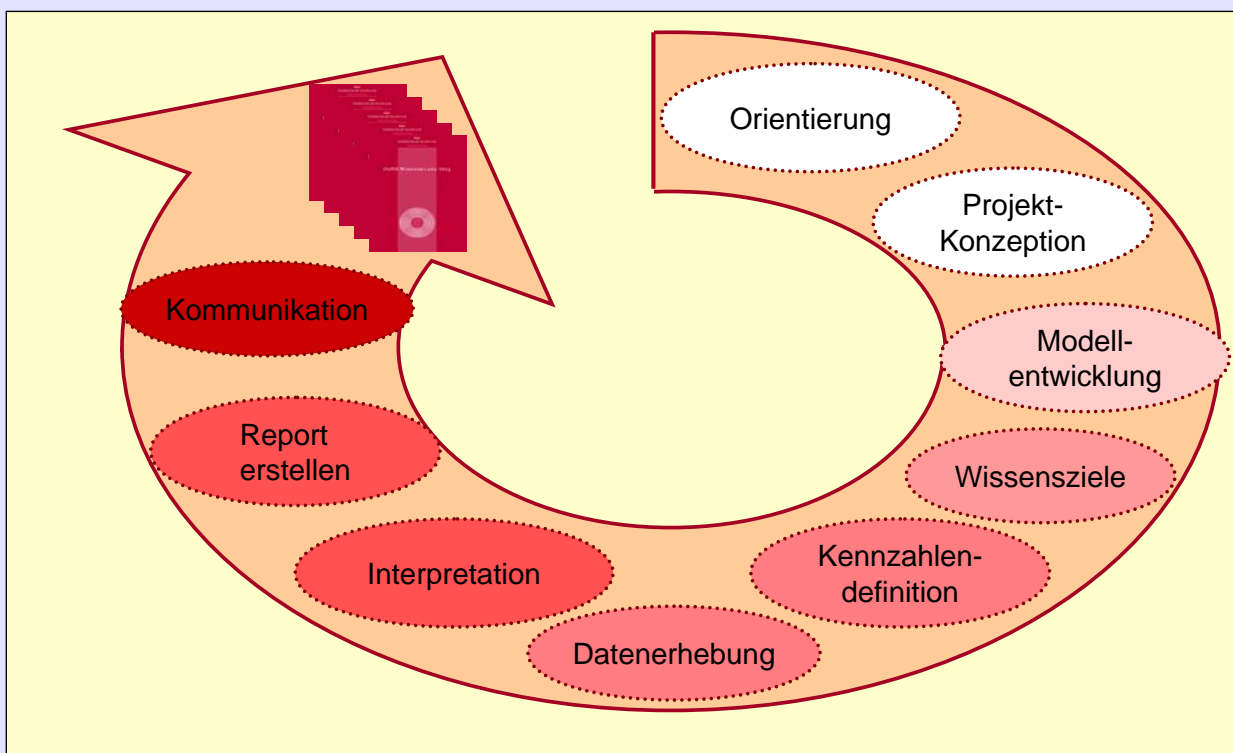
Messung des intellektuellen Kapitals

- Suche des geeigneten Wissensbilanz-Modells
- Welche Informationen sollen in der Wissensbilanz dargestellt werden, wie wird bewertet (d.h. monetär oder nicht-monetär, mit Indikatoren,..), usw..?
- Implementierungsprozess

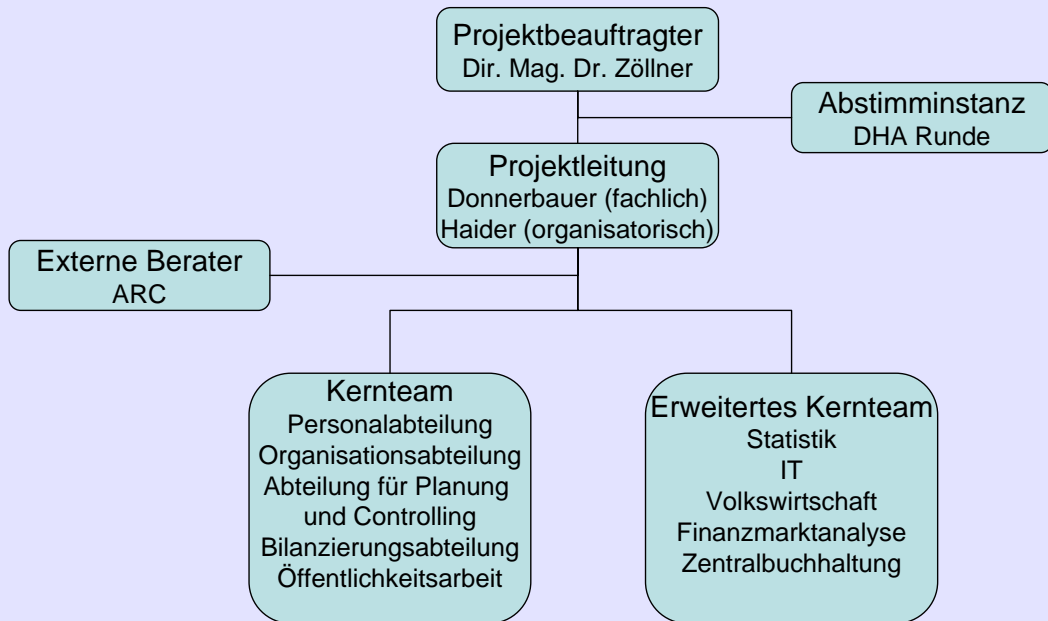
Auswirkungen (auf das Unternehmen bzw. die Umwelt)

- Werden aus der Wissensbilanz Ergebnisse abgeleitet und Interpretationen vorgenommen?
- Werden aus diesen Erkenntnissen Maßnahmen für das Unternehmen abgeleitet?

Implementierungsprozess in der OeNB – Projektphasen



Projektorganisation



Implementierungsprozess – Projektphasen

- Orientierung
 - Erstes Kennen lernen der Thematik, Informationen einholen, Reflexion des eigenen Unternehmens,...
- Konzeption des Projektes
 - Ausrichtung der WB, Projektziele, Zielformulierung für die Wissensbilanz, Team, externe Unterstützung,...
 - Projektplan, Projektorganisation (Kernteam, Auftraggeber, Projektleiter, Steering Committee, Experten, Berater) und Projektmanagement

Meilenstein 1: Kickoff (= Projektstart)

- Modellentwicklung (Erfolgsfaktoren, Kompetenzen und deren Kategorisierung, ...)
- Analyse bestehender Prozesse
- Definition der Kategorien des Modells und Konkretisierung der Modellkategorien (Methode: Analyse u. Diskussion vorhandener Dokumente, Brainstorming, Indikatoren, Auswahl von Inhalten und Indikatoren, ...)
- Modell mit Entscheidungsträgern abstimmen

Meilenstein 2: Modell steht

Implementierungsprozess – Projektphasen

- Wissensziele (Vision, Mission, Strategie, Unternehmensziele, daraus Ableitung von Wissenszielen)
 - Status Quo-Erhebung der Unternehmensziele und –strategien
 - Ableitung von Wissenszielen; Wissensziele mit Entscheidungsträgern abstimmen

Meilenstein 3: Wissensziele stehen

- Kennzahlen
 - Sammlung möglicher Kennzahlen und Abschätzung von Verfügbarkeit und Erhebungsaufwand
 - Sammlung international verfügbarer und vergleichbarer Kennzahlen (EZB, Benchmarks,...)
- Datenerhebung (Erhebungsmodus, Definition und Interpretation v. Kennzahlen, ...)
 - Auswahl der zu erhebenden Kennzahlen
 - Vorgangsweise (Erhebungsmodus, IT-Unterstützung, Einbindung in bestehende Erhebungsprozesse)
 - Durchführung der Kennzahlenerhebung

Meilenstein 4: Datenerhebung abgeschlossen

Implementierungsprozess – Projektphasen

- Interpretation
 - Datenaufbereitung (Normierung, Visualisierung,..) und Validierung
 - Analyse und Interpretation
 - Ableitung von Maßnahmen für das Management (interne Steuerungsmaßnahmen (Steuerungskennzahlen, Unterstützung von Kompetenzziele,..), Entscheidung über künftige Verankerung der WB, Anbindung an bestehende Prozesse)
- Report erstellen
 - Adressaten und Auflage
 - Kommunizierbare Inhalte
 - Gesamtdesign, Layout und Headlines (Abstimmung mit Geschäftsbericht, CD,..)
 - Redaktionelle Überarbeitung und Druck

Meilenstein 5: Report erstellt

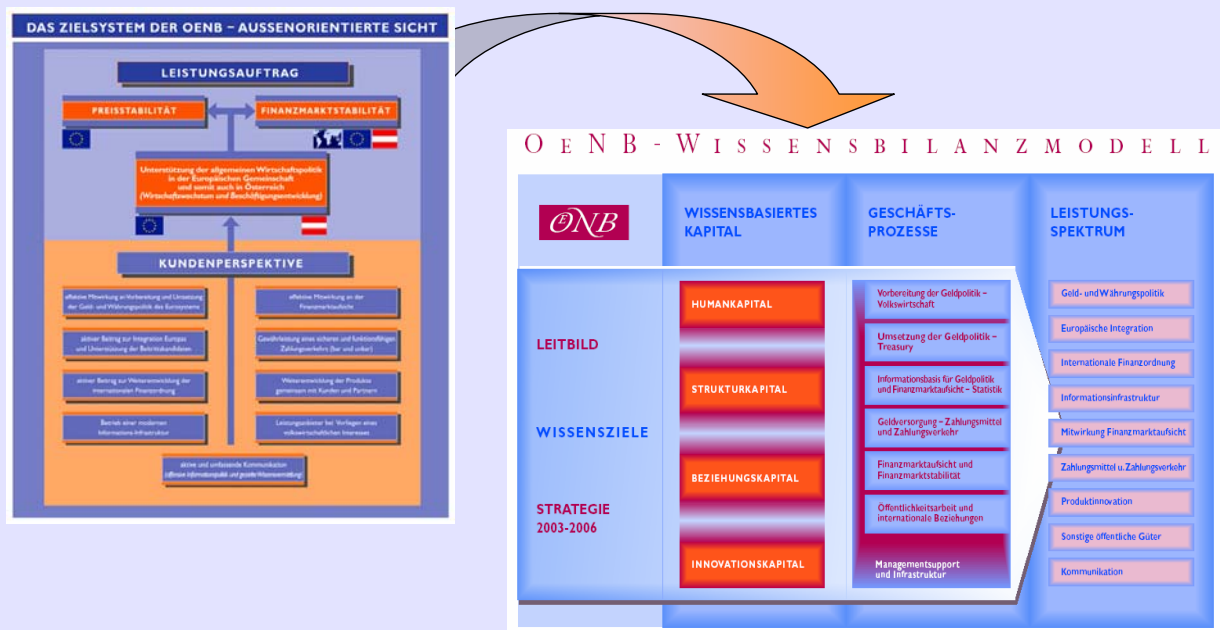
- Kommunikation (intern, extern,...)
 - Kommunikationskonzept, Publikation, interne und/oder externe Präsentation(en)

Meilenstein 6: Projektabschluss

Agenda

1. Die Oesterreichische Nationalbank
2. Implementierung der Wissensbilanz
3. OeNB-Wissensbilanz-Modell
4. Indikatorenset der OeNB-Wissensbilanz
5. Ergebnisse und Entwicklungen
6. Diskussion

Aus OeNB-Zielsystem abgeleitetes Wissensbilanzmodell





Wissensbilanzmodell der OeNB

- Prozessorientiertes Modell
- Trägt den Besonderheiten einer Zentralbank Rechnung
- Macht Wissensbestände und -flüsse transparent, indem es wissensbasiertes Kapital (= Intellektuelles Kapital), Geschäftsprozesse und Leistungen in einem engen Zusammenhang sieht und darstellt.
- Die von den strategischen Zielen der Bank abgeleiteten Wissensziele bilden den Rahmen für den Einsatz des wissensbasierten Kapitals der Bank.



Wissensziele der OeNB

Kompetenz durch spezialisiertes Wissen

Vertrauen durch Wissenstransfer

Interdisziplinarität durch Internationalität und Kooperation

Effizienz durch moderne Unternehmensführung

- In den vier Wissenszielen der Oesterreichischen Nationalbank spiegeln sich die grundlegenden Leitwerte **Vertrauen, Sicherheit, Stabilität und Effizienz** wider.
- Wissensziele lenken den Fokus auf den Auf- beziehungsweise Ausbau von Fähigkeiten, Strukturen und Beziehungen, die das Unternehmen benötigt, um seine Leistungen zu erbringen. Geben somit Schwerpunkte für die Entwicklung des wissensbasierten Kapitals vor, um unsere Unternehmensziele optimal zu erfüllen.
- Unterstützen in der Auswahl, Interpretation und Beurteilung von Kennzahlen.

Aufbau der OeNB Wissensbilanz

Gliederung: Entspricht dem Aufbau des Wissensbilanzmodells

Impressum, Inhaltsverzeichnis, Vorwort und Einleitung

1. Wissensbilanz-Modell
 - 1.2. Wissensziele
2. Wissensbasiertes Kapital
 - 2.1 Humankapital
 - 2.2 Strukturkapital
 - 2.3 Beziehungskapital
 - 2.4 Innovationskapital

3. Geschäftsprozesse und Leistungen

4. Zusammenfassung und Ausblick

Gesamtliste der Indikatoren, Abkürzungsverzeichnis



Agenda

1. Die Oesterreichische Nationalbank
2. OeNB-Wissensbilanz-Modell
3. Implementierung der Wissensbilanz
4. Indikatorenset der OeNB-Wissensbilanz
5. Ergebnisse und Entwicklungen
6. Diskussion

Auswahl geeigneter Indikatoren für die Wissensbilanz

Indikatoren dienen zur Beschreibung der einzelnen Kapitalformen sowie zur Messung der Entwicklung dieser Kapitalien. Durch die Zuordnung zu den Wissenszielen wird die Trendrichtung der Entwicklung mitbestimmt.

Wissensbilanz 2004: genau 50 Indikatoren

(Humankapital 16, Strukturkapital 12, Beziehungskapital 16, Innovationskapital 6)

Kriterien der OeNB zur Auswahl der Indikatoren:

- Allgemeine Wichtigkeit (25%)
- Aussagekraft (25%)
- Erhebungsaufwand/ Existenz (25%)
- Eindeutigkeit/ Zuordnung zu Kapitalart bzw. Leistung (15%)
- Wissenszielbezug (10%)

Agenda

1. Die Oesterreichische Nationalbank
2. Implementierung der Wissensbilanz
3. OeNB-Wissensbilanz-Modell
4. Indikatorenset der OeNB-Wissensbilanz
5. Ergebnisse und Entwicklungen
6. Diskussion

Wirkung und Nutzen

Duale Funktion der Wissensbilanz

- ⇒ Management-Instrument
 - Grundlage für **Managemententscheidungen**
 - Steuerung mittels ausgewählter **Indikatoren** (Key Performance Indicators)

- ⇒ Kommunikations-Instrument
 - OeNB übernimmt **Vorreiterrolle** im ESZB
 - Informationsinstrument für **Stakeholder**
 - Informationen über **Personalentwicklung**
 - Internationale Positionierung, **Benchmarking**

Anwendung und Nutzen der Wissensbilanz 2003

- Großes Interesse bei den Stakeholdern: Eigentümer, Kunden und Kooperationspartner begrüßten die Transparenz und die nachvollziehbare Logik der Wertschöpfung.
- Lernprozess Wissensbilanzierung: Allein das Formulieren der Wissensziele und das Selektieren der Indikatoren führte dazu, dass sich Projektteam und Management stärker auf strategisch wichtige Prozesse und Abläufe im Bereich des Wissensmanagements fokussierte.
- Informationen für das Management: es wurden eine Reihe neuer Indikatoren erhoben, die für das Management interessante Rückschlüsse – vor allem in einer Zeitraumbetrachtung - zulassen.

Weiterentwicklung der Wissensbilanz

Wissensbilanz 2003 (Prototyp)

- Ableitung von Wissenszielen, Modellentwicklung sowie Definition Kennzahlenset
- Umfassende Information über Entwicklung des intellektuellen Kapitals für Stakeholder (Darstellung immaterieller Leistungen nach Außen)
- Besonderes Augenmerk auf die Zukunftsbetrachtung (mfr. Horizont)
- Schwerpunkt im Bereich des Humankapitals

Wissensbilanz 2004

- Akzeptanz der Wissensbilanz steigt, Datenerhebung wird standardisiert
- Stärkerer Fokus auf die Vernetzte Darstellung der Inputparameter mit Prozessen und Leistungen
- Entwicklung der Indikatoren wird sichtbar (Zeitreihe) – Steuerungsaspekt tritt in den Vordergrund

Erfolge nach zwei Jahren Wissensbilanzierung

Produktionsseite

- Autoren aus vielen Geschäftsbereichen
- Berichtsteil „Geschäftsprozesse“ konnte besser im Gesamtbericht vernetzt werden
- Akzeptanz im Haus gestiegen
- Erhebungsqualität der Daten gestiegen
- Zusätzliche Indikatoren schließen Lücken in Gesamtdarstellung

Ergebnisseite

- Trend in der Kennzahlenentwicklung entspricht en gros den Zielvorgaben
- Eine zeitgleiche Fertigstellung/Veröffentlichung mit Geschäftsbericht wäre möglich
- „Schlankes Produkt“, geringer Ressourcenverbrauch
Ressourcenaufwand Projekt: < 1 Mitarbeiterjahr
Ressourcenaufwand lfd. Betrieb: < ½ Mitarbeiterjahr
- innovativ, Visitenkarte der OeNB, Vorreiterrolle

Erfolgsfaktoren der Implementierung der OeNB-Wissensbilanz

- Promotoren im Top-Management
- Beteiligung aller Abteilungen
- Kommunikation der Wissensbilanz auch intern
- Projektorganisation: Projektleitung Personal- und Organisationsabteilung
- Produktmanagement/ Koordinationsverantwortung: Abteilung für Planung und Controlling

Agenda

1. Die Wissensbilanz der Oesterreichischen Nationalbank
2. Implementierung der Wissensbilanz
3. OeNB-Wissensbilanz-Modell
4. Indikatorenset der OeNB-Wissensbilanz
5. Ergebnisse und Entwicklungen
6. Diskussion

Anhang

Exkurs: Die Bedeutung von Wissenszielen

- Die Abgrenzung und Interpretation des für ein Unternehmen bedeutenden Wissensbasierten Kapitals ist abhängig von den Unternehmenszielen
- Richtlinien für die Erstellung von Wissensbilanzen betonen die Bedeutung von Zielen
- Wissensziele fokussieren auf das Wissensbasierte Kapital und leiten sich aus den Unternehmenszielen ab
- Wissensziele geben die Richtung für die Entwicklung des Wissensbasierten Kapitals vor bzw. setzen konkrete Zielvorgaben
- Wissensziele ermöglichen die Formulierung und Auswahl der Indikatoren
- Wissensziele können einzelne Erfolgsfaktoren und Indikatoren bündeln oder auf einzelne Indikatoren abzielen (z.B. Aufbau von Kompetenzen vs. Erhöhung der Aus- und Weiterbildung)
- Wissensziele ermöglichen die Modelldiskussion und Interpretation von Zusammenhängen

Wissensziel „**Kompetenz durch spezialisiertes Wissen**“

Die Oesterreichische Nationalbank wirkt aktiv im Eurosystem mit und etabliert sich in Teilbereichen als anerkanntes Kompetenzzentrum. **Zukunftssichere Schwerpunktthemen** sind auszuwählen und diesbezügliches Fachwissen ist in Spitzenqualität sicherzustellen und ständig auszubauen.

Die Umsetzung dieser Strategie erfordert in allen Unternehmensbereichen der Oesterreichische Nationalbank, insbesondere aber in den Schwerpunktthemen, hoch spezialisiertes Fachwissen aller MitarbeiterInnen, 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 Oesterreichische Nationalbank betreibt eine offensive Informationspolitik, um das ihr entgegengebrachte Vertrauen auf hohem Niveau zu halten. Eine aktive Wissensvermittlung soll das Verständnis in die Funktionsweise einer Zentralbank fördern und solchermaßen ebenfalls das Vertrauen fördern.

Wir **kommunizieren aktiv mit** unseren **Kunden**, um mit ihnen gemeinsam Produkte bzw. Dienstleistungen laufend zu verbessern und somit den Bedürfnissen des Marktes anzupassen.

Wissensziel „**Interdisziplinarität durch Internationalität und Kooperation**“

Die starke **Vernetzung der unterschiedlichen Fachrichtungen** in der Oesterreichischen Nationalbank und die enge **Zusammenarbeit im Konzern** zielt darauf ab den Finanzmarkt Österreich stabil zu halten sowie die Funktionsweise des Eurosystems positiv zu beeinflussen.

Um unsere Aufgaben bestmöglich zu erfüllen, sucht die Oesterreichische Nationalbank aktiv **Kooperationen**, insbesondere mit unseren Partnern im Eurosystem, mit Kommerzbanken und wissenschaftlichen Institutionen.

Wissensziel „**Effizienz durch moderne Unternehmensführung**“

Die Oesterreichische Nationalbank strebt nach einer ständigen Weiterentwicklung und **Optimierung ihrer Geschäftsprozesse und Leistungen**. Diese Optimierung bezieht sich auf ökonomische Aspekte (d. h., eine effiziente Aufgabenerfüllung innerhalb des gesamten Konzerns) sowie einer verlässlichen und qualitativ hochwertigen Ausführung des Operativgeschäftes. Letzteres inkludiert auch ein besonderes Augenmerk auf das **Managen von operationalen Risiken**.

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



Wissensbasiertes Kapital der OeNB

4 Kapitalformen

Humankapital

... umfasst das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die in den Geschäftsprozessen zur Anwendung kommen.

Strukturkapital

... beinhaltet die Organisations- und Kommunikationsstruktur sowie die technische Infrastruktur.

Beziehungskapital

... hat die Anbindungen zu nationalen und internationalen Kunden und Partnern zum Inhalt.

Innovationskapital

... zeigt die Ressourcen, die eine starke Zukunftsorientierung aufweisen

Mit diesen vier 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



Geschäftsprozesse und Leistungen der OeNB

Wissen wird durch Anwendung und Weitergabe vermehrt, wobei Wissen gleichzeitig sowohl Input- als auch Outputgröße sein kann.

Geschäftsprozesse: beschreiben die Hauptaufgaben der Zentralbank:

- Zwischen den verschiedenen Prozessen bestehen zahlreiche Wechselwirkungen: z.B. bankenstatistische Daten sind erforderlich, um die Stabilität des österreichischen Finanzmarktes beurteilen zu können. Die Monetärstatistik wiederum liefert Daten für die Vorbereitung und Umsetzung der Geldpolitik. Die Finanzmarktstabilität beurteilt das Unternehmen auf Basis von Analysen zur Realwirtschaft.

Leistungen: entsprechen dem strategischen Zielsystem der OeNB

Aus einer ergebnisbezogenen Sicht ist das Leistungsspektrum der OeNB im Geschäftsbericht umfassend erläutert. Der Fokus der Wissensbilanz liegt im Vergleich dazu auf einer prozessualen Betrachtung und somit einerseits auf der transparenten Darstellung der Zusammensetzung der wissensbasierten Kapitalien sowie andererseits der Verwendung dieser Kapitalien in den Geschäftsprozessen. Die Geschäftsprozesse münden schlussendlich in einem für die Kundenbedürfnisse maßgeschneiderten

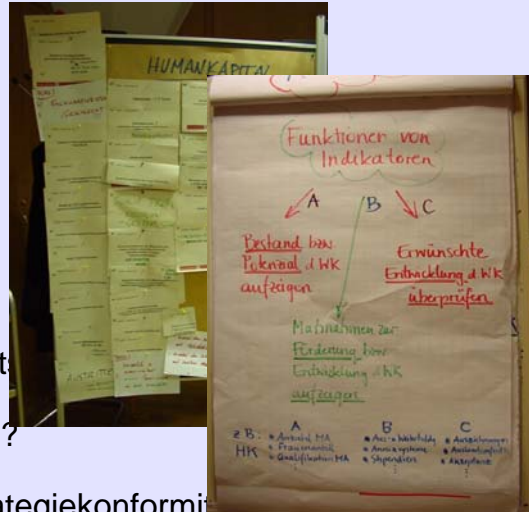
Exkurs: Vorgehen bei der Indikatorenauswahl

Eigenschaften einer Kennzahl:

- einfach
- verständlich
- erhebbar (Monitoring)

Vorgehen bei Kennzahlensuche

- Gibt es Kennzahlen, mit denen bereits gearbeitet wird? Wenn ja:
 - Wo wird die Kennzahl erhoben?
 - Wie/wie oft erfolgt Monitoring?
- Wird das „Richtige“ gemessen? (Strategiekonformität)
- Werden alle Bereiche gleichmäßig durch Kennzahlen abgedeckt, wo gibt es Lücken? (Durchgängigkeit des Kennzahlensystems)
- Pro Kennzahl muss es einen Verantwortlichen geben, dieser muss sie steuern können
- Dokumentation der Definition, Erhebungsmethode und Verantwortung sowie Entwicklung



Exkurs: Beispiele für die Sammlung, Dokumentation und Aufbereitung von Indikatoren

Erhebung durch	Bezeichnung der Kennzahl	Index	Wert	Maßeinheit	Entwicklungsziel (+Trend)
Koller	Anteil Mitarbeiterressourcen für Veränderungsprojekte (in %)	1			→
Haider	Interne F & E-Ausgaben (in 1.000 EUR)	2	10,9 %		→
Koller (Frageb.) Plausi: Lehner	Anzahl der Forschungsk Kooperationen mit externen Partnern	3	3347 EUR		→
Koller (Fragebogen)	Anzahl der Forschungsaufenthalte	4	44	Anzahl	→
Hubmer	Anzahl der erstellten Forschungs- und Wirtschaftsförderungsgutachten	5	3	Anzahl	→
Hubmer	Anzahl der erstellten Wirtschaftsförderungsgutachten		594	Anzahl	
Freitag	Anzahl der Zugriffe auf OeNB-eBusiness-Applikationen (Durchschnitt pro Tag)	6		545 Anzahl	→

Beispiel 1: Sammlung der Indikatorenausprägungen

Humankapital		H3	
Bezeichnung	Frauenanteil an Fachkarierepositionen (in %)		
Definition	Anzahl der Frauen in Fachkarierepositionen in Bezug zur Gesamtanzahl der Fachkarierepositionen		
		Wert 2003	Massenheit
Anzahl der weiblichen Fachkarierepositionen	10	27,0	%
Anzahl aller Fachkarierepositionen	37		
		Wert 2004	Massenheit
Anzahl der weiblichen Fachkarierepositionen	13	29,2	%
Anzahl aller Fachkarierepositionen	56		
Verantwortliche(r)	Donnerbauer		
Datenquelle	SAP		
Zielrichtung			
i	Fachkarierepositionen = Senior Experts (Stichtag 31.12.)		

Beispiel 2: Tabellenerfassungsblatt

Humankapital – Indikatoren 2003

Indikatoren	Wert 2003	Ziel	Zuordnung zu Wissenszielen			
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz
Mitarbeiterstruktur						
Personalstand (Durchschnitt)	951	▼				●
Frauenanteil (in %)	39,5	▲	●			
Frauenanteil an Fachkarriererepositionen (in %)	27	▲	●			
Frauenanteil an Führungspositionen (in %)	14,8	▲	●			
Anteil Teilzeitmitarbeiter (in %)	5,6	▲	●			●
Anteil Teleworking-Mitarbeiter (in %)	1,7	▲	●			●
Fluktuationsrate (in %)	1,2	▶	●	●		●
Aus- und Weiterbildung						
Aus- und Weiterbildungstage (Durchschnitt pro Jahr)	5	▶	●			
Aus- und Weiterbildungsquote (in %)	70	▶	●			
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	▲	●	●		

Strukturkapital – Indikatoren 2003

Indikatoren	Wert 2003	Ziel	Zuordnung zu Wissenszielen			
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz
Führungsstruktur						
Leitungsspanne	8	▶				●
Anzahl der Produktmanager	68	▶	●			●
Technische Infrastruktur						
IT-Aufwendungen pro Mitarbeiter (in EUR)	2.111	▶				●
Anzahl der IT-Applikationen	150					●
Verfügbarkeit des Zahlungsverkehrsystems ARTIS (in %)	99,38	▲	●	●		●
Reklamationsfreie ZV-Transaktionen (in %)	99,99	▶	●	●		●
Beschaffung						
Beschaffungseffizienz	-	▲	●			●
Verhältnis Katalogbestellungen zu Gesamtbestellungen	-	▲	●			●
Anzahl der Ausschreibungen	-	▲	●	●		●
Umweltschutz und Qualitätssicherung						
Anzahl der Umweltcontroller	32	▲				●
Anzahl der Umweltauditoren	9	▲				●
Anzahl der Qualitätsauditoren	19	▶				●
Konzern						
Anzahl der Beteiligungen im Zahlungsmittelbereich	7		●		●	●

Beziehungskapital – Indikatoren 2003

Indikatoren	Wert 2003	Ziel	Zuordnung zu Wissenszielen			
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz
Kooperation und Vernetzung						
Anzahl der internationalen Meetings, die von der OeNB veranstaltet wurden (OeNB als Wissensdrehscheibe)	43	▲	●	●	●	
Anzahl der nationalen Gremien, mit OeNB-Vertretern	81		●	●	●	
Anzahl der internationalen Gremien, mit OeNB-Vertretern (ESZB u. a.)	172		●	●	●	
Anzahl der „technical assistances“	23		●	●	●	
Anzahl der gehaltenen Vorträge	744	▶	●	●	●	
Anzahl der aktiven Lieferanten	-	▶	●	●	●	●
Publikationen und Öffentlichkeitsarbeit						
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 (in %)	82	▶	●			
Kommunikation im Internet						
Anzahl der Zugriffe auf Einzeldateien der OeNB-Homepage (Durchschnitt pro Tag)	167.100	▲	●			●
Anzahl der Newsletter-Abonnenten	9.631	▲	●			●

Innovationskapital – Indikatoren 2003

Indikatoren	Wert 2003	Ziel	Zuordnung zu Wissenszielen			
			Kompetenz	Vertrauen	Interdisziplinarität	Effizienz
Anteil Mitarbeiterressourcen für Veränderungsprojekte (in %)	10,9	▶				●
Interne F&E-Ausgaben (in 1.000 EUR)	3.347	▶	●			
Anzahl der Forschungsk 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	▲		●		●