Die Etablierung des akademischen Grades Bachelor of Arts in Business in der Wirtschaft

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business

an der Fachhochschulstudiengänge Burgenland Ges.m.b.H.

vorgelegt von

Katrin TÖSCH
(PKZ 0710264012)

am Fachhochschul-Masterstudiengang
Internationale Wirtschaftsbeziehungen

Begutachterin: Mag. Eva PINTER

Eisenstadt, am 14.06.2009

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Katrin TÖSCH (PKZ 0710264012),

(1) dass ich die vorliegende Diplomarbeit mit dem Titel:

DIE ETABLIERUNG DES AKADEMISCHEN GRADES BACHELOR OF ARTS IN BUSINESS IN DER WIRTSCHAFT

ohne fremde Hilfe erstellt und nur die angeführten Quellen verwendet habe.

(2) Ich versichere, dass ich bisher keine Diplomarbeit oder andere schriftliche Arbeit mit gleichem oder ähnlichem Thema an der Fachhochschulstudiengänge Burgenland Ges.m.b.H. oder einer anderen Hochschule als Prüfungsarbeit eingereicht habe.

Eisenstadt, am 14.06.2009

(Unterschrift)

Gewidmet sei diese Arbeit jenen, die mich während meiner gesamten Ausbildung begleitet und unterstützt und im Speziellen bei der Erstellung der Diplomarbeit einen maßgeblichen Teil zu ihrem Erfolg beigetragen haben.

Executive Summary

The aim of this master thesis is to analyse the Austrian implementation of the Bologna Process and its consequences, mainly focusing on the introduction of the Bachelor's degree into the Austrian economy.

It is divided into six chapters. After the introduction in the first chapter, the second part deals with the academic degrees in Austria. A differentiation has been taken in terms of the existing degrees before signing the agreement of a unified system of higher education by the European Union and the newly added degrees. In addition to that, the Bologna Process including its early stages and its continuous development to this day is described in detail. The following part is solely dedicated to the implementation in Austria focusing also on its difficulties both during and after the changeover. The end of this chapter provides an overview of the Bologna Declaration, its development and progress in the German speaking countries.

The third part deals with reward systems and capabilities linked to occupations in Austria. After the explanation of the influencing factors concerning the salary determination and differentiation of forms of remuneration, the following subsection attend to remuneration in relation to academics. The Bachelor degree's integration into the salary system is separately disclosed. The employee's qualifications, which should be achieved through economic studies, are afterwards listed. The end of this part presents a qualification related comparison between the different education levels.

The fourth chapter is devoted to explanation of the "Delphi method" which is executed in the following part of the thesis.

The last chapter is presenting the results of this master thesis in detail and summarizes conclusions.

Inhaltsverzeichnis

EXECUTIVE SUMMARY I

INHALTSVERZEICHNIS II

1 EINLEITUNG 1

1.1 Aufgabenstellung 1

1.2 Zielsetzung und Nutzen der Arbeit 1

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit 2

2 DIE AKADEMISCHEN GRADE IN ÖSTERREICH VOR UND NACH DEM BOLOGNA PROZESS 5

2.1 Die akademischen Grade in Österreich vor dem Bologna Prozess 5

2.1.1 Magister- und Diplomgrade 5

2.1.2 Doktorgrade 7

2.2 Bologna Prozess und sein Verlauf 8

2.3 Wie erfolgte die Umsetzung in Österreich? 12

2.4 Erfahrungen und Probleme während und nach der Umsetzung 14

2.4.1 Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2001 15

2.4.2 Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2004, Betrachtungszeitraum 2000-2003 16

2.4.3 Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2005, Betrachtungszeitraum 2000-2004 18

2.4.4 Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2007, Betrachtungszeitraum 2005-2006 19

2.5 Die akademischen Grade in Österreich nach dem Bologna Prozess 20

2.5.1 Bachelorgrade an Universitäten 20

2.5.2 Bachelorgrade im Fachhochschulbereich 21

2.5.3 Mastergrade an Universitäten 22

2.5.4 Mastergrade im Fachhochschulbereich 22

2.6 Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Bologna Prozess im deutschsprachigen Raum 23
2.6.1 Der Bologna Prozess in Deutschland 23
2.6.2 Der Bologna Prozess in der Schweiz 26

3 ENTGELTSYSTEME UND AN BERUFSBILDER GEKNÜPFTEN FÄHIGKEITEN IN ÖSTERREICH 29

3.1 Einflüsse auf die Gehaltsfindung in Österreich 29
3.1.1 Unternehmerische Gründe für die Ausarbeitung und Definierung eines Entgeltsystems 31
3.1.2 Interne und externe Einflüsse auf die Gehaltsfindung 32

3.2 Entgeltsysteme in Österreich 38
3.2.1 Entgeltformen 39
3.2.2 Vergütungsformen 40

3.3 Entgeltsysteme angewandt auf Akademiker 41
3.3.1 Akademiker in der Privatwirtschaft 41
3.3.2 Akademiker im öffentlichen Dienst 45

3.4 Einstiegsgehälter von Akademikern vor und nach dem Bologna Prozess 47

3.5 Berufliche Qualifikationen in Österreich 48
3.5.1 Abgrenzung zwischen Maturaniveau und Bachelorgrad 49
3.5.2 Abgrenzung zwischen Bachelorgrad und Mastergrad 50

4 DIE DELPHI-STUDIE ALS PROGNOSEVERFAHREN 51

4.1 Definition Prognose und Prognoseverfahren 51

4.2 Die Delphi-Studie 54
4.2.1 Was sind Delphi-Studien? 54
4.2.2 Delphi-Studien im Vergleich zu ähnlichen Ansätzen 56
4.2.3 Die Arten der Delphi-Studie 61
4.2.4 Aufbau und Ablauf der Delphi-Studie 62
4.2.5 Vorteile und Nachteile dieser Methode 63

5 DELPHI-STUDIE: DIE ETABLIERUNG DES AKADEMISCHEN GRADES BACHELOR OF ARTS IN BUSINESS IN DER WIRTSCHAFT 65

5.1 Planung 65
5.1.1 Auswahl der Methode und methodische Vorgehensweise 65
5.1.2 Aufbau und Inhalte des Fragebogens 66
5.1.3 Die Teilnehmer der Delphi-Studie 67

5.2 Delphi-Studie – Phase 1 68
5.2.1 Der geplante Ablauf: Phase 1 68
5.2.2 Die Durchführung: Phase 1 69
5.2.3 Die Auswertung der Delphi-Studie Phase 1 69
5.2.4 Ergebnisse Phase 1 69
5.2.5 Persönliche Erfahrungen mit der Delphi-Studie in Phase 1 73

5.3 Delphi-Studie – Phase 2 74
5.3.1 Der geplante Ablauf: Phase 2 74
5.3.2 Die Durchführung: Phase 2 74
5.3.3 Die Auswertung der Delphi-Studie Phase 2 75
5.3.4 Ergebnisse Phase 2 75
5.3.5 Persönliche Erfahrungen mit der Delphi-Studie in Phase 2 89

5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Delphi-Studie 89

6 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN 91

ABBILDUNGSVERZEICHNIS 95

TABELLENVERZEICHNIS 95

LITERATURVERZEICHNIS 96

1 Einleitung

1.1 Aufgabenstellung

Die formale Ausbildung war und ist ein besonders wichtiges Kriterium für die Bevölkerung eines Landes. Bis 1999 gab es kein einheitliches Hochschulsystem innerhalb der Europäischen Union. Da die Globalisierung und Internationalisierung von Unternehmen immer mehr in den Blickpunkt rückt, wurde die Initiierung eines gemeinsamen und vor allem einheitlichen Hochschulraumes gestartet. Unter dem Namen des Bologna Prozesses unterzeichneten bis heute 46 Länder den Vertrag für die Teilnahme am gemeinsamen Hochschulraum. Durch dieses Abkommen entstanden sowohl für die Hochschuleinrichtungen der Teilnehmerländer als auch für die Unternehmen neue Umstände. Angelehnt an das anglistische Hochschulsystem werden die akademischen Grade nun nicht mehr als Magister oder Diplom-Ingenieur geführt, sondern als Bachelor, Master und PhD bezeichnet. Mit der Einführung des neuen Hochschulsystems und des neuen akademischen Grades Bachelor kommt es zu einer neuen Form von Akademikern. Die Etablierung dieser „neuen“ Akademiker erfordert in den Köpfen der Bevölkerung und der Unternehmensführungen noch einiges an Arbeit. Der Makel des „halben Akademikers“, der teilweise noch wie ein Damoklesschwert über Bachelor-Absolventen schwebt, soll mit dieser Arbeit gemindert werden.

1.2 Zielsetzung und Nutzen der Arbeit

In der Diplomarbeit soll die aktuelle Position des neuen akademischen Grades Bachelor of Arts in Business ermittelt werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Auswirkungen der Einführung in der österreichischen Praxis herauszufinden. Außerdem stellt sich die Frage, wie attraktiv ein Bachelor-Abschluss in Bezug auf die Personalentwicklung in einem Unternehmen in Zukunft sein wird. Dies soll anhand einer, an Personalmanager größerer und mittlerer Betriebe gerichteten, Delphi-Studie ermittelt werden (warum eine Delphi-Studie gewählt wurde, wird im nächsten Abschnitt behandelt). Um einen genaueren

Überblick über eine mögliche Einordnung zu bekommen, werden die Entgeltsysteme in Österreich gegenübergestellt und analysiert. In diesem Zusammenhang ist es ebenso wichtig in Erfahrung zu bringen, welche Erwartungen, bezogen auf die beruflichen und persönlichen Fähigkeiten, an Akademiker und Absolventen einer allgemeinbildenden bzw. berufsbildenden höheren Lehranstalt gesetzt werden.

Durch den Bologna Prozess wird versucht, die akademischen Grade innerhalb der Europäischen Union zu vereinheitlichen. Somit erfolgt eine Gleichstellung aller Abschlüsse an Fachhochschulen und Universitäten. In dieser Arbeit soll auch aufgezeigt werden, welche Erfahrungen im deutschsprachigen Raum gemacht wurden. Dabei ist zu beachten, ob die Umstellung in Deutschland und der Schweiz schon vollständig erfolgt ist, der Prozess noch andauert, bzw. seit wann dieser initiiert wurde.

Der Nutzen dieser Arbeit liegt darin, eine Eingliederung des akademischen Grades Bachelor of Arts in Business in Gehaltsschemen und dessen berufliche und persönlichen Fähigkeiten aufzuzeigen. Weiters soll sie eine Entscheidungs- und Einführungshilfe für Unternehmen sein, die sich bis jetzt noch nicht oder nur wenig mit diesem Bildungsgrad auseinandergesetzt haben. Durch eine Verwendung dieser Arbeit sollen die Vorteile eines Bachelor-Absolventen den Personalisten und Unternehmen selbst näher gebracht werden. Zusätzlich wird ein Anreiz geschaffen, diese Akademiker einzustellen.

1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Methodisch wird wie folgt vorgegangen:

Der theoretische Teil der Arbeit basiert auf einer intensiven, fundierten Literaturrecherche (Fachliteratur, Fachzeitschriften, Datenbanken, wissenschaftliche Arbeiten, wissenschaftliche Studien, Internet, Statistiken).

Im Zuge der theoretischen Auseinandersetzung werden die akademischen Grade vor und nach dem Bologna Prozess beschrieben und erläutert. Ein weiteres,

theoretisches Kapitel widmet sich der derzeit in Österreich geltenden Entgeltsysteme und den damit verbundenen beruflichen und persönlichen Fähigkeiten im Personalwesen. Diese werden untersucht und beschrieben, um anschließend festzustellen, wie der Bachelorgrad zu einem niedriger gewerteten Bildungsgrad (z.B. HAK-Absolvent) bzw. zu dem übergeordneten Mastergrad abgegrenzt wird.

Der empirische Teil der Arbeit besteht aus einer Delphi-Studie. Die Delphi-Studie ist ein mehrstufiges Befragungsverfahren und dient dazu, eine möglichst genaue Einschätzung von Entwicklungen, Trends und dergleichen feststellen zu können. Ein ausgearbeiteter Fragenkatalog wird an Experten weitergeleitet. Diese Experten haben, in diesem Fall, in zwei Durchgängen die Möglichkeit, die aufgestellten, zukünftigen Entwicklungen zu bewerten. Nach der ersten Befragung wird das Ergebnis ausgewertet. Die durch die erste Befragung gewonnenen Ergebnisse werden aufbereitet und zusammengefasst und den Experten, natürlich anonym, für eine zweite Schätzung vorgelegt. Das Endergebnis ist somit eine aufbereitete Gruppenmeinung. Darin sind nicht nur die Aussagen selbst enthalten, es finden sich auch Angaben über die Bandbreite der vorhandenen Meinungen. Die Studie der Arbeit richtet sich an Personalisten größerer und mittlerer, österreichischer Unternehmen. Primär soll herausgefunden werden, wie Unternehmen Bachelor-Grade, insbesodere Bachelor of Arts in Business, derzeit anhand ihrer beruflichen und persönlichen Fähigkeiten einordnen und wie es zukünftig gehandhabt werden wird (nach Etablierung). Weiters soll in Erfahrung gebracht werden, inwieweit der neue akademische Grad des Bachelors interessant für die Personalentwicklung innerhalb eines Unternehmens ist. Es stellt sich die Frage, ob es sinnvoll ist, anstatt eines bisher zweijährigen Weiterbildungskurses ohne akademischen Abschluss (z.B. Lehrgang), ein dreijähriges, berufsbegleitendes Bachelor-Studium anzustreben. Für eine solche Prognose eignet sich die Delphi-Studie, da sie über einen längeren Zeitraum durchgeführt wird. Zu beachten ist allerdings, dass möglichst viele verschiedene Branchen abgedeckt werden, um eine große Bandbreite von Meinungen zu erhalten und dass diese Art der Prognose einen hohen Zeitaufwand birgt.

Anmerkung: Aufgrund der besseren Lesbarkeit der Arbeit werden personenbezogene Bezeichnungen wie beispielsweise Absolvent oder Arbeitnehmer nicht geschlechtsspezifisch verwendet. Sie beinhalten sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

2 Die akademischen Grade in Österreich vor und nach dem Bologna Prozess

2.1 Die akademischen Grade in Österreich vor dem Bologna Prozess

Vor der Initiierung des Bologna Prozesses hatten alle Studiengänge in Österreich einen einstufigen Aufbau. Festgelegt wurde dieses System im Allgemeinen Hochschul-Studiengesetz von 1966 und im Universitäts-Studiengesetz von 1997. Die erste Stufe war demnach ein Diplomstudium, das in Österreich auf Basis eines inländischen oder gleichwertigen ausländischen Reifezeugnisses, eines Zeugnisses über die Studienberechtigungsprüfung oder eines Zeugnisses über die Berufsreifeprüfung begonnen werden konnte, an Kunsthochschulen bzw. Kunstuniversitäten mit der positiven Ablegung einer Aufnahmeprüfung unabhängig von der schulischen Ausbildung. In der Regel dauerte eines dieser Studien zwischen vier und sechs Jahren bzw. acht bis zwölf Semester und gliederte sich in zwei Abschnitte. Wurde ein Diplomstudiengang positiv absolviert, das heißt, wurden alle vorgeschriebenen Studien und Prüfungen erfolgreich abgelegt, erfolgte ein erster Universitätsabschluss. Im Anschluss daran konnte ein Doktoratsstudium angestrebt werden. Die Regelstudiendauer dafür beträgt zwei Jahre.[1]

Im Gegensatz zu den Universitäten wurde ein von einer Fachhochschule verliehener Diplomgrad mit einem Zusatz, „(FH)“, versehen. Laut § 5 FHStG ist die Führung des akademischen Grades ohne diesen Zusatz bis heute unzulässig.

2.1.1 Magister- und Diplomgrade

2.1.1.1 Magister- und Diplomgrade verliehen von Universitäten

Die akademischen Magister- und Diplomgrade an österreichischen Universitäten gliederten sich vor dem Bologna Prozess wie folgt:

[1] Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr (1999), S. 1

Diplomgrad	Abkürzung
Diplom-Ingenieur	Dipl.-Ing. oder DI
Diplom-Tierarzt	Mag. med. vet.
Doktor der gesamten Heilkunde	Dr. med. univ.
Doktor der Humanmedizin und der Zahnmedizin	Dr. med. univ. et med. dent.
Doktor der Zahnheilkunde	Dr. med. dent.
Magister der Architektur	Mag. arch.
Magister der Künste	Mag. art.
Magister der Kommunikationswissenschaft	Mag. komm.
Magister der Naturwissenschaften	Mag. rer. nat.
Magister der Pharmazie	Mag. pharm.
Magister der Philosophie	Mag. phil.
Magister der Philosophie der Theologischen Fakultät	Mag. phil. fac. theol.
Magister der Rechtswissenschaften	Mag. iur.
Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften	Mag. rer. soc. oec.
Magister der Soziologie	Mag. soz.
Magister der Theologie	Mag. theol.
Magister des Industrial Design	Mag. des. ind.
Magister des Rechts der Wirtschaft	Mag. iur. rer. oec.

Tab. 1: Akademische Magister- und Diplomgrade Österreichischer Universitäten vor dem Bologna Prozess
Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (o.J.a), S. 1 f.

2.1.1.2 Magister- und Diplomgrade verliehen von Fachhochschulen

Die Magister- und Diplomgrade an österreichischen Fachhochschulen gliederten sich vor dem Bologna Prozess wie folgt:

Diplomgrad	Abkürzung
Magister (FH) für gesundheitswissenschaftliche Berufe	Mag. (FH)
Diplom-Ingenieur (FH) für technische-wissenschaftliche Berufe	DI (FH)
Magister (FH) für kulturwissenschaftliche Berufe	Mag. (FH)
Magister (FH) für künstlerisch-gestaltende Berufe	Mag. (FH)
Magister (FH) für Militärische Führung	Mag. (FH)
Magister (FH) für naturwissenschaftliche Berufe	Mag. (FH)
Magister (FH) für rechtswissenschaftliche Berufe	Mag. (FH)
Magister (FH) für sozialwissenschaftliche Berufe	Mag. (FH)
Magister (FH) für wirtschaftswissenschaftliche Berufe	Mag. (FH)

Tab. 2: Akademische Magister- und Diplomgrade Österreichischer Fachhochschulen vor dem Bologna Prozess
Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (o.J.a), S. 3

2.1.2 Doktorgrade

Der erfolgreiche Abschluss eines Diplomstudiums ermöglichte den Zugang zu einem zweijährigen Doktoratstudium. Nach positiver Absolvierung, erfolgte die Verleihung des Doktorgrades. Es gab folgende Unterscheidungen:

Doktorgrad	Abkürzung
Doktor der Bodenkultur	Dr. nat. techn.
Doktor der gesamten Heilkunde und der medizinischen Wissenschaft	Dr. med. univ. et scient. med.
Doktor der medizinischen Wissenschaft	Dr. scient. med.
Doktor der Naturwissenschaften	Dr. rer. nat.
Doktor der Philosophie	Dr. phil.

Doktorgrad	Abkürzung
Doktor der Philosophie einer Katholisch-Theologischen Fakultät	Dr. phil. fac. theol.
Doktor der Rechtswissenschaften	Dr. iur.
Doktor der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften	Dr. rer. soc. oec.
Doktor der technischen Wissenschaften	Dr. techn.
Doktor der Theologie	Dr. theol.
Doktor der Veterinärmedizin	Dr. med. vet.
Doktor der Zahnmedizin und der medizinischen Wissenschaft	Dr. med. dent. et scient. med.

Tab. 3: Akademische Doktorgrade vor dem Bologna Prozess
Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (o.J.a), S. 2 f.

2.2 Bologna Prozess und sein Verlauf

Aufgrund der Erweiterung der Europäischen Union rückte zunehmend auch die Hochschulbildung in den Vordergrund. Es erwuchs ein Misstrauen betreffend der Qualität ausländischer Bildungssysteme unter den Mitgliedsstaaten.[2] Durch die Bildungsprogramme der EU und bei der Lissaboner-Konvention (1997) wurde deutlich, dass ein Übereinkommen der gegenseitigen Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich innerhalb der Europäischen Union geschlossen werden wird. Mit Hilfe des Bologna Prozesses soll eine gemeinsame Hochschullandschaft mit dem Hintergrund des internationalen Wettbewerbs bis 2010 umgesetzt werden. Bis heute beteiligen sich 46 Länder am Bologna Prozess (Aufgelistet in Abb. 1).[3]

Mit der Unterzeichnung der Erklärung von Sorbonne im Jahr 1998 wurde der Grundstein für den Bologna Prozess gelegt. Die Unterzeichner waren Vertreter aus Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien. Noch im selben Jahr wurden die Rufe nach einer gemeinsamen Vorgehensweise laut. Nach der Einladung des

[2] Vgl. Aigner (2002), S. 1
[3] Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (o.J.b)

italienischen Hochschulministers zu einer Ministerkonferenz 1999 in Bologna, wurde, unter österreichischen Ratsvorsitz, eine Arbeitsgruppe aufgrund der bevorstehenden Konferenz initiiert. Neben der Troika nahmen folgende Institutionen teil: Italien als Gastgeberland, die Unterzeichnerstaaten der Erklärung von Sorbonne, die europäische Rektorenkonferenz, die Konferenz der Rektorenkonferenz der Europäischen Union und die Europäische Kommission. Das Ergebnis der Ministerkonferenz im Juni 1999 war die Unterzeichnung der Bologna Erklärung von 31 Ministern aus 29 Ländern. Folgende Ziele wurden damit bis 2010 gesteckt:

- Einführung eines einfach verständlichen und vergleichbaren Systems von akademischen Graden (Diploma Supplement)
- Schaffung eines zweistufigen Studiensystems
- Einführung eines Kreditpunktesystems nach dem ECTS-Modell
- Förderung größtmöglicher Mobilität von Studierenden, Lehrern, Wissenschaftern und Verwaltungspersonal
- Förderung der europäischen Zusammenarbeit in der Qualitätssicherung
- Förderung der europäischen Dimension im Hochschulbereich[4]

Die einzelnen Ziele der Bologna Erklärung weisen eine Anlehnung an das angelsächsische Modell, Bachelor/Master/PHD, auf, das jedoch lediglich als Richtungsweiser dienen soll.[5]

Die Bildungsminister der Europäischen Union legten im Herbst 1999 fest, dass jeder teilnehmende Staat eine nationale Kontaktstelle bekannt geben soll. Österreich nannte den Leiter der Sektion Universitäten und Hochschulen des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur. Der Nutzen dieser Kontaktstellen besteht im Informationsaustausch zwischen den Vertretern, betreffend den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung, der Vereinbarung aller weiteren Schritte und der Vorbereitung der Folge-Minister-Konferenz, die einmal pro Präsidentschaft abgehalten wird.

---

[4] Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (o.J.b)
[5] Vgl. Aigner (2002), S. 22

Die erste Bologna Nachfolgekonferenz fand 2001 in Prag statt. Im Kommunikee von Prag wurden folgende, wie vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung beschriebenen, Punkte festgelegt:

- Bestandsaufnahme und weitere Vorgangsweise bei der Umsetzung der Teilziele der Bologna Erklärung
- Schwerpunkte bei der Umsetzung in der nächsten Phase: Akkreditierung und Qualitätssicherung
- Praktische Organisation des Folgeprozesses
- Öffnung des Prozesses für weitere Staaten

Eine zweite Bologna Nachfolgekonferenz fand im September 2003 in Berlin statt. Dass dabei verabschiedete Kommunikee legte durch das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung folgende Punkte fest:

- Umsetzung der mittelfristigen Schwerpunkte bis 2005
- Bestandsaufnahme zur Minister-Konferenz 2005
- Engere Verbindung zwischen europäischem Hochschulraum und europäischem Forschungsraum: Doktorandenausbildung als dritte Stufe zu den gegenwärtigen zwei Hauptstufen im Studiensystem
- Neue Struktur im weiteren Follow-Up Prozess: Neben der europäischen Bologna Follow-Up Gruppe (BOFUG) als alleiniges Entscheidungsgremium gibt es nun ein Board und ein Sekretariat. Diese beiden Einrichtungen sind neben der organisatorischen Begleitung des europäischen Bologna Follow-Up Prozesses unter anderem auch mit der Redaktion und Ausarbeitung von Texten und Dokumenten für die europäische BOFUG befasst.

Es folgten eine dritte und eine vierte Bologna Nachfolgekonferenz. Die dritte fand 2005 in Bergen in Norwegen statt, die vierte in London 2007, zu deren Abschluss die Benelux-Staaten zur nächsten im Jahr 2009 einluden, die in Leuven in Belgien veranstaltet wird.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Struktur des Bologna Prozesses in Europa.

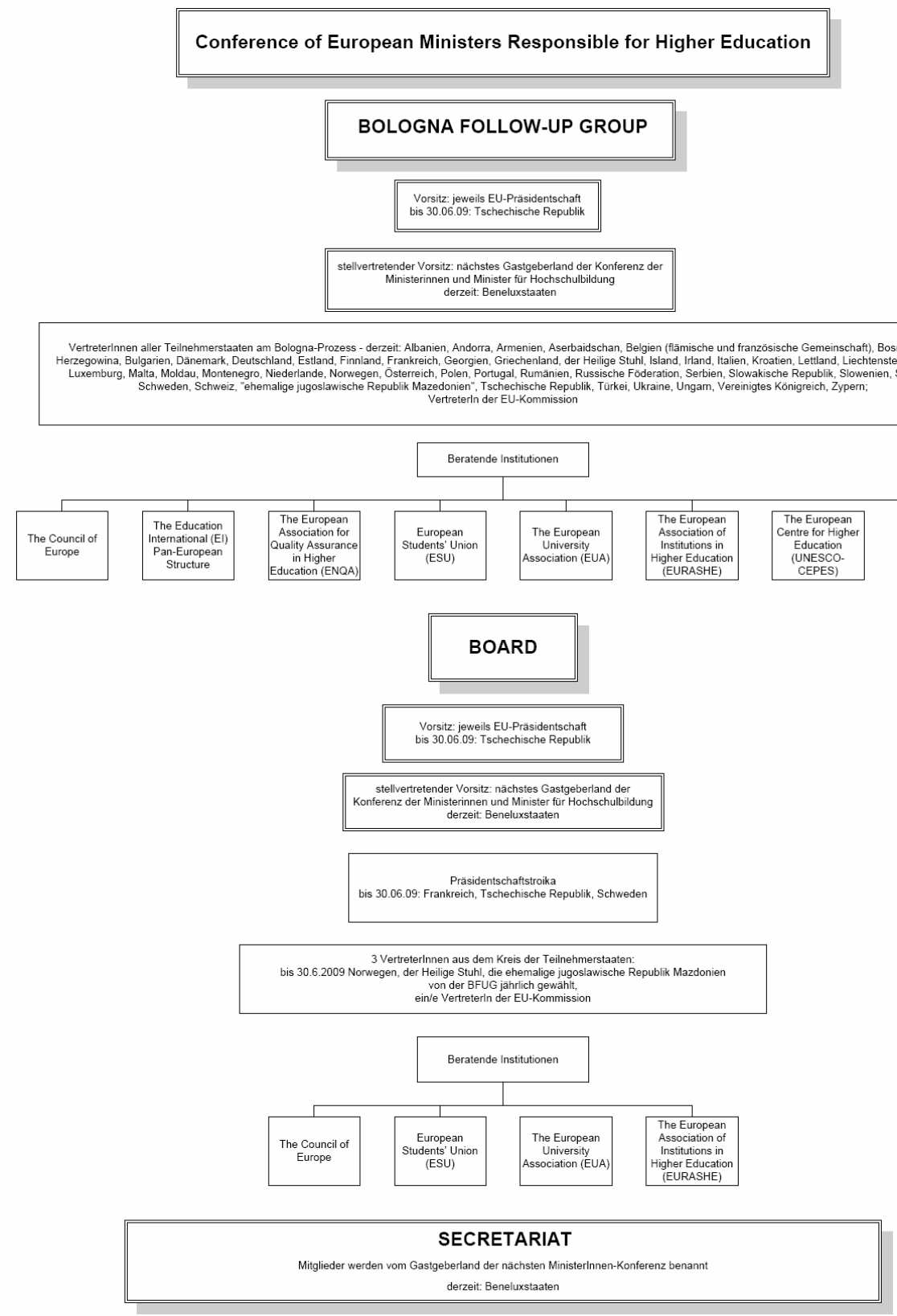

Abb. 1: Die Struktur des Bologna Prozesses in Europa

Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung 2009

2.3 Wie erfolgte die Umsetzung in Österreich?

Auch Österreich hat sich zur Aufgabe gestellt, wettbewerbsfähiger im Bereich des tertiären Bildungssektors zu werden. Dabei stehen sowohl die Europäisierung als auch die Internationalisierung im Vordergrund. Darauf bezogen sollen sich die Studenten freier bewegen können, beispielsweise ein Auslandsstudium oder Auslandssemester betreffend, aber auch den Lehrenden und den anderen wissenschaftlichen Mitarbeitern soll es erleichtert werden, innerhalb der Europäischen Union zu unterrichten bzw. zu arbeiten. Somit stehen die österreichischen Akademien, Fachhochschulen und Universitäten im Wettbewerb zu den anderen im europäischen Raum existierenden Bildungseinrichtungen. Ein Trend zur gegenseitigen Abwerbung von Studierenden und Personal ist bereits ersichtlich, u.a. durch die Anstellung von fremdsprachigen Lehrenden und umfassende Angebote für ausländische Studierende, und wird sich in den nächsten Jahren zunehmend verstärken.[6] Die Fachhochschulstudiengänge Burgenland GmbH steht beispielsweise in direkter Zusammenarbeit mit den umliegenden mittel- und osteuropäischen Staaten. Ein Austausch erfolgt mittels Mobilitätsprogrammen wie ERASMUS für Studenten und Lehrende sowie Berufspraktikanten und andere nationale Förderungsprogramme des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur. Über diese Programme ist ein freier Zugang zu den europäischen Bildungseinrichtungen gegeben. Es ist nicht verwunderlich, wenn infolgedessen Lehrende bzw. Studierende einen Studienortswechsel vornehmen und dort bleiben.[7] Primär geht es darum, die österreichischen Bildungseinrichtungen innerhalb Europas konkurrenzfähiger zu gestalten. Weiters ist zu beachten, dass der amerikanische und der asiatische Bildungsraum zunehmend attraktiver für Studien und Forschungen werden.

Einen zentralen Punkt des Bologna Prozesses stellt, wie schon erwähnt, die Mobilität innerhalb des europäischen Raumes dar. Es sollen sowohl die Bedingungen für Outgoings (Studierende, Lehrende oder Forschende, die Österreich verlassen, um im

[6] Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (o.J.b)
[7] Vgl. Fachhochschulstudiengänge Burgenland GmbH (o.J.)

Ausland zu studieren bzw. zu arbeiten) als auch für Incomings (Studierende, Lehrende oder Forschende, die vom Ausland nach Österreich kommen, um hier zu studieren bzw. zu arbeiten) verbessert werden. Infolgedessen kann Österreich sowohl von jenen profitieren, die zu Studien- bzw. Arbeitszwecken nach Österreich kommen, als auch von jenen, die im Ausland Erfahrungen sammeln um diese später in Österreich einzusetzen.

Um die bestehenden, gesetzlichen Möglichkeiten den realen Gegebenheiten im Bezug auf den Bologna Prozess anzupassen, reagierte Österreich prompt. 1999 erfolgte eine Novelle zum Universitäts-Studiengesetz, 2002 zum Universitätsgesetz und zum Fachhochschul-Studiengesetz und 2005 zum Hochschulgesetz. Initiiert wurden damit die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Einführung von Bachelor- und Masterstudien, die Einführung des ECTS-Punktesystems, die Anwendung des Diploma Supplements, die Begründung gemeinsamer Studienprogrammen untereinander den Universitäten und die Doktoratsprogramme, ähnlich dem PhD.

Das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung ist der ständige Begleiter der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich. Im Jahr 2000 fand der erste Informationstag zum Thema Bologna Prozess statt. Es wurde ein eigenes Controlling-Projekt eingeführt, um die geplante Umsetzung in Österreich aufzuzeigen. Die österreichischen Teilziele wurden von der Bologna Erklärung abgeleitet und festgelegt, die Zuständigkeit bestimmt und Zeitpläne für die Umsetzung erstellt. Durch das Monitoringverfahren zeigen sich die Abweichungen von der Zielsetzung. Der erste Bericht erschien im Jahr 2001 (vgl. Kapitel 2.4). Im Jahr 2002 folgte eine Informationsveranstaltung für Angehörige des tertiären Bildungssektors an der Universität Wien. Noch im gleichen bzw. im Folgejahr wurde für jede Institution ein für die Umsetzung der Ziele Verantwortlicher festgelegt. Darauf folgten viele Seminare, auch eines in Zusammenarbeit mit Deutschland und der EUA (European University Association, entstanden aus der europäischen Rektorenkonferenz und der Konferenz der Rektorenkonferenzen der Europäischen Union) betreffend der PhD-Programme, womit der Bologna Follow-Up Prozess wesentlich unterstützt werden konnte. Anfang 2004 wurde die AQA, die Österreichische Qualitätssicherungsagentur

eingerichtet, die die nationalen Ziele der Bologna Erklärung überwacht. Zusätzlich wurde ein nationales Team, bestehend aus fünf Experten, die im Hochschulbereich tätig sind, einberufen, das den Hochschuleinrichtungen als Beratungsorgan dient und gegebenenfalls Hilfestellung leistet.[8]

2.4 Erfahrungen und Probleme während und nach der Umsetzung

Um die Voraussetzungen für die effiziente und reibungslose Umsetzung zu gewährleisten, ist jeder Signatarstaat damit beauftragt, ein Monitoringprojekt durchzuführen (vgl. Kapitel 2.3). Die Erstellung der National Reports basiert auf einem standardisierten Fragenkatalog, der von dem jeweiligen Land vervollständigt wird. Dadurch ist die internationale Vergleichbarkeit gewährleistet. Das Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung veröffentlichte bis heute vier Berichte, die einen Überblick über den Stand der Umsetzung in den jeweiligen Jahren von 2000 bis 2006 beinhalten:

- Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2001
- Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2004, Betrachtungszeitraum 2000-2003
- Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2005, Betrachtungszeitraum 2000-2004
- Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2007, Betrachtungszeitraum 2005-2006

[8] Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (o.J.b)

2.4.1 Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2001

Einführung der ersten Bakkalaureats- bzw. Magisterstudiengänge

Die Geisteswissenschaftliche Fakultät der Universität Wien und die Naturwissenschaftliche Fakultät der Universität Salzburg gelten als Vorreiter in Bezug auf die Umstellung auf Bakkalaureats- bzw. Magisterstudiengänge. Diese beiden Universitäten sind als einzige in diesem Bericht gelistet, die zu diesem Zeitpunkt überhaupt einen Bakkalaureatsstudiengang führten.

ECTS-Punktesystem

Insgesamt 36 Studienrichtungen gab es an sechs österreichischen Universitäten, die mit dem ECTS-Punktesystem angeboten wurden. Im Gegensatz dazu wurden von den 67 Fachhochschulstudiengängen in Österreich bereits 13 mit dem ECTS-Punktesystem geführt.

Mobilität

Der Prozentsatz aller in Österreich Studierenden, die im Wintersemester 1999/2000 ein Auslandssemester absolvierten (Outgoings), betrug lediglich 2%. Die Anzahl der Studierenden, die im Wintersemester 1999/2000 ihr Auslandssemester in Österreich ablegten (Incomings), lag bei weniger als 1%. Auch die Anzahl aller Lehrenden die zu beruflichen Zwecken ins Ausland gingen bzw. nach Österreich kamen, war entsprechend gering und betrug knapp 5% bzw. knapp 7%.

Eine zusammenfassende Darstellung bietet die nachstehende Tabelle.

Anzahl der Studienrichtungen	315	Diploma supplement	---	---	Veränderung zum Vorjahr	%
		Bakkalaureats-/ Magisterstudien	2	0,63%	Veränderung zum Vorjahr	%
		Mit ECTS	36	11,43%	Veränderung zum Vorjahr	%
Anzahl der Studierenden im Wintersemester 1999/2000	236.376	Outgoings	4.718	2,00%	Veränderung zum Vorjahr	%
		Incomings	2.054	0,87%	Veränderung zum Vorjahr	%
Anzahl der Absolventen (Erst- und Zweitabschlüsse) Anzahl der Absolventen (Erst- und Zweitabschlüsse)	14.043	Mit Auslands-Aufenthalt	3.748	26,69%	Veränderung zum Vorjahr	%
Anzahl der Lehrenden	9.993	Outgoings	475	4,75%	Veränderung zum Vorjahr	%
		Incomings	675	6,75%	Veränderung zum Vorjahr	%
Anzahl der Fachhochschul-studiengänge/ Fachhochschulen	67	Mit ECTS	13	19,4%	Veränderung zum Vorjahr	%
Anfragen an die Studierendenanwaltschaft zum Thema: Mobilitätsprogramm für Auslandstudien				16	Veränderung zum Vorjahr	%

Tab. 4: Bericht über den Stand der Umsetzung in Österreich 2001
Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung 2001, S. 13

2.4.2 Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2004, Betrachtungszeitraum 2000-2003

Im zweiten Bericht, mit dem Betrachtungszeitraum 2000 bis 2003, ist erkenntlich, dass die Umsetzung der österreichischen Ziele der Bologna Erklärung gut umgesetzt wurden. Als Beispiel dafür dienen die Gesetzesnovellen, in denen die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Umstellung geregelt sind (vgl. Kapitel 2.3).

Stand der Bakkalaureats- bzw. Magisterstudiengänge

Bis zum Wintersemester 2003 konnte an den österreichischen Universitäten ca. ein Viertel der Studienrichtungen in das zweistufige System (Bakkalaureats- bzw.

Magisterstudien) umgewandelt werden. Das entspricht einer Veränderung von +13,5% gegenüber dem vorhergehenden Wintersemester. Die Zahl der 2003 existierenden Bakkalaureats- und Magisterstudiengänge an Österreichs Universitäten belief sich auf 157 bzw. 198. Hervorzuheben ist, dass die Montanuniversität in Leoben, die Universität für Musik und darstellende Kunst Graz, die Universität für Bodenkultur Wien und die Universität Mozarteum Salzburg einen entsprechend höheren Anteil an Bakkalaureatsstudiengängen im Vergleich zu den anderen österreichischen Universitäten aufwiesen.

Diploma Supplement

An beinahe der Hälfte der Universitäten wurde das Diploma Supplement auf Antrag bereits ab dem Wintersemester 2004 ausgegeben, an den Fachhochschulen erfolgte das meist schon automatisch. Gesetzlich war es sowohl für die Universitäten als auch für die Fachhochschulen erst ab 2005 zwingend vorgesehen.

ECTS-Punktesystem

Weiters wird im Bericht 2000-2003 festgehalten, dass alle Studiengänge das ECTS-Punktesystem eingeführt haben.

Mobilität

Beinahe ein Drittel (27,5% bzw. 28%) der Absolventen der Universitäten und Fachhochschulen der Jahre 2001/2002 bzw. 2002/2003 haben während ihres Studiums einen Auslandsaufenthalt genossen. Besonders erfreulich ist die Tatsache, dass der Frauenanteil an Österreichs Fachhochschulen auf 33,5% angestiegen ist. Sowohl bei den Universitäten als auch bei den Fachhochschulen gab es innerhalb des Betrachtungszeitraumes mehr Outgoing-Mobilität als Incoming-Mobilität. Die Fachhochschulstudiengänge zeigten im Bereich Tourismus die größte Mobilitätsrate auf, im Universitätsbereich liegen die Universität für angewandte Kunst Wien und die Montanuniversität Leoben an der Spitze. Die Liste der höchsten Incoming-Mobilität wurde von der Universität für Bodenkultur Wien angeführt, gefolgt von der Universität Salzburg. Gegensätzlich zu den Mobilitätsraten der Studierenden verhält

sich die Mobilitätsrate des wissenschaftlichen und künstlerischen Personals, wo die Incoming-Rate leicht erhöht gegenüber der Outgoing-Rate war. Alle österreichischen Universitäten zusammengerechnet hatten im Betrachtungszeitraum einen 18,8%-igen Anteil von ausländischen Studierenden, alle Fachhochschulen insgesamt nur 4,2%.[9]

2.4.3 Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2005, Betrachtungszeitraum 2000-2004

Erstmalig werden nicht nur Universitäten und Fachhochschulen, sondern auch die Lehrerbildenden Akademien und die Privatuniversitäten in den Bericht integriert.

Stand der Bakkalaureats- bzw. Magisterstudiengänge

Verglichen mit dem Bericht vom Jahr 2004 sind die auf das zweistufige System umgestellten Studiengänge von rund 25% auf 28,6% angewachsen (vgl. Kapitel 2.4.2). Es gab immer noch weit mehr Fachhochschulstudiengänge mit Diplomabschluss als jene mit Bakkalaureatsabschluss. Letztere wiesen einen Anteil von 27,1% auf. Mehr als ein Drittel der an Privatuniversitäten angebotenen Studiengänge waren Bakkalaureatsstudiengänge.

Diploma Supplement

Alle Universitäten und Fachhochschulen stellten das Diploma Supplement automatisch aus, bei den Lehrerbildenden Akademien geschah das auf Antrag.

Mobilität

Studierende konnten von nun an nicht nur eine nationale Studienförderung für einen bis zu zwei Jahre dauernden Auslandsstudienaufenthalt (Erasmus) nützen, sondern auch ein größeres Angebot von Incoming- und Outgoing-Stipendienprogrammen. Die AQA (Österreichische Qualitätssicherungsagentur) für den gesamten tertiären

[9] Vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004), S. 8 f.

Bildungsbereich konnte erfolgreich initiiert werden und dient von nun an der Qualitätssicherung und Evaluierung. Im Vergleich zum Bericht von 2004 blieb die Anzahl der ausländischen Studierenden annähernd gleich (18,7% 2005 zu 18,8% 2004), allerdings verbesserte sich der prozentuale Anteil von ausländischen Studierenden an Fachhochschulen um +1,1% (vgl. Kapitel 2.4.2).[10]

2.4.4 Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2007, Betrachtungszeitraum 2005-2006

Stand der Bachelor- bzw. Masterstudiengänge

Bereits 67,5% der Studiengänge an Universitäten wurden bis zum Wintersemester 2006 in das neue System, Bachelor/Master/PhD, umgewandelt, an den Fachhochschulen ist der Anteil von Bachelor- und Masterstudien auf 76,8% angewachsen. Das größte Angebot am neuen System wiesen die Universität für Bodenkultur Wien, die Universität für Musik und darstellende Kunst Graz und die Montanuniversität Leoben auf. Knapp die Hälfte (43%) aller Fachhochschulstudenten belegte ein Bachelor- bzw. Masterstudium. Die Fachhochschulstudiengänge Burgenland GmbH wies hier einen Anteil von 71% auf und lag somit an dritter Stelle hinter der Fachhochschule Technikum Wien (81,5%) und der Fachhochschule Wiener Neustadt für Wirtschaft und Technik (73,8%).

Mobilität

Die Outgoing-Rate an Fachhochschulen war gegenüber der der Universitäten deutlich höher (7% zu 1,5%). Der Anteil der ausländischen, in Österreich Studierenden stieg von 18,7% auf 20,4% an. Somit hat Österreich einen der höchsten Anteile innerhalb der Europäischen Union. Ab Oktober 2007 wurden die Pädagogischen Hochschulen ins Leben gerufen. Diese sind ab diesem Zeitpunkt berechtigt, den akademischen Grad Bachelor zu vergeben.[11]

---

[10] Vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2005), S. 8 f.
[11] Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (2007), S. 8

Anmerkung: Bis 2006 wurde der Bachelor-Abschluss als Bakkalaureat bezeichnet. Ein Masterabschluss wurde bis dahin als Magisterabschluss geführt. 2006 wurde das Universitätsgesetz 2002 vom Nationalrat geändert. Alle Bezeichnungen die bis dahin auf „Bakkalaureat-“ oder „Magister-“ lauteten, wurden in „Bachelor-“ bzw. „Master-“ umgewandelt.

2.5 Die akademischen Grade in Österreich nach dem Bologna Prozess

Wie in den vorangehenden Kapiteln schon erwähnt, hat sich Österreich mit der Unterzeichnung der Bologna Erklärung zur Umstellung des Hochschulsystems verpflichtet. Ein Diplomstudium dauerte bis dahin vier Jahre bzw. acht Semester. Anschließend konnte nach positivem Abschluss ein Doktoratsstudium begonnen werden. Dieses bis dahin bestehende System wurde aufgrund des Bologna Prozesses durch ein reformiertes abgelöst. Die erste Ebene ist die Bachelorebene. Ein Bachelorstudium dauert zwischen drei und vier Jahren. Nach positiver Absolvierung, ist es möglich, das weiterführende Masterstudium zu beginnen. Ein Masterstudium verläuft in der Regel über zwei Jahre und endet mit der Erlangung des akademischen Grades Master. Die letzte akademische Ebene ist die Doktoratsebene. Der Zugang wird durch den Mastergrad erlangt. Ein Doktoratsstudium dauert zwischen zwei und drei Jahren und ist in jedem Fall forschungsorientiert.[12]

2.5.1 Bachelorgrade an Universitäten

Folgende Unterkapitel dienen der Unterscheidung der nach dem Bologna Prozess an Österreichs Universitäten und Fachhochschulen existierenden, akademischen Graden.

Diese Tabelle zeigt die nun existierenden Bachelorgrade an den österreichischen Universitäten.

[12] Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr 1999, S. 1 ff.

Bachelorgrad	Abkürzung
Bachelor der Naturwissenschaften	B. rer. nat.
Bachelor der Philosophie	B. phil.
Bachelor Gesundheits- und Pflegewissenschaft	BSc
Bachelor of Architecture	BArch
Bachelor of Arts	BA oder B. A.
Bachelor of Engineering	B. Eng.
Bachelor of Laws	LL. B.
Bachelor of Science	BSc oder B. Sc.

Tab. 5: Akademische Bachelorgrade Österreichischer Universitäten nach dem Bologna Prozess
Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung o.J.a, S. 1

2.5.2 Bachelorgrade im Fachhochschulbereich

Die nachstehende Tabelle zeigt die in Österreich gültigen Unterscheidungen zwischen den Bachelorgraden auf.

Bachelorgrad	Abkürzung
Bachelor of Arts in Arts and Design	BA oder B.A.
Bachelor of Arts in Business	BA oder B.A
Bachelor of Arts in Cultural Studies	BA oder B.A
Bachelor of Arts in Military Services	BA oder B.A
Bachelor of Arts in Police Leadership	BA oder B.A.
Bachelor of Arts in Social Sciences	BA oder B.A
Bachelor of Laws	LLB oder LL.B.
Bachelor of Science in Engineering	BSc oder B.Sc.
Bachelor of Science in Health Studies	BSc oder B.Sc.
Bachelor of Science in Natural Sciences	BSc oder B.Sc.

Tab. 6: Akademische Bachelorgrade Österreichischer Fachhochschulen nach dem Bologna Prozess
Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung o.J.a, S. 3

2.5.3 Mastergrade an Universitäten

Auch bei den Mastergraden sind hinsichtlich des Studienzweiges verschiedene Bezeichnungen gegeben. Die Tabelle stellt sie dar.

Mastergrad	Abkürzung
Master der Naturwissenschaften	MA. rer. nat.
Master der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften	LLMoec.
Master der Statistik	MStat
Master Gesundheits- und Pflegewissenschaft	MSc
Master of Architecture	MArch
Master of Arts	MA oder M.A.
Master of Environmental Sciences	MSc
Master of International Business Informatics	MIBI
Master of Laws	LL.M.
Master of Science	MSc oder M.Sc.
Master of Social Sciences	MSSc

Tab. 7: Akademische Mastergrade Österreichischer Universitäten nach dem Bologna Prozess
Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung o.J.a, S. 1 f.

2.5.4 Mastergrade im Fachhochschulbereich

Wie schon im vorigen Unterkapitel bei Universitäten hat auch im Fachhochschulbereich die Studienrichtung Einfluss auf den Wortlaut des akademischen Grades. Hier sind die Unterscheidungen aufgelistet.

Mastergrad	Abkürzung
Master of Arts in Arts and Design	MA oder M.A.
Master of Arts in Business	MA oder M.A.

Mastergrad	Abkürzung
Master of Arts in Cultural Studies	MA oder M.A.
Master of Arts in Military Services	MA oder M.A.
Master of Arts in Police Leadership	MA oder M.A.
Master of Arts in Social Sciences	MA oder M.A.
Master of Laws	LLM oder LL.M.
Master of Science in Engineering	MSc oder M.Sc.
Master of Science in Health Studies	MSc oder M.Sc.
Master of Science in Natural Sciences	MSc oder M.Sc.

Tab. 8: Akademische Mastergrade Österreichischer Fachhochschulen nach dem Bologna Prozess
Quelle: Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung o.J.a, S. 3

2.6 Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Bologna Prozess im deutschsprachigen Raum

Innerhalb der Europäischen Union gibt es kein einheitliches Schul- und Hochschulsystem. Deshalb ist es auch sehr schwierig, einzelne Länder in Bezug auf das Schul- und Hochschulsystem miteinander zu vergleichen. Da die Thematik des Umstellungsprozesses des Hochschulsystems in anderen europäischen Ländern aber dennoch sehr interessant ist, setzt sich dieses Kapitel nur mit dem bisherigen Umstellungsstand auseinander. Auch wenn Deutschland und die Schweiz ein differenzierteres System, beispielsweise Numerus clausus in Deutschland, haben, wurden diese Länder gewählt, um einen Überblick der Umstellung innerhalb des deutschsprachigen Raumes geben zu können.

2.6.1 Der Bologna Prozess in Deutschland

Deutschland hat sich massiv für den Bologna Prozess eingesetzt. Das zeigt sich dadurch, dass die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) für den Prozess geworben und ihn auch maßgeblich mitgestaltet hat. Die HRK ist eine unterstützende Einrichtung zur Umsetzung der Bologna Ziele. Gefördert wird sie vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. 2007 wurde innerhalb der HRK das Bologna Zentrum

gegründet. Es ist die zentrale Beratungs-, Koordinierungs- und Vermittlungsinstanz für deutsche Hochschulen. Eine ihrer Hauptaufgaben ist es Netzwerke zu schaffen, um einen gegenseitigen Informations- und Wissensaustausch herbeizuführen.[13]

2.6.1.1 Ausgangssituation

In Deutschland wurden alle Studien bis zum Bologna Prozess mit Diplom, sowohl an Universitäten als auch an den Fachhochschulen, Magister oder Staatsexamen abgeschlossen.[14] Diese Form brachte anschaulich auch einige Nachteile mit sich. Deshalb sah Deutschland im Bologna Prozess das Ziel, seine bisher relativ hohen Studienzeiten zu verringern und auch die relativ hohe Zahl der Studienabbrüche herabzusetzen. Weiters sollten für die Absolventen, wie auch in den anderen, am Bologna Prozess teilnehmenden Ländern, bessere Grundvoraussetzungen für den Zugang zum internationalen Arbeitsmarkt geschaffen, und die Studiengänge selbst und auch deren Abschlüsse besser mit den internationalen vereinbar gemacht werden (Diploma Supplement). Das kommt besonders bei Auslandssemestern von Studierenden, Forschenden und Lehrenden zum Einsatz. Verantwortlich für die Umsetzung in Deutschland sind Bund und Länder. Durch den Reformprozess werden sie von einer Bund-Länder Arbeitsgruppe („Fortführung des Bologna Prozesses“) geführt.[15]

2.6.1.2 Status quo der Umstellung und aktuelle Daten

In den letzten beiden Jahren konnte die Umstellung auf das dreistufige Hochschulsystem sehr weit vorangetrieben werden. Alle Hochschulen beteiligen sich nachhaltig daran, wobei angemerkt werden muss, dass am Bologna Prozess auch noch negative Kritik geübt wird. Wie zuvor schon erwähnt, ist die Umstellung Sache von Bund und Ländern. Dabei ist problematisch, dass sie innerhalb der Länder unterschiedlich gehandhabt wird. Während der Zeitpunkt der Einführung in einigen Ländern durch das Land selbst festgelegt wurde, sind in anderen die Hochschulen

[13] Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (o.J.a)
[14] Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (o.J.b)
[15] Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (o.J.c)

dafür verantwortlich, den Zeitpunkt zu bestimmen. Positiv lässt sich vermerkten, dass eine Immatrikulation in alte Diplom- und Magisterstudiengänge zum größten Teil nicht mehr möglich ist.

Die Anzahl der bis zum Wintersemester 2008/2009 angebotenen Bachelor- und Masterstudiengänge ist auf über 9.200 angestiegen. Vergleicht man diese Zahl mit der aller Studiengänge an deutschen Hochschulen, 12.300, bedeutet das einen Umstellungsgrad von 75%. Das bedeutet im Vergleich zum Sommersemester 2008 eine Zunahme von 21%. Besonders hervorzuheben ist die sehr weit fortgeschrittene Umstellungsbilanz an den deutschen Fachhochschulen. Bereits 94% aller dort vorhandenen Studiengänge werden als Bachelor- bzw. Masterstudiengänge geführt. Der Großteil der Studierenden, deren Abschluss zum Bachelor- oder zum Mastergrad führt, ist in den Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Mathematik und Naturwissenschaften immatrikuliert. Rund 1.900 Studiengänge konnten noch nicht umgestellt werden. Dabei handelt es sich um Staatsexamensstudiengänge im rechtswissenschaftlichen und medizinischen Bereich. Es gibt schon verschiedene politische Initiativen, dennoch dauern die Diskussionen noch an. Das liegt wohl auch daran, dass diese Umstellung nicht in den Verantwortungsbereich der Universitäten fällt.

Im Vergleich zu allen in Deutschland Studierenden, waren bereits mehr als 30% in einem Bachelor- bzw. Masterstudiengang im Wintersemester 2007/2008 inskribiert. 64% der Studienanfänger befinden sich in einem bereits umgestellten Studiengang. Im Jahr 2007 betrug die Anzahl der Absolventen von Bachelor- bzw. Masterstudiengängen relativ geringe 14%. Diese Zahl wird sich in den kommenden Jahren, bezogen auf die unterschiedlichen Umstellungszeitpunkte, dementsprechend erhöhen.[16]

[16] Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (2008), S. 6 ff.

2.6.1.3 Ausblick

Genauso wie Österreich hat auch Deutschland noch keine konkreten Statistiken, was Zielpositionen und Aufstiegsmöglichkeiten von Bachelor-Absolventen betrifft. Die HRK sieht die wesentlichen Vorteile darin, dass durch die neue Studienstruktur die Karrierewege flexibler gestaltet werden können. Die Weiterbildung und das lebenslange Lernen werden vereinfacht. Das betrifft sowohl den Praxisbezug als auch den internationalen Faktor. Die Unternehmen haben sich zur Umstellung mittlerweile durchaus positiv geäußert, allerdings nur diejenigen, die sich mit dem neuen akademischen Grad bereits auseinandergesetzt haben. Wichtig für die Zukunft ist es, das Bewusstsein von klein- und mittelständischen Unternehmen zu stärken. Außerdem wird sich die HRK weiter dafür einsetzen, alle noch nicht „bolognisierten" Studiengänge bis zum Jahr 2010 auf das neue Studiensystem umzustellen.[17]

2.6.2 Der Bologna Prozess in der Schweiz

Die Schweiz war 1999 unter den Unterzeichnerstaaten der Bologna Erklärung und beteiligte sich somit auch schon zu Beginn an der Errichtung eines gemeinsamen europäischen Hochschulraumes. Im Gegensatz zu anderen am Bologna Prozess teilnehmenden Ländern setzte sie keine separate Fachstelle ein, die den Umstellungsprozess begleiten sollte. Stattdessen wurde das Generalsekretariat der Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (CRUS) mit der Konzepterstellung und der Umsetzung betraut.[18]

2.6.2.1 Ausgangssituation

Das Schweizer Hochschulsystem gliedert sich in Fachhochschulen und universitäre Hochschulen. Vor dem Bologna Prozess wurden die Studiengänge an den Schweizer Hochschulen mit Lizentiaten bzw. mit Diplomen abgeschlossen. Nicht nur der Bund ist für das Bildungssystem verantwortlich, auch den Kantonen und Gemeinden werden Kompetenzbereiche zugeschrieben. Das wirkt sich auch auf den tertiären

[17] Vgl. Hochschulrektorenkonferenz (o.J.d)
[18] Vgl. Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (2009)

Bildungssektor aus. Die Fachhochschulen und die Eidgenössischen Technischen Hochschulen liegen im Kompetenzbereich des Bundes. Für die Universitäten sind hingegen die Kantone verantwortlich.[19]

2.6.2.2 Status quo der Umstellung und aktuelle Daten

Die Schweizer Universitäten haben die Studienstrukturen sehr schnell auf das neue System umgestellt. Seit 2007 sind alle Studienanfänger, die an einer Schweizer Universität inskribierten, im neuen Studiensystem integriert. Der Umstellungsgrad betrug zu diesem Zeitpunkt 72%. Das fußte darauf, dass die bisherigen Lizentiats- und Diplomstudiengänge noch nicht vollständig ausgelaufen sind.

Einerseits lässt sich der positive Aspekt feststellen, dass das wesentliche Ziel der Systemumstellung innerhalb kurzer Zeit vollendet werden konnte. Das ist auch der Grund warum die Schweiz im Vergleich zu anderen europäischen Staaten ein sehr gutes Ergebnis erzielt. Andererseits lässt sich beobachten, dass das Konzept und die Kompetenzorientierung noch nicht vollständig ausgereift sind. Entsprechende Maßnahmen, um eine Verbesserung zu erzielen (z.B. Überarbeitung der Studienprogramme), wurden bereits eingeleitet.[20]

2.6.2.3 Ausblick

Auch die Schweiz kann noch mit keinen genauen, wirtschaftlichen Daten über die Entwicklung der Umsetzung in der Praxis aufwarten. Die einschneidenden Veränderungen, die sich durch den Bologna Prozess ergeben, sind bis dato noch längst nicht abgeschlossen. Die Meinungen zum Prozess selbst gehen weiterhin auseinander. Zwar wird er nicht mehr grundsätzlich als negativ angesehen, allerdings gibt es, wie auch in Österreich und Deutschland, Zweifel betreffend die Vereinbarkeit und die konsequente Umsetzung der Erneuerungsmaßnahmen. Die Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten hat sich das Ziel gesteckt, weiter an einer Verbesserung innerhalb der Umsetzung zu arbeiten. Das soll dadurch

[19] Vgl. Schweizerischer Bildungsserver (o.J.)
[20] Vgl. Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (2008), S. 85 ff.

geschehen, indem ein in den Vordergrund tretendes Monitoring-Projekt „Bologna: Koordination und Instrumente“ initiiert wird, das die Vereinbarkeit und Wirksamkeit untersucht. Bis 2011 sollen über 95% aller Studierenden in das neue Studiensystem integriert sein.[21]

[21] Vgl. Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (2008), S. 93

3 Entgeltsysteme und an Berufsbilder geknüpften Fähigkeiten in Österreich

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Darstellung und Entwicklung von Arbeitnehmer-Gehältern. Es soll aufzeigen, wie das jeweilige Gehalt grundsätzlich ermittelt wird und wie die Weiterentwicklung im Bezug auf etwaige Gehaltserhöhungen erfolgt. Unterschieden wird zwischen externen und internen Faktoren, die die Gehaltsfindung beeinflussen. Ein weiterer, für dieses Kapitel und speziell auch für diese Arbeit, wichtiger Punkt ist das Aufzeigen von Gehaltsschemen für Akademiker vor und nach dem Bologna Prozess. Ermittelt werden soll im Speziellen die Einstufung von Bachelor-Absolventen.

Das zweite Unterkapitel widmet sich der Berufsqualifikation in Österreich. Dargestellt wird, welche Anforderungen oder Voraussetzungen in Österreich an gewisse Ausbildungen geknüpft werden. Dabei wird unterschieden zwischen einem Abschluss mit Reifeprüfung, einem Bachelor-Abschluss und einem Master-Abschluss.

3.1 Einflüsse auf die Gehaltsfindung in Österreich

Dieser Abschnitt veranschaulicht die Faktoren, die in Österreich maßgeblich an der Gehaltsfindung eines Arbeitnehmers beteiligt sind. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den gesetzlichen Rahmenbedingungen, den überbetrieblichen Vereinbarungen und der individuellen Komponente jedes Arbeitnehmers, die bei der Gehaltsfindung in jedem Fall eine große Rolle spielt.

Die Gehaltsfindung eines Arbeitnehmers obliegt in den meisten Fällen nicht den Unternehmen und den zugeordneten Branchen selbst. Vielmehr wird sie von gesetzlichen und überbetrieblichen Rahmenbedingungen gelenkt und in manchen Fällen sogar bestimmt. Überbetriebliche Vereinbarungen dienen zur Unterstützung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Darunter fällt u.a. der Kollektivvertrag (im Weiteren als KV bezeichnet). Der Leitgedanke eines KV ist die Festlegung und Regulierung von jenen Arbeitnehmer-Ansprüchen, die im Gesetz nicht definiert sind.

Jedes Jahr wird über diese Vereinbarung, jeweils für alle Arbeitnehmer einer bestimmten Branche, verhandelt. Daran beteiligt sind die österreichischen Gewerkschaften und die Arbeitgebervertretungen (z.B. Kammern, Interessenvertretungen). Bei den Verhandlungen werden bestimmte Mindeststandards festgelegt. Diese beziehen sich sowohl auf die Entlohnung als auch auf die Arbeitsbedingungen der jeweiligen Branche. Somit wird dem Nachteil des gegeneinander Ausspielens unter den Arbeitnehmern entgegengewirkt. Außerdem wird dadurch ein Machtgleichgewicht unter den Arbeitnehmern und Arbeitgebern begründet, das wiederum gleiche Wettbewerbsbedingungen innerhalb einer Unternehmensbranche schafft. Einige Beispiele für die zu verhandelnden Punkte sind:

- Geltungsbereiche
- Mindestgehälter
- Kündigungsregelungen
- Urlaubsregelungen.[22]

Wird von den gesetzlichen und überbetrieblichen Rahmenbedingungen abgesehen, zeigt sich, dass die Gehaltsfindung für jeden Arbeitnehmer einzeln durchgeführt wird, da, wie im Folgenden beschrieben, die persönliche Komponente das entscheidende Kriterium darstellt. Für den Arbeitgeber ergeben sich hinsichtlich der Entlohnung drei Komponenten aus denen sich die Höhe des Gesamtentgelts berechnet:

- Grundlohn, wird beeinflusst von den zuvor erwähnten internen und externen Faktoren
- Zusatzlohn, in Form von Zuschlägen, Prämien u.a.
- Soziallohn, beispielsweise 13. und 14. Gehalt, betriebliche Altersvorsorge.[23]

Die Gehaltsfindung wird für jeden Arbeitnehmer gesondert dokumentiert. Das erfolgt im jeweiligen Arbeitsvertrag oder Dienstzettel des Arbeitnehmers. Die Brücke, die die Faktoren der gesetzlichen und überbetrieblichen Rahmenbedingungen und die

[22] Vgl. Arbeiterkammer (o.J.)
[23] Vgl. Bühner (2005), S. 142

Komponente der einzelnen Persönlichkeit miteinander verbindet, stellt das betriebliche Gehaltsmanagement dar. Jedes Unternehmen braucht ein solches Konzept um eine Ausartung im organisatorischen Bereich (z.B. im Bezug auf Gehaltsentwicklungen der Arbeitnehmer) zu vermeiden.[24]

Folgende Tabelle veranschaulicht die Verbindungswirkung des betrieblichen Gehaltsmanagements.

<table>
<tr><td>Gesetzliche Regelungen
(z.B. Arbeitszeit, Kündigung)</td><td rowspan="2">Betriebliches Gehaltsmanagement</td><td rowspan="2">Individuelle Gehaltsfindung</td></tr>
<tr><td>Überbetriebliche Branchenregelung
(z.B. Kollektivverträge)</td></tr>
</table>

Abb. 2: Einordnung des Betrieblichen Gehaltsmanagements
Quelle: In Anlehnung an Havranek/Niedl 1999, S. 14

3.1.1 Unternehmerische Gründe für die Ausarbeitung und Definierung eines Entgeltsystems

Unternehmen haben unterschiedliche Gründe ein längerfristiges, innerbetriebliches Gehaltsmodell zu erstellen. Zum einen sind viele überbetriebliche Rahmenbedingungen zu universal gehalten, zum anderen definieren sich in den KV häufig Berufsbilder, die zur heutigen Zeit in der Form nicht mehr bestehen. Auch eine Umstrukturierung innerhalb eines Unternehmens kann ein Motiv für die Erstellung eines neuen Gehaltsmodells sein, da dadurch neue Berufsbilder geschaffen und Hierarchieebenen umgestellt wurden. In solchen Fällen existiert schlichtweg kein Instrument, das für eine Gehaltsfindung dienlich wäre. In den meisten KV wird der Bezug zur Leistungsorientierung nicht festgehalten, er muss aber dennoch in der Gehaltsfeststellung berücksichtigt werden. Ein Unternehmen muss die Gehaltsentwicklungen planen, damit die genaue Kostenentwicklung bestimmt werden kann. Die Gemeinsamkeit dieser Gründe besteht darin, dass innerbetrieblich eine Anpassung des Gehaltsmodells vorgenommen werden kann. Somit kann der

[24] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 14

Fortbestand des Unternehmens sichergestellt werden.[25] Zusätzlich schafft es Klarheit und steigert die Nachvollziehbarkeit betreffend die Gehaltsfindung der Arbeitnehmer, was wiederum dazu führt, dass das Unternehmen an Attraktivität am Arbeitsmarkt gewinnt und marktgerechte Entgelte auszahlt. Erscheint den Arbeitnehmern das Entgeltsystem als nicht transparent genug und ist es für sie nicht nachvollziehbar, vergleichen sie die Werte häufiger mit denen, die am Arbeitsmarkt vorherrschen. Gleichzeitig fördert ein als nicht attraktiv angesehenes Entgeltsystem keineswegs die Produktivität eines Unternehmens. Dem sollte somit in erster Linie entgegengewirkt werden, um die Produktivität zu steigern und auch die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Langfristig wird das dem Unternehmen sehr dienlich sein.[26]

3.1.2 Interne und externe Einflüsse auf die Gehaltsfindung

In diesem Unterkapitel geht es darum, innerbetriebliche und überbetriebliche Einflüsse zu trennen. Darum müssen diese beiden Unterscheidungen erst gefunden und definiert werden. Havranek/Niedl bestimmen sie wie folgt.

3.1.2.1 Interne Faktoren

- formale Ausbildung der Person
- persönliche Qualifikation und Berufserfahrung
- Seniorität
- im Führungsprozess festgestellter Qualifikationszuwachs
- Komplexität der Stelle, Wertigkeit der Funktion
- Leistungswert der Person
- Anwesenheit
- Statusprinzip

[25] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 15 ff.
[26] Vgl. Meusburger (1996), S. 8 f.

Formale Ausbildung der Person

Der Grad der formalen, abgeschlossenen Ausbildung und das persönlich festgelegte Gehalt stehen immer in einem abhängigen Verhältnis zueinander. In manchen Branchen und Unternehmen spielt die formale Ausbildung die Hauptrolle. Das zeigt sich speziell in öffentlichen Betrieben, wo sie festlegt, welche Position von welcher Person besetzen werden kann. Aber es kann auch in der Privatwirtschaft vorkommen, dass eine bestimmte Position einen akademischen Abschluss verlangt.[27]

Persönliche Qualifikation und Berufserfahrung

Im Gegensatz dazu steht die persönliche Qualifikation und Berufserfahrung. Die formal abgeschlossene Ausbildung ist hier nicht berücksichtigt. Die jeweilige Person wird anhand ihrer Erfahrungen und Fähigkeiten, die sie durch ihre Arbeitstätigkeit erwirbt, bewertet. Solche Entlohnungssysteme findet man beispielsweise in der Automobilindustrie. Die Arbeitnehmer werden danach beurteilt, wie viele verschiedene Arbeitsplätze sie innerhalb einer Produktionsstraße besetzen können.[28]

Seniorität

Seniorität eines Arbeitnehmers in einem Unternehmen bedeutet, dass sich die Gehaltsentwicklung danach richtig, wie lange er im Unternehmen tätig ist. Die Schemen der Gehaltsentwicklung können in Ein- oder Zweijahressprüngen definiert sein (z.B. Beamtenentlohnungsschema). Dieser Faktor wurde ursprünglich von den Arbeitgebern festgelegt, die glaubten, die Arbeitnehmer dadurch besser an das Unternehmen binden zu können. Früher funktionierte dieses System, da über Jahrzehnte laufend ein Qualifikationsaufbau bewirkt wurde. In der heutigen Zeit wechseln die Anforderungen immer rascher und die Anpassung der Arbeitnehmer wird immer schwieriger. Das zeigt sich nun bei der Zahl der Altersarbeitslosigkeit.

[27] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 22 f.
[28] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 24

Sinnvoll ist dieses Konzept somit nur in den ersten Arbeitsjahren eines Arbeitnehmers.[29]

Im Führungsprozess festgestellter Qualifikationszuwachs

In vielen Berufen hängt der persönliche Qualifikationszuwachs davon ab, bei wie vielen Projekten er schon mitgearbeitet hat. Besonders gut ersichtlich ist das beispielsweise bei beratenden Berufen. Je mehr Erfahrungen der Arbeitnehmer gesammelt hat, desto höher wird auch sein Gehalt sein. Dieser Punkt spielt für die Gehaltsfeststellung allerdings nur dann eine Rolle, wenn es ihn wirklich gibt und er für das Unternehmen auch einsetzbar ist.[30]

Komplexität der Stelle, Wertigkeit der Funktion

Jedes Unternehmen braucht bestimmte Funktionen, die die Unternehmensleistung bewältigen. Damit gemeint sind die einzelnen Berufsbilder, die im Unternehmen benötigt werden. Innerhalb eines Unternehmens muss somit eine Rangordnung aller Schlüsselstellen definiert sein, um die Wertigkeit der einzelnen Berufsbilder zu bestimmen. Das geschieht dadurch, indem zuerst Kriterien festgelegt werden anhand deren jedes Anforderungsprofil einer Stelle beurteilt wird. Auch hier ist es wichtig, dass die Kriterien möglichst nachvollziehbar sind. Das Ergebnis, das aus der Funktionsbewertung hervorgeht, ist die Grundlage für die Entgeltstruktur eines Unternehmens und gleichzeitig auch für das Controlling der Entgeltpolitik.[31]

---

[29] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 25
[30] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 26 f.
[31] Vgl. Meusburger (1996), S. 12

Leistungswert der Person

Als erster Schritt muss Leistung genau definiert werden. Ein Arbeitnehmer bringt dann die erwartete Leistung, wenn folgende Punkte erreicht sind:

- er erledigt seine Hauptaufgaben professionell,
- er erreicht die zuvor festgelegten Ziele,
- er handelt leistungs- und ergebnisorientiert,
- er führt (wenn verlangt) Führungsfunktionen aus.

Es gibt keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen dem Leistungswert und dem persönlich festgelegten Gehalt. Das wird auch durch viele KV ersichtlich, in denen die Komponente des Leistungswerts nicht behandelt wird. Erklären lässt sich das, dadurch, dass Leistung selbst als

- unsachlich bewertet wird,
- nur zwischen dem Arbeitnehmer und dessen Vorgesetzten feststellbar ist,
- nur innerhalb eines gewissen Zeitraumes beurteilt werden kann.

Die persönliche Leistung zeigt sich an jedem Arbeitstag. Festgestellt werden kann sie entweder vom Arbeitnehmer selbst oder von dessen Vorgesetzten. Aus den zuvor erwähnten Punkten lässt sich somit ableiten, wenn das Gehalt durch den persönlichen Leistungswert bestimmt wird, ist eine Beurteilung des Leistungswertes nur vom direkten Vorgesetzten möglich. Eine zentrale Wahrnehmung wird diese Gehaltsfindung verzerren.[32]

Anwesenheit

Sie hängt direkt von der Branche ab (Produktionsstätten mit Schichtbetrieb im Vergleich zu Brachen im Außendienst). Ihr Einfluss zeigt sich bei der Bezahlung von Mehr- oder Überstunden. Natürlich ist Anwesenheit selbst nicht unbedingt ein Kriterium, der Arbeitnehmer hat schließlich Ergebnisse zu liefern. Das betrifft in

[32] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 33 f.

dieser Form vor allem leitende Angestellte ohne fixe Arbeitszeitenregelung. Darum wird dieser Faktor wahrscheinlich in Zukunft eher eine Nebenrolle einnehmen, die Leistungsorientierung rückt in den Vordergrund. An dieser Stelle ist noch zu erwähnen, dass es bei den Arbeitsplätzen, bei denen keine Kontrolle möglich ist (z.B. im Außendienst) es auch schon früher üblich war, nicht die Anwesenheit zu bewerten sondern das Ergebnis. So entwickelten sich im Übrigen provisionsbezogene Entgeltsysteme.[33]

Statusprinzip

Das Statusprinzip beinhaltet unerklärbare Faktoren zur Gehaltsfindung. In vielen Betrieben wird die Höhe des Gehalts unmittelbar mit der Machtposition des Mitarbeiters verglichen. Besonders ersichtlich ist das bei der geschlechterspezifischen Entlohnung z.B. eine Frau auf höherer Führungsebene mit gleichem Gehalt wie ein Mann der unteren Führungsebene wird als weniger einflussreich empfunden als ihr männlicher Kollege. Demnach kann man schlussfolgern, dass innerbetrieblich Machtpositionen und Privilegien über das Gehaltsschema verteilt werden.[34]

3.1.2.2 Externe Faktoren

- Marktprinzip
- Regionalprinzip
- Branchenprinzip

Marktprinzip

Das Marktprinzip regelt, wie in Kapitel 3.1.1 erwähnt, grundsätzlich die Höhe der Entgelte. Das wird vor allem bei der Personalbeschaffung sichtbar. Beispielsweise wird ein Unternehmen einen Arbeitnehmer nicht für sich gewinnen können, wenn dieser durch seine letzte Tätigkeit in der gleichen Funktion ein höheres Gehalt bezogen hat als im Gehaltssystem bestimmt ist. Zahlt man dem Arbeitnehmer

[33] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 46 f.
[34] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 47

hingegen mehr als das „übliche Marktgehalt“ wird sich das wahrscheinlich negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken.[35]

Regionalprinzip

Tritt ein Arbeitnehmer eine vergleichbare Stelle in einem Unternehmen der gleichen Branche an, heißt das nicht automatisch, dass er dort das gleiche Entgelt bezieht. Das liegt daran, dass in unterschiedlichen Regionen die Höhe des Entgelts weit auseinander gehen kann. Da Globalisierung für Unternehmen in der heutigen Zeit eine wichtige Rolle spielt, ist eine Entgelt-Differenzierung auch länderübergreifend feststellbar. Veranschaulichen lässt sich das wie folgt: Während ein Arbeitnehmer im Bundesland Wien einen Jahresbruttolohn bzw. ein Jahresbruttogehalt von durchschnittlich € 35.100,00 verdient, beträgt der Jahresbruttolohn bzw. das Jahresbruttogehalt eines Arbeitnehmers im Bundesland Burgenland durchschnittlich nur € 25.118,00.[36] Schon die doch bedeutende Abweichung innerhalb Österreichs lässt auf eine noch deutlichere im internationalen Einkommensvergleich schließen.[37]

Branchenprinzip

Das Branchenprinzip zeigt auf, dass in gewissen Branchen grundsätzlich ein höheres Gehalt festgelegt wurde als in anderen. Zurückzuführen ist das auf früher ausgehandelte Verträge, bei denen die Arbeitnehmervertretungen ein besseres Ergebnis erzielen konnten. Zu den Hochlohnbranchen zählte früher der Bergbau. Durch den Wandel haben sich die Hochlohnbranchen zwar verändert, sie existieren aber weiterhin. Heute wird beispielsweise die Energie- und Wasserversorgung oder das Kredit- und Versicherungswesen zur Hochlohnbranche gezählt.[38] Begründet wird das durch die KV selbst. Über jeden Punkt, der einmal im KV geregelt wurde, kann

[35] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 48
[36] Vgl. Statistik Austria (2008)
[37] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 48 f.
[38] Vgl. Statistik Austria (2009), S. 43

zwar erneut verhandelt werden, die Verhandlung kann aber nie zu einem für die Arbeitnehmer schlechteren Ergebnis als vorher führen.[39]

3.2 Entgeltsysteme in Österreich

Ein gut durchdachtes Entgeltsystem liefert innerhalb eines Unternehmens ein angemessenes Grundentgelt in Bezug auf die Funktion, die Leistung und die individuelle Situation des Arbeitnehmers. Weiters kann es dazu Beitragen etwaige Über- oder Unterbezahlungen einzudämmen und Veränderungen hinsichtlich der Mitarbeiterbelegschaft aufzeigen. Somit liefert das Entgeltsystem auch einen wichtigen Beitrag, geht es um die Personalentwicklung. Ein ausgereiftes Entgeltsystem kann somit den Führungskräften hinsichtlich vieler Punkte nützlich sein (z.B. künftige Stellensituation, Mitarbeiterbeurteilung).[40]

Entgeltsysteme werden grundsätzlich zu den Faktoren gezählt, die die Mitarbeitermotivation steigern. Somit sind sie Maßnahmen, die bei Verknüpfung von Entgelt und Leistung, ein mit dem Unternehmen zielkonformes Verhalten der Arbeitnehmer begünstigen. In der Literatur wird häufig darauf hingewiesen, dass hervorragende Leistungen von Mitarbeitern auch in finanzieller Hinsicht besonders belohnt werden sollen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen dahingehend eine Abweichung. Wie zuvor schon erwähnt, ist es besonders schwierig die Leistung eines Arbeitnehmers genau zu messen. Ein weiterer Grund für eine Distanzierung zu diesem System ist der Aspekt, dass Unternehmen Probleme vermeiden wollen, die im Falle von ungerecht empfundener Beurteilung der Mitarbeiter entstehen könnten.[41] Dem Mitarbeiter ist es viel wichtiger, dass das Entgelt nachvollziehbar und innerhalb des Unternehmens differenziert ist. Das bedeutet, dass die Bemessung der Höhe selbst in den Hintergrund tritt.[42]

---

[39] Vgl. Havranek/Niedl (1999), S. 49 f.
[40] Vgl. Ulmer (2001), S. 11
[41] Vgl. Frese (2000), S. 172 f.
[42] Vgl. Meusburger (1996), S. 10

In Österreich findet man unterschiedliche Entgeltformen und Vergütungsformen. Mit dieser Thematik beschäftigen sich die nächsten Unterkapitel.

3.2.1 Entgeltformen

Folgende Grafik liefert einen Überblick über bestehende Entgeltformen.

<table>
<tr><td colspan="3">Entgeltformen</td></tr>
<tr><td colspan="2">Leistungslohn</td><td>Zeitlohn</td></tr>
<tr><td>Akkordlohn
(Mindestlohn zzgl.
Akkordzuschlag)</td><td>Prämienlohn
(unterschiedliche
Prämienmaßstäbe)</td><td>Monatslohn
Stundenlohn</td></tr>
<tr><td>nur unter bestimmten
Voraussetzungen</td><td colspan="2">Kombinationen</td></tr>
</table>

Abb. 3: Entgeltformen
Quelle: In Anlehnung an Blank u.a. 2008, S. 270

3.2.1.1 Zeitentgelte

Bei dieser Form ist die geleistete Arbeitszeit der Faktor, der das Entgelt bestimmt (vgl. Kapitel 3.1.2). Das kann in folgenden Formen geschehen: Stundenlohn, Tageslohn, Wochenlohn oder Monatsgehalt.

3.2.1.2 Stückentgelte

Stückentgelte werden auch als Akkordlöhne bezeichnet. Im Gegensatz zum Zeitentgelt ist der entscheidende Faktor die geleistete Arbeitsmenge. Dafür wird ein bestimmtes Entgelt bezahlt. Hier wird prinzipiell abgegolten, wie viele Einheiten oder Stückzahlen in einer vorgegebenen Zeit hergestellt werden können. Die Entlohnung wird über die Stückzahl berechnet (vgl. Kapitel 3.1.2). Basis für den Akkordlohn ist das Grundgehalt, das rein über die Zeit bezahlt wird. Um das Stückentgelt eines Arbeitnehmers in der Industrie zu berechnen, wird folgende Formel verwendet: Akkordlohn = Leistungsmenge x Akkordsatz.

3.2.1.3 Prämienentgelte

Ein Arbeitnehmer bekommt dann Prämienentgelte, wenn er direkten Einfluss auf die Qualität des Arbeitsergebnisses hat und es für das Unternehmen nicht möglich ist, eine Erfassung von mengenmäßigen Zielen im Bezug vorzunehmen. Ein Prämienentgelt besteht aus zwei Elementen:

- aus dem Grundlohn, der in diesem Fall meist einen Zeitlohn darstellt und
- aus der Prämie selbst.[43]

3.2.2 Vergütungsformen

Darunter versteht man die Erfolgsbeteiligung von Mitarbeitern am Kapital und am Erfolg. Für die Unternehmen wir es zunehmend wichtiger, sich von unabänderbaren Gehaltsstrukturen zu lösen und neue Beteiligungsvarianten einzusetzen. Daraus ergeben sich klare Vorteile, sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die Mitarbeiter. Vorteile für das Unternehmen sind beispielsweise die Ertragssteigerung, eine höhere Rentabilität, eine höhere Motivation der Arbeitnehmer und die Verringerung der Fluktuationsrate.[44] Die Mitarbeiter werden hingegen stärker in unternehmerische Entscheidungen eingebunden, ihr Handlungsspielraum erweitert sich. Somit wird auch die Identifikation mit dem Betrieb und der eigenen Arbeit verbessert, worauf auch eine engere Bindung an das Unternehmen und eine bessere, innerbetriebliche Zusammenarbeit fußt. Weiters achten die Mitarbeiter auf die Kosten des Unternehmens, da eine etwaige Ressourcenverschwendung auch ihnen selbst schaden würde. Ihr Denken erweitert sich, was bedeutet, dass ein Bezug zum Überbetrieblichen hergestellt wird.[45]

3.2.2.1 Kapitalbeteiligung

Bei den Kapitalbeteiligungen unterscheidet man zwischen direkten und indirekten Beteiligungen. Bei indirekten Beteiligungen wird die direkte Beziehung vom

[43] Vgl. Wagner/Bartscher/Nowak (2002), S. 197 ff.
[44] Vgl. Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (o.J.)
[45] Vgl. Wagner/Bartscher/Nowak (2002), S. 202

Mitarbeiter zum Unternehmen unterbunden, indem eine Beteiligungsgesellschaft eingesetzt wird. Solche Gesellschaften sind meist Gesellschaften mit beschränkter Haftung.

Es gibt verschiedene Formen der Kapitalbeteiligungen wie z.B. ein Mitarbeiterdarlehen, stille Beteiligung oder Belegschaftsaktien. Letzteres ist die häufigste Form der Mitarbeiterbeteiligung. Allerdings kann diese Art nur von Aktiengesellschaften angewandt werden, weil sie die Rechtsform dafür ist. Auch viele große Unternehmen in Österreich wie Siemens oder Bosch geben Belegschaftsaktien aus.[46]

3.2.2.2 Erfolgsbeteiligung

Die Mitarbeiter erhalten zu ihrem Gehalt zusätzlich erfolgsabhängige Zuwendungen. Es wird ein Erfolgsanteil für die gesamte Belegschaft ermittelt und durch einen Schlüssel auf die einzelnen Mitarbeiter aufgeteilt. Hierzu gibt es mehrer Methoden. Jeder Mitarbeiter kann den selben Betrag erhalten, es besteht aber auch die Möglichkeit, den Gesamtbetrag nach verschiedenen Kriterien in unterschiedlich hohe Beträge aufzuteilen, z.B. Höhe in Bezug auf Leistung, Arbeiter – Angestellter.[47]

3.3 Entgeltsysteme angewandt auf Akademiker

3.3.1 Akademiker in der Privatwirtschaft

Um einen Überblick zu erhalten, wie ein Gehaltsschema in der Privatwirtschaft aussehen kann, wird als Beispiel das aus dem KV für Angestellte bei Wirtschaftstreuhändern gezeigt. Dieses wurde deshalb gewählt, da Hochschulabsolventen des wirtschaftlichen Bereiches in dieser Branche tätig werden können. Zusätzlich ist dieser KV ein wertvolles Beispiel, geht es um die Berücksichtigung des akademischen Grades Bachelor bei der Einstufung.

---

[46] Vgl. Arbeiterkammer Wien (2007), S. 9
[47] Vgl. Arbeiterkammer Wien (2007), S. 7 f.

Erklärung der Beschäftigungsgruppen I bis VI[48]

Anmerkung: Da in diesem Abschnitt der genaue Wortlaut des KV wichtig ist, handelt es sich hierbei überwiegend um direkte Zitate.

Gruppe I

Angestellte ohne eine der für die Gruppe II bis IV erforderlichen Berufsvoraussetzungen (z.B. Hilfs- und Servicekräfte im Büro, Hilfskräfte in der Datenerfassung)

Gruppe II bis IV: Berufsvoraussetzungen

a) Abgeschlossene kaufmännische Lehrzeit, z.B. diplomierter Lohnverrechner
b) Nachweis des erfolgreichen Besuches einer mittleren, kaufmännischen Schule mit Öffentlichkeitsrecht, deren Abschluss dem erfolgreichen kaufmännischen Lehrabschluss gleichzuhalten ist
c) Nachweis der abgeschlossenen Ausbildung an einer Handelsakademie
d) Erfolgreicher Besuch eines Abiturientenkurses an einer Handelsakademie
e) Abgeschlossenes, facheinschlägiges Studium an einer Hochschule bzw. Ausbildung an einer Fachhochschule
f) Bei Stenotypisten genügt der Nachweis der erfolgreichen Ablegung einer Prüfung
g) abgeschlossene Treuhandassistenten Ausbildung mit Prüfung

Gruppe II: Tätigkeitsmerkmale

Angestellte, die einfache buchhalterische Arbeiten oder Büroarbeiten mit und ohne Verwendung maschineller Behelfe verwenden; Stenotypisten, Kontoführer, Assistenten in der Personalverrechnung: soweit sie nicht in eine höhere Gruppe einzureihen sind.

---

[48] Vgl. Kammer der Wirtschaftstreuhänder (2009), S. 13 f.

Gruppe III: Tätigkeitsmerkmale

Durchführung buchhalterischer Arbeiten mit Fähigkeiten zur Erstellung einfacher Bilanzen, jedoch mit der Ausnahme der Revisionstätigkeit (z.B. Sekretäre mit regelmäßiger Verwendung mindestens einer Fremdsprache, Angestellte, die über die Arbeit eines Personalverrechners hinaus die Lohn- und Gehaltsverrechnung ausführen, Angestellte, die den Nachweis der abgeschlossenen Ausbildung an einer Handelsakademie bzw. einer HBLA mit Rechnungswesen als Maturafach erbringen). Die ununterbrochene dreimonatige Verwendung für das umrissene Aufgabengebiet begründet die Einstufung.

Gruppe IV

a) Tätigkeitsmerkmale:

Bilanzbuchhalter; diese müssen in der Lage sein, Bewertungsgrundsätze und steuerliche Erfordernisse mit Ausnahme von Spezialfragen mitzuverarbeiten (z.B. Revisionsassistenten, Assistenten für betriebswirtschaftliche Beratung). Die ununterbrochene dreimonatige Verwendung für das umrissene Aufgabengebiet begründet die Einstufung, jedoch nur dann, wenn mindestens zwei Jahre in Wirtschaftstreuhandkanzleien ununterbrochen zugebracht wurden.

b) Ebenfalls in diese Gruppe fallen all jene, die über ein abgeschlossenes, facheinschlägiges Studium an einer Hoch- oder Fachhochschule verfügen. Bei diesen Personen gelten mit der Absolvierung des Studiums die zwei Berufsjahre als absolviert.

c) Bachelor-Absolventen sind nach sechs Monaten einschlägiger Beschäftigung auf Vollzeitbasis in diese Gruppe einzustufen. Mit diesem Zeitpunkt gelten bei diesen Personen die zwei Berufsjahre als absolviert.

Gruppe V

Die Gehälter dieser Beschäftigungsgruppe haben mindestens um € 100,00 über jenen der Beschäftigungsgruppe IV zu liegen (z.B. Angestellte, die schwierige Arbeiten selbstständig und verantwortlich ausführen, wozu umfangreiche, überdurchschnittliche Berufskenntnisse und mehrjährige praktische Erfahrung erforderlich sind). Die Einstufung in diese Beschäftigungsgruppe wird jedoch nur dann begründet, wenn mindestens zwei Jahre in Wirtschaftstreuhandkanzleien ununterbrochen zugebracht wurden.

Gruppe VI

Angestellte mit Befugnis als Steuerberater, Buchprüfer und Wirtschaftsprüfer unterliegen gehaltsmäßig der freien Vereinbarung, wobei die Mindestgehälter über den Sätzen der Gruppe V liegen müssen.

	Beschäftigungsgruppen						
	Gruppe I	Gruppe II		Gruppe III		Gruppe IV	
Berufsjahr		a)	b)	a)	b)	a)	b)
1	1.097,20	1.265,10	1.298,80	1.361,90	1.394,70		
2	1.124,50	1.294,40	1.328,30	1.392,50	1.429,60		
3	1.145,30	1.322,90	1.356,50	1.426,30	1.465,50	1.765,20	1.810,80
4	1.171,30	1.351,10	1.385,90	1.460,00	1.499,20	1.813,10	1.857,80
5	1.193,10	1.378,40	1.416,40	1.493,80	1.531,90	1.857,80	1.907,90
6	1.216,00	1.410,00	1.444,70	1.526,50	1.565,80	1.905,60	1.955,70
7	1.242,10	1.435,00	1.474,20	1.560,40	1.601,70	1.953,60	2.006,00
8	1.265,10	1.465,50	1.503,60	1.594,00	1.635,50	2.002,70	2.054,90
9	1.289,00	1.493,80	1.531,90	1.626,70	1.669,30	2.050,60	2.102,80
10	1.311,90	1.523,20	1.561,40	1.659,50	1.703,00	2.096,30	2.153,00
11	1.334,80	1.550,50	1.591,90	1.693,10	1.736,70	2.143,10	2.200,90
12	1.361,90	1.579,90	1.620,30	1.727,00	1.772,60	2.192,20	2.249,90
13	1.382,80	1.607,20	1.649,60	1.760,70	1.806,50	2.241,20	2.299,00
14	1.410,00	1.637,60	1.679,10	1.792,30	1.840,30	2.289,10	2.348,00
15	1.430,60	1.662,70	1.707,30	1.826,10	1.874,10	2.334,90	2.394,80
16	1.455,60	1.693,10	1.736,70	1.857,80	1.907,90	2.381,70	2.445,00
17	1.479,60	1.722,60	1.768,40	1.893,70	1.943,80	2.429,70	2.492,90
18	1.502,60	1.749,90	1.794,50	1.926,30	1.978,70	2.477,60	2.543,00
19	1.526,50	1.778,20	1.826,10	1.960,10	2.011,40	2.526,60	2.592,00
20	1.550,50	1.807,50	1.854,40	1.993,80	2.046,30	2.573,50	2.641,00

Anmerkung: *Gemäß Art IIIa Z 1 findet die Gehaltstabelle b) auf Dienstverhältnisse mit durchrechenbarer Arbeitszeit Anwendung.*

Abb. 4: Gehaltsschema für Angestellte bei Wirtschaftstreuhändern

Quelle: Kollektivvertrag für Angestellte bei Wirtschaftstreuhändern 2009, S. 14

Wie in der Erklärung erwähnt, werden im KV für Angestellte bei Wirtschaftstreuhändern Absolventen von Hoch- und Fachhochschulen (Akademiker) in die Gruppe IV eingeordnet. In diesem Schema werden auch bereits Bachelor-Absolventen berücksichtigt. Demnach werden sie den Hoch- und Fachhochschulabsolventen mit Magister- bzw. Mastergrad gehaltsmäßig gleichgestellt, ab dem Zeitpunkt an dem sie sechs Monate auf Vollzeitbasis beschäftigt sind. Die Einstiegsgehälter für Akademiker liegen in diesem Fall bei € 1.765,20 bzw. € 1.810,80. Absolventen einer fachspezifischen Matura befinden sich in der Berufsgruppe III und liegen mit ihrem Einstiegsgehalt von € 1.361,90 bzw. € 1.394,70 gehaltsmäßig deutlich unter den Akademikern.

Durch Recherchen konnte zusätzlich herausgefunden werden, dass es in der Branche üblich ist, Bachelor-Absolventen auf Basis von Teilzeit oder geringfügiger Beschäftigung einzustellen, die entweder berufsbegleitend oder Vollzeit einen Masterstudiengang absolvieren. Dieser Abschluss ist in vielen Bereichen wie z.B. im Audit eine Voraussetzung um weiterführende Prüfungen (z.B. Prüfung zum Wirtschaftsprüfer) ablegen zu können.

3.3.2 Akademiker im öffentlichen Dienst

Um einen Überblick über die gehaltsmäßige Einstufung von Akademikern im öffentlichen Dienst zu erhalten, wird hier dieses Entlohnungsschema analysiert. Die Daten stammen aus dem KV für Angestellte im öffentlichen Dienst. Es wird versucht, die Auswirkungen eines akademischen Abschlusses in Bezug auf Einstiegsgehalt, Personalentwicklung und Gehaltsentwicklung aufzuzeigen.

Ausgehend von allen Ausbildungsgraden bietet das Entlohnungsschema für Beamte einen guten Überblick über Gehaltsstruktur, Zeitsprünge und Seniorität (vgl. Kapitel 3.1.2). In den folgenden Tabellen kann man die Unterschiede im Einstiegsgehalt von Akademikern und Nichtakademikern gut erkennen.

Erklärung der Entlohnungsgruppen:

Entlohnungsgruppe a = akademischer Abschluss

Entlohnungsgruppe b = Abschluss Reifeprüfung

Entlohnungsgruppe c = Fachlicher Abschluss ohne Reifeprüfung (z.B. Handelsschule, Fachschule)

Entlohnungsgruppe d = gelernte Kräfte (z.B. Schreib- und Sekretariatsdienst)

Entlohnungsgruppe e = ungelernte Kräfte (z.B. Botendienst, heute kaum mehr in Verwendung)

VERTRAGSBEDIENSTETE Entlohnungsschema I (Angestellte)

Entloh-nungs-stufe	Entlohnungsgruppe				
	a	b	c	d	e
	Euro				
1	1.922,3	1.518,6	1.345,0	1.289,2	1.233,7
2	1.969,6	1.555,5	1.377,0	1.314,2	1.247,7
3	2.017,3	1.592,4	1.408,8	1.338,8	1.261,5
4	2.065,1	1.629,9	1.440,5	1.363,5	1.275,5
5	2.112,8	1.669,2	1.472,3	1.388,2	1.289,2
6	2.160,7	1.709,5	1.504,0	1.412,8	1.303,5
7	2.241,3	1.752,3	1.536,0	1.437,5	1.317,3
8	2.322,4	1.795,3	1.567,6	1.462,0	1.331,3
9	2.403,0	1.855,8	1.599,3	1.487,0	1.345,2
10	2.483,1	1.917,7	1.631,4	1.511,7	1.359,3
11	2.563,8	1.998,7	1.665,5	1.536,4	1.373,2
12	2.643,8	2.080,1	1.700,2	1.560,8	1.387,3
13	2.724,5	2.161,5	1.736,2	1.585,6	1.401,0
14	2.805,2	2.242,1	1.773,0	1.610,5	1.415,0
15	2.885,4	2.322,6	1.810,0	1.635,6	1.428,8
16	2.990,4	2.403,2	1.847,2	1.661,7	1.443,0
17	3.095,5	2.484,2	1.884,8	1.688,6	1.456,9
18	3.200,5	2.564,1	1.922,3	1.715,6	1.470,9
19	3.305,6	2.645,1	1.959,8	1.744,5	1.484,9
20	3.410,9	2.725,1	1.997,2	1.773,0	1.498,8
21	-	-	2.034,7	1.801,8	1.512,7

Abb. 5: Entlohnungsschema Angestellte im öffentlichen Dienst

Quelle: Gewerkschaft Öffentlicher Dienst 2009, S. 8

Im Speziellen ist im öffentlichen Dienst festzustellen, dass ein Fortkommen im Gehaltsschema nicht nur chronologisch (vertikal), sondern auch fortbildungsabhängig (horizontal) möglich ist. Das soll heißen, dass Angestellte, die durch Lehre oder Matura im öffentlichen Dienst einsteigen, nicht nur mit Dauer des Dienstverhältnisses mehr verdienen können, auch durch Weiterbildung ist eine Verbesserung des Gehalts möglich. Diesen Sprüngen in der Entlohnungsgruppe sind aber auch Grenzen gesetzt.

Die Abbildung zeigt, dass der Bachelorgrad zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht explizit berücksichtigt wurde. In Zukunft wird es aber auch im öffentlichen Dienst zur Aufgabe werden, die Entlohnung dieses akademischen Grades zu aktualisieren. Genauso wie in der Privatwirtschaft muss sich die Akzeptanz und Wertigkeit dieses akademischen Abschlusses erst durchsetzen.

3.4 Einstiegsgehälter von Akademikern vor und nach dem Bologna Prozess

Seit der Umsetzung des Bologna Prozesses haben sich in Bezug auf die Einstiegsgehälter erste Veränderungen gezeigt. Laut einer Studie des Österreichischen Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrums (ÖPWZ) wird bei den Einstiegsgehältern der Bachelorgrad bereits berücksichtigt (vgl. Kapitel 3.3.1). Die Studie begründet folgende Werte:

	Wirtschaftliche Ausbildung	Technische Ausbildung
Alte Studienordnung		
Fachhochschule	€ 2.211 bis € 2.393	€ 2.281 bis € 2.453
Universität	€ 2.316 bis € 2.529	€ 2.434 bis € 2.688
Neue Studienordnung		
Fachhochschule Bachelor	€ 1.961 bis € 2.180	€ 2.106 bis € 2.278
Universität Bachelor	€ 2.030 bis € 2.297	€ 2.207 bis €2.442
Fachhochschule Master	€ 2.225 bis € 2.352	€ 2.318 bis € 2.463
Universität Master	€ 2.316 bis € 2.440	€ 2.497 bis € 2.663

Tab. 9: Einstiegsgehälter nach altem und neuem Studienplan
Quelle: ÖPWZ (2008), S. 125 ff.

Die an der Delphi-Studie teilnehmenden Experten zeichneten bei der Entlohnung ein ähnliches Bild. In den Unternehmen, in denen bereits Bachelor-Absolventen eingestellt sind, werden diese in den meisten Fällen bezüglich ihrer Entlohnung zwischen Absolventen mit Maturaniveau und Master-Absolventen eingereiht. Das bedeutet in Zahlen ausgedrückt, dass ein Bachelor-Absolvent durchschnittlich um € 200,00 weniger verdient als ein Master-Absolvent oder ein Absolvent der bisherigen Diplomstudiengänge.

3.5 Berufliche Qualifikationen in Österreich

Durch ein wirtschaftliches Studium erlernt man bestimmte fachliche Fähigkeiten. Diese unterscheiden sich je nach Studiengang und Bildungseinrichtung. Alle österreichischen Fachhochschulen und Universitäten haben ihre jeweiligen, fachlichen Qualifikationen genau festgelegt. Beispielsweise ist es das Ziel der Fachhochschule Burgenland GmbH, Studiengang Internationale Wirtschaftsbeziehungen, den Studenten, neben der betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Basis, eine besondere Fachkompetenz in Bezug auf Mittel- und Osteuropa zu vermitteln. Das geschieht nicht nur durch interkulturelle Lehrveranstaltungen, jeder Student hat außerdem eine mittel- oder osteuropäische Pflichtwahlsprache zu erlernen.[49]

Ein Unternehmen erwartet sich von einem Absolventen eines wirtschaftlichen Studiums berufliche Qualifikationen, je nach Spezialisierung, beispielsweise in den Bereichen Beschaffung und Produktion, Marketing, Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Personalwesen, Controlling oder Logistik. Neben diesen, während des Studiums erlangten, beruflichen Qualifikationen („Hard Skills“) spielt zunehmend die Persönlichkeit des Einzelnen die wichtigere Rolle. Hier heißt das Schlagwort „Soft Skills“. Darunter versteht man die soziale Kompetenz einer Person.

[49] Vgl. Fachhochschulstudiengänge Burgenland GmbH (o.J.)

Hierunter fallen beispielsweise folgende Fähigkeiten:

- Kontaktfreudigkeit
- Teamfähigkeit
- Führungsfähigkeit
- Flexibilität
- Organisationsfähigkeit
- Unternehmerisches Denken
- Kommunikationsfähigkeit
- Analytisches Denkvermögen
- Verantwortungsbewusstsein
- Lernbereitschaft.[50]

Unternehmen ermitteln diese Persönlichkeitsmerkmale anhand von Einstellungsgesprächen, Assessment-Centern oder psychologischen Persönlichkeitstests. Alle drei Arten der Persönlichkeitsüberprüfung sind unzulänglich. Soft Skills zu beurteilen liegt auch in den Händen des Personalwesens der einzelnen Betriebe während der Probezeit. Hier kann beurteilt werden, wie teamfähig und sozial kompetent sich ein Mitarbeiter präsentieren kann. In Zeiten des lebenslangen Lernens erwarten Unternehmen, dass sich ein Fachhochschul- oder Universitätsabsolvent immer wieder auf neue Situationen einstellen kann und die daran geknüpften Kenntnisse und Fertigkeiten selbstständig erwirbt.

Bei der Befragung ergaben sich die folgenden beiden Unterkapitel:

3.5.1 Abgrenzung zwischen Maturaniveau und Bachelorgrad

Mit der Reifeprüfung erwerben die Maturanten spezielle berufliche Fähigkeiten. In Österreich hat das Schulsystem auf den technischen (Höhere technische Lehranstalten verschiedener Richtungen), auf den wirtschaftlichen (Handelsakademie) und auf den touristischen (Höhere Berufslehranstalten) Bereich

[50] Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2007), S. 10

ein Hauptaugenmerk. An den allgemeinbildenden höheren Schulen gibt es keine berufsspezifischen Spezialisierungen. Bei einem Abschluss einer berufsbildenden höheren Schule spricht man von einer fachspezifischen Matura (vgl. Kapitel 3.3). Personalisten in Österreich erwartet sich von Bewerbern mit Maturaniveau umfangreiche Fremdsprachenkenntnisse, selbstständiges Arbeiten bis zu einem gewissen Grad. Problemlösungen über Teamarbeit und soziale Integration im Betrieb sowie Kommunikationsfähigkeit mit allen innerbetrieblichen Hierarchien werden verlangt.

Diese Anforderungen sind bei Bachelor-Absolventen natürlich viel höher angesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass ein Bachelor-Absolvent im Laufe seines Studiums sich viele weitere Soft Skills aneignen konnte. Das beginnt schon bei der persönlichen Organisation des Studiums bzw. des Stundenplans für Universitätsstudenten. Im Gegensatz zum Maturant soll ein Bachelor-Absolvent bereits mit ersten Führungskompetenzen aufzeigen. Organisation und Erstellung kleinerer Projekte dürfen keine Schwierigkeiten darstellen.

3.5.2 Abgrenzung zwischen Bachelorgrad und Mastergrad

Der Niveauunterschied zwischen Matura und Bachelorgrad ist höher als der zwischen Bachelorgrad und Mastergrad. Das ergibt sich aus der nur zweijährigen Weiterbildung. Im Bereich der sozialen Kompetenzen ist kein so großer Sprung möglich, da sich der Student bereits im Vorstudium die von ihm erwarteten Fähigkeiten angeeignet hat. Im fachlichen Bereich ist allerdings schon eine höhere Differenzierung möglich. Das gründet darauf, dass die Hard Skills, die im dreijährigen Vorstudium erworben wurden, im Masterstudium gefestigt und ausgeweitet werden können.

4 Die Delphi-Studie als Prognoseverfahren

4.1 Definition Prognose und Prognoseverfahren

Prognosen sind allgemein besonders wichtig für Planungsprozesse. Erst aufgrund ihrer Informationen, betreffend zukünftige Ereignisse, können alle Möglichkeiten aufgezeigt, gegenübergestellt und gegeneinander abgewogen werden. Prognosen geben Auskunft über die Wahrscheinlichkeitsauftretung von mindestens einem zukünftigen Ereignis in einem bestimmten Zeitraum. Sie stützen sich auf Beobachtungen in der Vergangenheit und stellen fest, ob eine Annahme über die Fortgeltung der Erklärung in der Zukunft gegeben werden kann.

Da eine Prognose immer auf zukünftige Ereignisse ausgerichtet ist, kann sie nie mit Sicherheit abgegeben werden. Das tatsächliche Ergebnis bleibt bis zum Eintritt ungewiss.

Gehen mehrere Ereignisse einher muss beachtet werden, ob ein gemeinsames Auftreten oder ein gegenseitiger Ausschluss besteht. Stehen diese beiden Faktoren als unabhängig zueinander, können die Ereignisse getrennt voneinander analysiert werden.

Prognosen weisen eine unterschiedlich hohe Qualität auf. Je eingeschränkter die Rahmenbedingungen, die für die Gültigkeit einer prognostischen Aussage gesetzt werden, sind, desto niedriger ist ihre Qualität. Es sollte daher darauf geachtet werden, dass die Bedingungen so wenig wie möglich eingeschränkt werden, um die Qualität der Prognose zu gewährleisten. Sind die Bedingungen festgelegt, kann ihre Qualität nicht dadurch erhöht werden, indem einzelne nicht berücksichtigt werden. Ein weiteres Merkmal für eine optimale Prognose ist die Wertigkeit ihrer empirischen Aussage. Primär zu beachten sind der Umfang und die fehlerfreie Erfassung der Vergangenheitsbeobachtungen. Sekundär muss davon ausgegangen werden, dass

ein in der Vergangenheit aufgetretenes Muster auch in Zukunft Gültigkeit haben wird, das heißt, eine zeitliche Stabilität ist erforderlich.[51]

Prognoseverfahren werden in der Regel für jeden Anwendungszweck separat gestaltet. Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass eine genaue Verfahrensdarstellung aller Arten nahezu unmöglich ist. Zu den Prognoseverfahren werden unter anderem folgende gezählt:[52]

- Prognosen aus Befragungen
  - Repräsentativbefragungen
  - Expertenbefragungen
- Leitindikatoren
- Zeitreihenanalysen
- Regressionsmodelle
  - Ein-Gleichungs-Modelle
  - Mehr-Gleichungs-Modelle

Um sich für ein geeignetes Prognoseverfahren entscheiden zu können, muss eine Vielzahl von Überlegungen getätigt werden. Darunter fällt die Analyse der verschiedenen Merkmale der einzelnen Verfahren. Man unterscheidet zwischen heuristischen, statistischen und ökonomischen Merkmalen. Bei den heuristischen Merkmalen wird aufgrund von Vermutungen und Erfahrungen davon ausgegangen, dass sich eine bestimme Methode für die festgelegte Prognoseaufgabe eignet. Daraus werden z.B. folgende Daten abgeleitet:

- Prognosehorizont (Tage, Wochen, Monate, Jahre),
- Anzahl der notwendigen und verfügbaren Beobachtungen,
- zeitlicher Abstand, wann die Prognoseaufgabe wiederholt wird.

Diese Ableitungen zeigen, dass sich heuristische Merkmale im Wesentlichen durch das Prognoseproblem selbst ergeben. Prognosemethoden können nach statistischen

[51] Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer (2001), S. 715 ff.
[52] Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer (2001), S. 729

Merkmalen vor ihrem Einsatz (ex ante) und nach ihrem Einsatz (ex post) bewertet werden. Werden sie aus früheren Verwendungen festgestellt, sind sie demnach „ex post“. Die ökonomischen Merkmale beziehen sich auf die Wirtschaftlichkeit des Prognoseverfahrenseinsatzes. Demnach sollte es nur eingesetzt werden, wenn sein Aufwand kleiner gegenüber den daraus gewonnenen Informationen ist.[53]

Wegen der Komplexität der einzelnen Prognoseverfahren, und weil die im folgenden Kapitel behandelte Delphi-Methode unter „Prognosen aus Befragung“ fällt, wird auch nur dieser Typ bei der Prognoseverfahrensanalyse angewandt. Wie zuvor bereits erwähnt, unterscheidet man dabei aus Befragungen zwischen Repräsentativbefragungen und Expertenbefragungen.

Bei der Repräsentativbefragung werden verschiedene, einzelne Personen befragt, die als repräsentativ für eine bestimmte Grundgesamtheit stehen, z.B. Stichproben von Verbrauchern, Unternehmen, Haushalten. Ermittelt werden deren geplanten Vorgehensweisen. Die Qualität einer Repräsentativbefragung hängt von folgenden Faktoren ab:

- die festgelegte Form der Fragestellung,
- ob es sich wirklich um eine repräsentative Befragtenauswahl handelt und
- ob sich ein Rückschluss der Stichprobe auf die Gesamtheit ziehen lässt.

Ist eine Repräsentativität der Befragtenauswahl nicht gegeben, gibt es die Möglichkeit der Expertenbefragung. Dabei wird versucht, die fehlende Komponente durch die besonders ausgeprägten Kenntnisse der Experten über das zu befragende Thema auszugleichen. Unter diese Art der Prognosen aus Befragungen fällt auch die so genannte Delphi-Methode, die im folgenden Abschnitt genauer erläutert wird.[54]

[53] Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer (2001), S. 724 ff.
[54] Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer (2001), S. 729 f.

4.2 Die Delphi-Studie

4.2.1 Was sind Delphi-Studien?

Die Delphi-Studie fällt, wie in Kapitel 4.1 erklärt, unter den Prognose-Typ der Expertenbefragungen. Sie stellt eine mehrstufige Befragungsmethode dar, bei der Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen interviewt werden. Das erfolgt in der Regel in Schriftform. Forschungsziel dieser Studie ist es, bestimmte Zukunftsereignisse oder Entwicklungstrends zu kategorisieren. Die Basis des Verfahrens sind die individuellen und intuitiven Urteile der Fachexperten. Das wiederum fußt auf der Annahme, dass die Experten in ihrem Fachgebiet über einen besonders hohen Grad an Wissen verfügen und daraus resultierend eine möglichst genaue Schätzung über eventuelle Zukunftsentwicklungen abgeben können. Durch die Studie hervorgehende Gruppenantwort können die Fachexperten ihre Aussagen überprüfen bzw. vergleichen. Anhand dieser zweiten Befragung wird die Weite der Expertenmeinungen dezimiert, eine Annäherung der Expertenmeinungen zueinander angesteuert.

Die Delphi-Studie wird aufgrund ihrer Charakteristik häufig für Entwicklungsprognosen im Technologiebereich angewendet. Damit zusammenhängend ist sie der Trendforschung einzuordnen. Weiters eignet sie sich gut für Prognosegegenstände, die eher langfristige und umfassend zu lösende Problemstellungen aufweisen. Als extremes Beispiel dafür gibt es auch Delphi-Studien, die über einen Prognosezeitraum von zehn oder mehr Jahren haben.[55]

Seit ihren Anfängen in den 1950er Jahren hat sich die Delphi-Studie immer weiterentwickelt. Bis heute wurde diese daraus resultierende Vielfalt dokumentiert und ihre, an sie gerichteten, ändernden Erwartungen aufgezeigt. Der folgende Abschnitt widmet sich dieser Vielfalt und spiegelt ihre jeweiligen Sichtweisen wider.

[55] Vgl. Volkmann (2000)

4.2.1.1 Delphi-Studien als Verfahren zur Steuerung von Gruppenkommunikation

Zahlreiche Autoren bewerten die Delphi-Methode grundsätzlich als ein Instrument zur verbesserten Erfassung von Gruppenmeinungen bzw. für eine gezielte Steuerung der Gruppenkommunikation.[56]

4.2.1.2 Delphi-Studien als Verfahren zur Erforschung bestimmter Sachverhalte

Andere Autoren wiederum definieren die Delphi-Studie anhand ihres inhaltlichen Aspektes, allem voran ihr potentielles Leistungsvermögen als Grundlage zur Problemlösung. Auch deutschsprachige Ansätze betonen diese Auslegung und bezeichnen die Delphi-Studie als wichtiges Instrument für die Zukunftsforschung. Zusätzlich gibt es einen Verweis auf den psychologischen Aspekt von Delphi, der von Häder und Häder wie folgt beschrieben wird: „Die Delphi-Studie ist ein vergleichsweise starr strukturierter Gruppenkommunikationsprozess, in dessen Verlauf Sachverhalte, über die naturgemäß unsicheres und unvollständiges Wissen existiert, von Experten beurteilt werden.“[57]

4.2.1.3 Diskussion der Definitionen

Bis 1975 gab es keine einheitliche Definition von Delphi. Das erklärt auch die zahlreichen Definitionen der einzelnen Autoren. Wurden anfangs gruppendynamische Prozesse für die Wesensbeschreibung verwendet, gingen die neueren Definitionen stärker auf den Problemlösungscharakter von Delphi-Studien ein. Mittlerweile wird sie auch als etablierte Methode beschreiben. Eine Skepsis ist ihr gegenüber kaum noch vorhanden, was auch darauf zurückzuführen ist, dass sie eine wahrgenommene Zuverlässigkeit bezüglich der Prognosen aufweist. Auch über die Grundidee sind sich die Autoren einig. Sie wird, wie schon zuvor erwähnt, in eine Expertenbefragung zur Problemlösung in mehr als einer Phase, mittels anonymen Feedbacks dargestellt.

---

[56] Vgl. Häder (2002), S. 19 f.
[57] Vgl. Häder (2002), S. 21 f.

Allerdings sollte auch auf zwei kritische Aspekte betreffend die unterschiedlichen Definitionen eingegangen werden. Die Delphi-Studie darf nicht als „Notfallinstrument“ angesehen werden, wenn andere Verfahren keine Lösung bringen. Um die Methode durchführen zu können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Das schließt eine bedenkenlose, beliebige Nutzung oder Veränderung aus. Als weiterer kritischer Punkt muss beachtet werden, ob das allgemeine Ziel einer Delphi-Studie das Konsenskriterium ist. Das würde bedeuten, dass diese Studie so lange fortgeführt werden müsste, bis eine Übereinstimmung unter den Teilnehmern erreicht ist. Dagegen spricht allerdings, dass ein Konsens nicht automatisch die „wahre“ Aussage darstellt.[58]

4.2.2 Delphi-Studien im Vergleich zu ähnlichen Ansätzen

Grundsätzlich ist es möglich, gleiche, inhaltliche Ziele auch mit anderen sozialwissenschaftlichen Instrumenten zu erlangen bzw. die gleiche Problemstellung mit anderen Methoden zu lösen. Zwei Instrumente weisen einen hohen Verwandtschaftscharakter zur Delphi-Studie auf:

- Gruppendiskussion in einer face-to-face Situation und
- einmalige Expertenbefragung

Diese beiden Methoden zur Problemlösung werden der Delphi-Studie im Folgenden gegenübergestellt.

Ende der 40er Jahre wurden erstmalig im angelsächsischen Raum Fokusgruppendiskussionen zur Bewertung der Zuschauerreaktionen auf Propagandafilme eingesetzt. Die Gründe dafür waren zeitliche und forschungsökonomische Überlegungen. Erst in den 70er Jahren wurde erkannt, dass Gruppendiskussionen als Instrument der Feststellung von Gruppenprozessen genutzt werden kann.[59]

---

[58] Vgl. Häder (2002), S. 22 f.
[59] Vgl. Häder (2002), S. 53

Die Teilnehmer an Gruppendiskussionen bekunden jeweils ihre Meinung, geben Erzählungen ab. Diese erinnern andere Diskussionsteilnehmer an Ereignisse und bringen sie dazu, das Gesagte wechselseitig zu erweitern. Nach dieser kurzen Definition wird analysiert, inwieweit diese Methode die einzelnen Funktionen der Delphi-Studie erfüllen kann.

Nicht nur die Delphi-Studie sondern auch die Gruppendiskussion kann zur Anhäufung von Ideen und einer Strukturierung nicht klar definierbarer Sachverhalte, beispielsweise für zukünftige Ereignisse, dienen. Beide Ansätze eigenen sich zur Lösung einer solchen Problemstellung. Die Teilnehmer werden aufgefordert, Informationen und Wissen zu sammeln und zu systematisieren. Der Unterschied der beiden Instrumente besteht darin, dass es bei Gruppendiskussionen, aufgrund des sozialen Kontakts der Teilnehmer, zur Auslösung verschiedener Gruppenprozessen kommt. Das kann positive aber auch negative Folgen haben. Einerseits können die Gruppenmitglieder angeregt werden, was qualitativ hochwertige Ergebnisse zur Folge hat. Andererseits, wirkt sich der soziale Kontakt negativ aus, könnten die Ergebnisse auch relativ gering sein. Bei der Delphi-Methode wird dieses „Risiko“ der Gruppenprozesse minimiert, da die Teilnehmer nicht in direktem Kontakt zueinander stehen. Die Gruppenmeinung wird nur durch ein anonymes Feedback an die Mitglieder weitergegeben.[60]

Besteht das Ziel darin, Gruppenmeinungen zu qualifizieren und diese empirisch darzustellen, ergeben sich wesentliche, methodische Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen. Bei Gruppendiskussionen entstehen durch verschiedene Mechanismen Verzerrungen. So wird beispielsweise die Orientierung der eigenen Antwort der von der Mehrheit erwünschten angepasst oder angenähert. Das wird bei der Delphi-Studie bewusst vermieden. Je stärker die Problemstellung als heikel angesehen wird, desto besser ist es, die Delphi-Studie der Gruppendiskussion vorzuziehen.

[60] Vgl. Häder (2002), S. 54 f.

Es ist nicht klar definierbar, welche der beiden Methoden im Falle einer gewünschten Konsensbildung zu begünstigen ist bzw. welche Unterschiede existieren, da entsprechende Tests fehlen, anhand welcher Aufschlüsse über die Thematik gegeben werden könnten. Die Entscheidung welches der beiden Verfahren angewendet werden soll bzw. kann, liegt bei der jeweiligen Person. [61]

Expertenbefragungen werden laut Bea/Dichtl/Schweitzer wie folgt definiert: „Expertenbefragungen zeichnen sich durch den Versuch aus, die fehlende Repräsentativität der Befragtenauswahl durch eine besonders hoch entwickelte Sachkunde über den Befragungsgegenstand zu kompensieren.“[62] (Vgl. Kapitel 4.1) Sie erfolgen entweder schriftlich oder mündlich und sind teilstandardisiert. Folgende Elemente fehlen den Expertenbefragungen verglichen mit einer Delphi-Studie:

- Expertenbefragungen sind grundsätzlich einmalige Untersuchungen.
- Darum erhalten die Teilnehmer kein Feedback über die Ergebnisse und somit über die Gruppenmeinung.
- Durch dieses fehlende Feedback kann der Teilnehmer auch keine Erweiterung zur Problemlösung liefern.
- Die hoch standardisierte Erhebungssituation von Delphi-Studien liegt bei Expertenbefragungen generell nicht vor.

Expertenbefragungen können zwar zur Sammlung und Generierung von Ideen genutzt werden, es fehlt aber die bei der Delphi-Studie gezielt bezweckte Auslösung eines kognitiven Prozesses bei den Teilnehmern, damit durch eine weitere Befragungsrunde neue Informationen gewonnen werden. Einen besonders großen Nachteil gegenüber der Delphi-Studie hat die Expertenbefragung in Bezug auf die Strukturierung eines nicht ganz klar definierten Sachverhalts oder die Qualifizierung und Ermittlung von Expertenmeinungen. Das Feedback trägt wesentlich zu einer qualifizierten Problemlösung bei. Fehlt diese Rückkoppelung durch ein anonymes Feedback, ist nicht zu erwarten, dass sich Änderungen in den Meinungen der

[61] Vgl. Häder (2002), S. 56 f.
[62] Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer (2001), S. 730

Befragten ergeben und so zu einem weiteren Informationsgewinn führen. Ist das Ziel auf eine Konsensbildung gerichtet, sind einmalige Expertenbefragungen in jeder Hinsicht ungeeignet.[63]

Die folgende Tabelle veranschaulicht die Unterschiede und Zusammenhänge von Gruppendiskussionen, Expertenbefragungen und Delphi-Studien.

[63] Vgl. Häder (2002), S. 58 f.

Gruppendiskussion	Expertenbefragung	Delphi-Studie
	Design	
Experten müssen gleichzeitig anwesend sein	Unterschiedliche Möglichkeiten zum Befragungsmodus	Befragung kann an verschiedenen Orten erfolgen
Feedback erfolgt spontan im Verlauf der Diskussion	kein Feedback	Anonymes Feedback informiert über die Gruppenmeinung
Ergebnisse liegen relativ schnell vor		Größere Zeitfonds erforderlich
Sehr gute methodische Absicherung	Nur relativ geringe methodische Absicherung	Gute methodische Absicherung
	Gruppendynamik	
Meinungsführerschaft möglich	Keine Beeinflussung durch Meinungsführer	
Gruppenzwang zur Konformität möglich	Kein Konformitätszwang	Infolge der Anonymität relativ geringer Konformitätszwang
Kognitive Prozesse können im Verlauf der Gruppensitzung ausgelöst werden	Keine gezielte Auslösung weiterer, kognitiver Prozesse	Durch Feedback und erneute Befragung werden kognitive Prozesse gezielt ausgelöst
Gruppenleistung ist gegenüber der Einzelleistung überlegen	Summe von Einzelleistungen	Gruppenleistung ist gegenüber der Einzelleistung überlegen
Freie Assoziation der Experten	Synthese aus qualitativer und quantitativer Befragung	
	Ziele	
Ideengeneration generell möglich		
Strukturierung nicht genau definierter Sachverhalte mit unterschiedlichen Erfolgsaussichten möglich		
Gruppe wirkt als Störfaktor	Nur Ermittlung von Expertenmeinungen möglich	Ermittlung und Qualifikation von Expertenmeinungen
Konsens erreichbar	Konsens nicht erreichbar	Konsens erreichbar

Abb. 6: Gruppendiskussion, Experten- und Delphi-Befragung im Vergleich

Quelle: Häder 2002, S. 60

4.2.3 Die Arten der Delphi-Studie

Wie zuvor schon erwähnt, kann eine Delphi-Studie als Lösungsansatz für unterschiedliche Problemstellungen herangezogen werden. So lassen sich vier verschiedene Arten unterscheiden:

- Typ 1: Delphi-Studien zur Ideensammlung
- Typ 2: Delphi-Studien für eine möglichst exakte Vorhersage eines unsicheren Sachverhalts
- Typ 3: Delphi-Studien zur Ermittlung und Qualifikation der Ansichten einer Expertengruppe über einen nicht genau definierbaren Sachverhalt
- Typ 4: Delphi-Studien zur Konsensbildung unter den Teilnehmern

4.2.3.1 Typ 1: Delphi-Studien zur Ideensammlung

Ein Ziel dieses Delphi-Typs ist es, neue Ideen zur Problemlösung zu sammeln. Hierbei ist rein der qualitative Ansatz von Bedeutung, quantifizierende Runden sind nicht das Hauptaugenmerk. Nach der ersten Befragung werden den Experten die Ergebnisse der qualitativen Einschätzungen vorgelegt und anschließend die Fragestellung erneut eingehoben. Es ist ausschlaggebend wie viele Ideen diese Variante hervorbringt. Vordergründig kommt es darauf an, möglichst viele unterschiedliche Vorschläge zur Problemlösung zu erhalten.

4.2.3.2 Typ 2: Delphi-Studien für eine möglichst exakte Vorhersage eines unsicheren Sachverhalts

Das Hauptaugenmerk dieses Typs liegt darauf, eine bessere Klarheit über die Begebenheit zu gewinnen. Die Bewertung der Resultate erfolgt hier, indem man die Ergebnisse aus der Studie mit dem tatsächlich eingetretenen Sachverhalt vergleicht. Somit liegt immer ein wirklicher Wert vor, der mit der Methode herausgefunden werden soll. Daran wird schließlich der Erfolg des Einsatzes bewertet.

4.2.3.3 Typ 3: Delphi-Studien zur Ermittlung und Qualifikation der Ansichten einer Expertengruppe über einen nicht genau definierbaren Sachverhalt

Im Gegensatz zum Typ 2 ist es bei dieser Art möglich, die Meinungen einer konkret bestimmbaren Expertengruppe einzuholen. Die Ergebnisse werden dazu herangezogen, gezielte Schlussfolgerungen für obligatorische Maßnahmen zu begründen, um auf das ermittelte Problem reagieren zu können. Das Ergebnis lässt sich daran bewerten, in welchem Ausmaß die Ansichten der Teilnehmer durch diese Methode einwandfrei wiedergegeben werden und ob sie zu einer Verbesserung der Urteile der Experten geführt hat. Hier kommt es im Gegensatz zu Typ 1, wo es rein um den qualitativen Ansatz geht, auch zu einer quantifizierenden Bewertung, das heißt, dass ihre Mehrheitsfähigkeit aufgezeigt und geprüft wird.

4.2.3.4 Typ 4: Delphi-Studien zur Konsensbildung unter den Teilnehmern

Während der Durchführung der Delphi-Studie kommt es durch das Feedback gezielt zu Gruppenprozessen, die dazu dienen das Ergebnis zu bewerten. Es gibt aber auch Ansätze die auf ein möglichst hohes Maß an Konsens unter den Experten abzielen. Sinnvoll ist das, wenn es beispielsweise um eine demokratische Entscheidungsfindung geht. Der Sachverhalt, über den diskutiert wird, muss im Vorfeld sehr gut und möglichst genau strukturiert werden, da die Studie so lange durchgeführt wird, bis es zu einer Konsensbildung kommt und es andernfalls mehr Zeit als nötig in Anspruch nehmen würde.[64]

4.2.4 Aufbau und Ablauf der Delphi-Studie

Besonders wichtig für die Durchführung der Delphi-Studie ist die gewissenhafte Auswahl der Experten. Die Fachleute sollten dabei aus unterschiedlichen Bereichen kommen. Es muss sichergestellt sein, dass sie während des gesamten Ablaufes zur Mitwirkung bereit sind. In der Regel erfolgt die Befragung in schriftlicher Form. Somit

[64] Vgl. Häder (2002), S. 30 ff.

muss zunächst ein Fragebogen erstellt werden, der alle relevanten Befragungsinhalte abdeckt.[65]

Der Verlauf einer solchen Studie gliedert sich wie folgt:

Im ersten Schritt werden die zu befragenden Experten gesucht und ausgewählt. Anschließend wird ihnen der ausgearbeitete Fragenkatalog übersandt. Sie haben nun die Möglichkeit, während zwei, aufeinander folgenden Durchgängen die aufgestellten, zukünftigen Entwicklungen zu bewerten. Nach der ersten Runde der Befragung, werden die daraus resultierenden Ergebnisse ausgewertet, aufbereitet und zusammengefasst. Als nächster Schritt wird den Experten das Ergebnis für eine zweite Schätzung vorgelegt. Wie auch bei der ersten Befragung erfolgt auch der zweite Durchgang anonym. Das Endergebnis stellt somit eine aufbereitete Gruppenmeinung dar. Ersichtlich sind nicht nur die Aussagen selbst, sondern auch die Bandbreite der vorhandenen Meinungen.[66]

4.2.5 Vorteile und Nachteile dieser Methode

Das Ergebnis dieser Methode stellt eine Zusammenfassung von Expertenwissen dar und ist somit eine Gruppenmeinung. Die Anonymität der Teilnehmer wird gewährt, dadurch können die Nachteile, die sich durch ihr Fehlen ergeben, verhindert werden. Bei Gruppendiskussionen treten oft Beeinflussungen auf.

Auch die fremden Einschätzungen finden Berücksichtigung und Reflexion durch diese Methode. Das geschieht dadurch, dass die gesammelten Ergebnisse an alle Teilnehmer weitergegeben und in mehreren Durchläufen beurteilt werden.

Bei sehr umfangreichen Problemstellungen, die sehr weit in die Zukunft reichen oder bei denen sehr wenige Informationen oder Daten zur Verfügung stehen, ist die Delphi-Studie oft eine der wenigen Methoden, die überhaupt zur Problemlösung durchführbar ist.

---

[65] Vgl. Volkmann (2000)
[66] Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer (2001), S. 730 f.

Dass sich die Meinungen der Experten in die Richtung hin ändern, der die Mehrheit angehört, wird als negativer Aspekt gewertet und ist durchaus auch als problematisch anzusehen, da es sich dabei nicht zwangsläufig um den „wahren“ Wert handeln muss.

Da die Befragung innerhalb der Delphi-Methode gewisse Zeitabstände von mehreren Wochen aufweist, gibt es hier den Nachteil, dass es ein sehr zeitaufwendiger Problemlösungsansatz ist.[67]

[67] Vgl. Volkmann (2000)

5 Delphi-Studie: Die Etablierung des akademischen Grades Bachelor of Arts in Business in der Wirtschaft

5.1 Planung

5.1.1 Auswahl der Methode und methodische Vorgehensweise

Wie schon in Kapitel 1 besprochen, verfolgt diese Arbeit das Ziel, die Akzeptanz des neuen akademischen Grades Bachelor of Arts in Business innerhalb der österreichischen Wirtschaft festzustellen. Da die vollständige Integration und die zunehmende Akzeptanz über diesen akademischen Abschluss noch einige Zeit dauern wird und es noch sehr wenig praxisnahe Information darüber gibt, wird eine Prognose mit Hilfe einer Delphi-Studie ermittelt. Diese Studie lässt sie sich unter den im Kapitel 4.3.2.4 beschriebenen Typ 4 einordnen. Jener Typ zielt auf eine Konsensbildung innerhalb der Teilnehmergruppe ab. Wie erwähnt, muss diese Art grundsätzlich so lange durchgeführt werden, bis es zu einer Meinungsübereinstimmung kommt. Die vorliegende Diplomarbeit beschränkt sich auf zwei Befragungsrunden. Deshalb ist das Ziel kein konkreter Konsens der Befragten, sondern die mehrheitliche Meinungsübereinstimmung.

Die Befragten müssen, da es sich nicht nur um eine einmalige Befragung handelt, darüber informiert werden, dass sie noch für eine Bewertung des ersten Ergebnisses benötigt werden und zur Verfügung stehen sollen.

Methodisch wird wie folgt vorgegangen. Der erste Schritt besteht darin, einen geeigneten Fragebogen zur Problemstellung zu entwickeln. Anschließend werden die Teilnehmer ausgesucht. Darauf folgt die Übersendung des Fragebogens. Die erste Befragungsrunde endet mit der Auswertung der Fragebögen und der Zusammenfassung der Ergebnisse zu einer Gruppenmeinung. In der zweiten Befragungsrunde werden die Stellungnahmen der Experten zur Gruppenmeinung eingeholt und erneut ausgewertet.

5.1.2 Aufbau und Inhalte des Fragebogens

Der Fragebogen besteht aus acht Fragen. Die ersten vier Fragen sollen das „Marktwissen“ der Teilnehmer widerspiegeln. Das Ziel von Frage 1 ist es, die Chancen und Risiken für einen Bachelor-Absolventen am Arbeitsmarkt herauszufinden. Die zweite Frage beschäftigt sich mit der Einordnung des Bachelorgrades bezogen auf die Gehaltsentwicklung. Diese Frage führt zu Frage 3, die die möglichen Aufstiegschancen eines Bachelor-Absolventen aufzeigen soll. Durch Frage 4 kommt es zu einem Ergebnis, ob am Arbeitsmarkt überhaupt konkreter Bedarf an Bachelor-Absolventen herrscht. Darauf folgen weitere vier Fragen, die sich auf die einzelnen Unternehmen beziehen. Mit Frage 5 wird behandelt, ob die Unternehmen schon Bachelor-Absolventen eingestellt haben, bzw. das in Zukunft planen. Die Fragen 6, 7 und 8 gehen im Speziellen auf die wissenschaftliche Frage ein, wie sich der Bachelorgrad auf die Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens auswirkt.

Die Schlagworte der einzelnen Fragen sind fett markiert, damit es für die Teilnehmer einfacher ist, den Kern der jeweiligen Frage schnellstmöglich zu erfassen.

Der im Folgenden dargestellte Fragebogen wurde im April 2009 anhand von zehn Experten erhoben.

Fragebogen:

„Die Etablierung des akademischen Grades Bachelor of Arts in Business in der Wirtschaft“

1. Welche **Chancen und Risiken** ergeben sich Ihrer Meinung nach für Absolventen mit einem Bachelorgrad?

2. Wie könnte die **Gehaltsentwicklung** für diesen neuen akademischen Grad aussehen?

3. Wie sehen Sie die **Aufstiegschancen** eines Bachelor-Absolventen?

4. Besteht Ihrer Meinung nach ein konkreter Bedarf an Arbeitskräften mit Bachelor-Abschluss?

    a. Wenn ja, in welcher Führungsebene/Position?

    b. Wenn nein, warum nicht?

5. Planen Sie in Zukunft Bachelor-Absolventen einzustellen?

    a. Wenn ja, welche Vorteile sehen Sie drin?

    b. Wenn nein, welche Nachteile entstünden Ihrer Meinung nach?

6. Wie bewerten Sie die Aufstiegschancen eines Arbeitnehmers mit einem Weiterbildungskurs ohne akademischen Abschluss?

7. Wie groß sehen Sie den Nutzen für Berufstätige, innerhalb von 3 Jahren einen akademischen Grad zu erlangen?

8. Wie beurteilen Sie diese Auswirkung auf Ihre Unternehmensstruktur?

5.1.3 Die Teilnehmer der Delphi-Studie

An dieser Delphi-Studie nahmen letztendlich zehn Experten teil. Sie wurden auf persönliche Anfrage und Vermittlung ausgewählt. Alle Teilnehmer sind im Bereich Personalmanagement tätig oder haben eine personalberatende Funktion.

Die nachstehende Tabelle listet die Teilnehmer in alphabetischer Reihenfolge auf. Um ein möglichst breites Spektrum an Meinungen zu erhalten, wurden Personalisten von verschiedenen Brachen ausgewählt. Die Unternehmen, die hinter den Personalisten stehen sind sehr bekannt und fast alle auch international bzw. im Ausland tätig.

Teilnehmer	Unternehmen	Position
Mag. Peter Baumgartner	Austria Technologie und Systemtechnik AG	Leiter Personalabteilung
Ing. Christian Becskei	Knapp Systemintegration GmbH	Leiter Personalabteilung
Regina Böker	KPMG Alpen- Treuhand GmbH	Leiterin Personalabteilung
Mag. Thomas Denkinger	LKW Walter Internationale Transportorganisation AG	Human Resources Manager
Ing. DI (FH) Martin Dornhofer	Schoeller Bleckman Oilfield GmbH	Leiter Qualitätskontrolle
Mag. Angelika Haiderer	BDO Auxilia Teuhand GmbH	Leiterin Personalabteilung
Mag. Gerhard Hopferwieser	Rexel Austria GmbH	Leiter Personalabteilung
Mag. Sonja Karall	Wienerberger AG	ehem. Leiterin Personalabteilung
Mag. Hannes Kastenhofer	AGRANA Juice GmbH	Human Resources Manager
Mag. Gabriela Michelitsch-Riedl	team neubau	Selbstständige Personalberaterin

Tab. 10: Die Teilnehmer der Delphi-Studie

5.2 Delphi-Studie – Phase 1

5.2.1 Der geplante Ablauf: Phase 1

Nach der Erstellung des Fragebogens zur Problemstellung werden zehn Experten aus dem Bereich Personal eruiert. Der Erstkontakt erfolgt telefonisch oder per E-Mail im April 2009. Denjenigen, die per E-Mail kontaktiert werden, kann der Fragebogen sofort mitgeschickt werden, damit sie sich sogleich ein Bild über die Befragung machen können. Den Experten, die telefonisch für die Teilnahme gewonnen werden, wird der Fragebogen nach Bekanntgabe ihrer E-Mail-Adresse nachgereicht. Nach Erhalt der beantworteten Fragebögen werden sie Anfang Mai ausgewertet und zu einer Gruppenmeinung zusammengefasst.

5.2.2 Die Durchführung: Phase 1

Die zehn Experten konnten auf Anhieb für die Teilnahme an der Studie gewonnen werden. Ein Großteil der Interviewpartner wurde telefonisch befragt, da sich im Zeitmanagement für beide Seiten Vorteile ergaben. Nach der Terminvereinbarung erfolgten die Telefonbefragungen im April 2009. Das jeweilige Interview wurde, nach Zustimmung des Befragten, mit Hilfe eines Diktiergerätes aufgezeichnet, anschließend transkribiert und anonymisiert. Letztendlich wurde die Aufnahme gelöscht. Lediglich zwei Fragebögen wurden in Schriftform beantwortet und bis Ende April 2009 retourniert.

Nur durch die gute Kooperationsbereitschaft der Teilnehmer war es möglich, die Befragung ohne größere Probleme plangemäß durchzuführen.

5.2.3 Die Auswertung der Delphi-Studie Phase 1

Im nächsten Unterkapitel ist eine genaue Auswertung der ersten Phase der Delphi-Studie dargestellt. Wie bei allen Delphi-Studien üblich, wurde eine Gruppenmeinung gebildet. Das erfolgte durch eine Auswertung und Aufbereitung der Antworten. Um eine bessere Übersicht zu erhalten, sind die in Phase 1 entwickelten Fragen gelb hinterlegt.

5.2.4 Ergebnisse Phase 1

1. Welche Chancen und Risiken ergeben sich Ihrer Meinung nach für Absolventen mit einem Bachelorgrad?

Gruppenmeinung – Chancen

Die größte Chance wird darin gesehen, dass ein Bachelor-Absolvent früher ins Berufsleben einsteigen kann um praxisnahe Erfahrungen zu sammeln. Mit dem Bachelorgrad wird außerdem Basiswissen aufgebaut, das man im Laufe seines Arbeitslebens immer erweitern kann.

Gruppenmeinung – Risiken

Für Bachelor-Absolventen besteht immer die Gefahr, dass sie nur als „halbe“ Akademiker angesehen werden. Die Personalisten und Führungskräfte im Unternehmen sind zum jetzigen Zeitpunkt noch sehr auf Absolventen der Magisterstudiengänge konzentriert. Deshalb wird der akademische Grad Bachelor als noch nicht vollständig abgeschlossenes Studium bewertet. Das bedeutet weniger Aufstiegsmöglichkeit und niedrigere Einstiegspositionen. Weiters reicht in größeren Unternehmen der akademische Grad Bachelor nicht aus, um eine bestimmte Führungsposition besetzen zu können. In wirtschaftlich angespannten Zeiten mit höherer Arbeitslosigkeit entscheiden sich Personalisten eher für Absolventen mit einem höheren akademischen Ausbildungsgrad.

2. Wie könnte die Gehaltsentwicklung für diesen neuen akademischen Grad aussehen?

Gruppenmeinung

Viele größere Unternehmen unterscheiden schon jetzt, auch nach kurzer Zeit der Umstellung, zwischen einem Mitarbeiter mit Reifeprüfung und Mitarbeiter mit Bachelor-Abschluss. Bei der Gehaltsfrage wird ein Bachelor-Absolvent zwischen einem Maturanten und einem Mitarbeiter mit Magister- bzw. Mastergrad eingestuft. Die Gehaltsentwicklung im Laufe der Arbeitsjahre in einem Unternehmen ist dann allerdings nicht grundsätzlich an den akademischen Grad eines Mitarbeiters gebunden, sondern eher daran, wie er sich in dem jeweiligen Unternehmen etabliert und bewährt. Trotzdem muss erwähnt werden, dass eher kleinere Unternehmen noch keine Unterscheidung zwischen einem Maturanten und einem Bachelor-Absolventen machen. Das Gehaltsschema ist dort für beide Ausbildungsgrade gleich.

3. Wie sehen Sie die Aufstiegschancen eines Bachelor-Absolventen?

Gruppenmeinung

Die Aufstiegschancen in einem Unternehmen sind immer davon abhängig, in welcher Branche es tätig ist. In manchen Unternehmen und Branchen ist die Höhe des abgeschlossenen akademischen Grades sehr wichtig, und die formale Ausbildung ist vorrangig. In vielen Unternehmen wird es wahrscheinlich auf lange Sicht keinen Unterschied machen, ob der Mitarbeiter einen Abschluss mit einem Bachelor- oder einem Mastergrad hat. Wird er einmal im Unternehmen beschäftigt, zählen Leistung, Engagement und Erfolg. Die entscheidenden Faktoren sind immer die Persönlichkeit und seine Fähigkeiten hinsichtlich Positionierung innerhalb des Unternehmens. In der heutigen Zeit ist es grundsätzlich wichtig, einen möglichst hohen Grad an Bildung zu erreichen. Den letzten Aspekt findet man auch in den Statistiken über Arbeitslosigkeit, je geringer die formale Ausbildung, desto höher ist sie.

4. Besteht Ihrer Meinung nach konkreter Bedarf an Arbeitskräften mit Bachelor-Abschluss?

Gruppenmeinung

Grundsätzlich würde kein Unternehmen die Einstellung von Bachelor-Absolventen ausschließen. Es kommt darauf an, wie gut die jeweiligen Absolventen, egal ob Mastergrad oder Bachelorgrad, auf das Stellenprofil passen. Der direkte Einstieg in eine Führungsposition ist in den meisten Fällen grundsätzlich nicht gegeben. Jeder Mitarbeiter muss sich, bevor er eine Führungsposition übernehmen kann, innerhalb des Unternehmens etablieren.

Bis dato werden kaum Stellen ausgeschrieben, die sich speziell an Bachelor-Absolventen richten. Es wird zwar auch hier nicht ausgeschlossen, dass auch ein Bachelor-Absolvent auf ein an Masterabsolventen gerichtetes Einstellungsprofil passen würde, wenn es aber die Möglichkeit zur Wahl gibt, entscheidet man sich im Allgemeinen für den Master-Absolventen. Somit wird es in manchen Bereichen noch

einige Jahre dauern bis sich vermehrt Stellenausschreibungen für Bachelor-Absolventen finden.

5. Planen Sie in Zukunft Bachelor-Absolventen einzustellen?

Gruppenmeinung

Es gibt Unternehmen, die bereits Bachelor-Absolventen eingestellt haben. Den Vorteil sehen sie darin, dass diese Mitarbeiter auf diesen akademischen Grad aufbauen und einen Masterstudiengang berufsbegleitend absolvieren. Es gibt dadurch die Möglichkeit, Bachelor-Absolventen halbtags oder geringfügig zu beschäftigen, während sie einen Masterstudiengang fortsetzen.

Wiederum andere Unternehmen legen noch keinen Wert darauf, in Zukunft Bachelor-Absolventen zu beschäftigen, weil sie noch keine unmittelbaren Vorteile darin sehen. Allerdings wird sich das mit der Zeit ändern, wenn sich dieser akademische Grad in der Arbeitswelt durchgesetzt hat. Dadurch werden stetig mehr Bachelor-Absolventen in den Unternehmen zu finden sein.

6. Wie bewerten Sie die Aufstiegschancen eines Arbeitnehmers mit einem Weiterbildungskurs ohne akademischen Abschluss (Lehrgänge o.ä.)?

Gruppenmeinung

Hier ist grundsätzlich zu beachten, welchen Zweck der jeweilige Weiterbildungskurs verfolgt. Außerdem spielt auch die Branche des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Möchte sich ein Arbeitnehmer nur einen Überblick über ein für ihn bis dahin unbekannten Fachgebiet verschaffen, ist es durchaus sinnvoll, einen Weiterbildungskurs ohne akademischen Abschluss zu absolvieren. Ist es für ihn aber notwendig, sich durch bestimmte Abschlüsse höher zu qualifizieren, ist ein Weiterbildungskurs mit akademischem Abschluss die bessere Variante.

7. Wie groß sehen Sie den Nutzen für Berufstätige, innerhalb von 3 Jahren einen akademischen Grad zu erlangen?

Gruppenmeinung

Zu unterscheiden ist zwischen dem Nutzen für den Berufstätigen und dem Nutzen für das Unternehmen. Für den Berufstätigen kann die verkürzte Dauer inklusive akademischem Abschluss sehr wohl ein Entscheidungsgrund sein, einen dreijährigen, berufsbegleitenden Bachelor-Studiengang zu absolvieren. Außerdem besteht anschließend die Möglichkeit einen Masterstudiengang zu belegen. Weiters kann für Führungskräfte ein Weiterbildungskurs mit akademischem Abschluss besser geeignet sein.

8. Wie beurteilen Sie diese Auswirkung auf Ihre Unternehmensstruktur?

Gruppenmeinung

Diesbezüglich gibt es aus heutiger Sicht noch keine konkreten Erfahrungen aus der Praxis. Etwaige Auswirkungen auf die Unternehmensstrukturen werden sich erst, wenn überhaupt, in den nächsten Jahren zeigen. Grundsätzlich sind aber keine zu erwarten.

5.2.5 Persönliche Erfahrungen mit der Delphi-Studie in Phase 1

Durch den Einsatz der Delphi-Studie konnte eine gute Prognose in Bezug auf die Entwicklung des Bachelorgrades in der österreichischen Wirtschaft gegeben werden. Da es bei Expertenbefragungen keine Möglichkeit gibt, die Teilnehmer ein zweites Mal zu befragen, ist die Methode der Delphi-Studie in diesem Fall wohl die sinnvollste. Würde eine Expertenbefragung bei zehn Personen nur einmalig durchgeführt, wäre das Endergebnis wahrscheinlich nicht genauso aussagekräftig.

Dadurch, dass acht von zehn Befragungen mittels Telefongespräch durchgeführt wurden, verlief die erste Phase nahezu reibungslos. Die Experten konnten viel schneller für die Teilnahme gewonnen werden. Es hatte den Anschein, als sei es für

sie einfacher, einen Termin für ein Telefongespräch zu finden, als Zeit für die Ausfüllung eines Fragebogens. Ein anderer, sehr wichtiger Aspekt war, dass durch die Telefongespräche nicht nur ein guter Überblick über den Bachelor am Arbeitsmarkt erlangt werden konnte. Außerdem war es leichter, die Teilnehmer unabhängig vom Fragebogen, auch noch über einige andere Aspekte zum Personalbereich zu befragen.

5.3 Delphi-Studie – Phase 2

5.3.1 Der geplante Ablauf: Phase 2

Nachdem die Gruppenmeinung aus der ersten Befragungsrunde ermittelt ist, werden daraus neue Fragen gebildet und ein adaptierter Fragebogen für eine weitere Befragungsrunde angefertigt. Anschließend wird er, wie schon in der ersten Phase, per E-Mail an die Teilnehmer geschickt, damit sie sich bereits vor dem Gespräch ein Bild über die Gruppenmeinung machen können. Es ist geplant, auch in dieser Phase so viele Befragungen wie möglich telefonisch durchzuführen. Das Interview wird wieder durch ein Diktiergerät aufgezeichnet, transkribiert und anschließend gelöscht. Sind alle Expertenbefragungen abschlossen, kann mit der Auswertung begonnen werden. In dieser Phase 2 geht es darum, einen Trend aus den Antworten zu erkennen und diesen als Ergebnis der Arbeit wiederzugeben.

5.3.2 Die Durchführung: Phase 2

Wie in der Planung festgelegt, wurde der Fragebogen der Phase 2 per E-Mail Mitte Mai an die Teilnehmer versendet, damit sie sich einen Überblick über die ermittelte Gruppenmeinung verschaffen konnten. Diese E-Mail enthielt eine genaue Beschreibung, wie die Ausfüllung des Fragebogens gehandhabt wird. Außerdem war die Bitte um die Bekanntgabe eines Termins für die telefonische Befragung inbegriffen. Vier der zehn Teilnehmer sendeten den Fragebogen umgehend ausgefüllt zurück. Somit war in diesen Fällen ein Telefongespräch hinfällig. Mit den anderen sechs Interviewpartnern wurde ein Termin innerhalb der letzten beiden Wochen im Mai 2009 vereinbart. Die jeweiligen Befragungen wurden, genau wie in

Phase 1, mittels Diktiergerät aufgezeichnet. Nach der Transkription wurden auch diese Aufnahmen gelöscht.

Auch in Phase 2 war die Kooperationsbereitschaft der Teilnehmer sehr groß. Darum konnte auch diese Phase so schnell und ohne Probleme abgeschlossen werden.

5.3.3 Die Auswertung der Delphi-Studie Phase 2

Das nächste Unterkapitel befasst sich mit der detaillierten Auswertung der zweiten Phase der Delphi-Studie. Die Darstellung gliedert sich wie folgt. Im Anschluss an die Gruppenmeinung befinden sich die daraus entwickelten Fragen für die Phase 2. Zur besseren Übersicht sind diese jeweils gelb hinterlegt. Darauf folgt die Auswertung. Gezeigt wird, wie oft welche Antwort von den Teilnehmern gegeben wurde und ihre Begründungen. Dabei sind sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte berücksichtigt.

5.3.4 Ergebnisse Phase 2

1. Welche Chancen und Risiken ergeben sich Ihrer Meinung nach für Absolventen mit einem Bachelorgrad?

Gruppenmeinung – Chancen

Die größte Chance wird darin gesehen, dass ein Bachelor-Absolvent früher ins Berufsleben einsteigen kann um praxisnahe Erfahrungen zu sammeln. Mit dem Bachelorgrad wird außerdem Basiswissen aufgebaut, das man im Laufe seines Arbeitslebens immer erweitern kann.

- Wie hoch sehen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Bachelor-Absolventen vor einem Masterstudium praxisnahe Erfahrungen sammeln wollen?

£ sehr wahrscheinlich

£ eher wahrscheinlich

£ eher unwahrscheinlich

£ sehr unwahrscheinlich

Begründung:

Insgesamt: 3x sehr wahrscheinlich; 5x eher wahrscheinlich;
2x eher unwahrscheinlich

Die Antworten zeigen, dass die Personalisten eher davon ausgehen, dass Bachelor-Absolventen künftig lieber direkt in die Praxis einsteigen möchten, um Erfahrungen zu sammeln, bevor ein Masterstudium angestrebt wird. Die zweimalige Antwort von „eher wahrscheinlich“ gründet darauf, dass es weiterhin durchaus üblich sein wird, direkt in einen Masterstudiengang zu wechseln, um die akademische Ausbildung schnellstmöglich beenden zu können.

- Wie wahrscheinlich ist Ihrer Meinung nach der Trend zu einem sofortigen, anschließenden Masterstudium?

£ sehr wahrscheinlich

£ eher wahrscheinlich

£ eher unwahrscheinlich

£ sehr unwahrscheinlich

Begründung:

Insgesamt: 6x sehr wahrscheinlich; 2x eher wahrscheinlich;
2x eher unwahrscheinlich

Die Mehrheit der Befragten ist der Meinung, dass es momentan noch sinnvoller ist, gleich anschließend einen Masterstudiengang zu absolvieren. Das liegt auch an der derzeitigen Wirtschaftslage, in der es für einen Bachelor-Absolventen nicht leicht ist, eine Stelle zu finden. Dadurch ergibt es sich, dass viele Studenten gleich im Anschluss ein Masterstudium beginnen.

Die beiden Antworten „eher unwahrscheinlich“ sind darauf zu begründen, dass es in gewissen, wirtschaftlichen Branchen gewünscht und durchaus schon üblich ist, Bachelor-Absolventen einzustellen, die ein berufsbegleitendes Masterstudium anstreben.

Gruppenmeinung – Risiken

Für Bachelor-Absolventen besteht immer die Gefahr, dass sie nur als „halbe“ Akademiker angesehen werden. Die Personalisten und Führungskräfte im Unternehmen sind zum jetzigen Zeitpunkt noch sehr auf Absolventen der Magisterstudiengänge konzentriert. Deshalb wird der akademische Grad Bachelor als noch nicht vollständig abgeschlossenes Studium bewertet. Das bedeutet weniger Aufstiegsmöglichkeit und niedrigere Einstiegspositionen. Weiters reicht in größeren Unternehmen der akademische Grad Bachelor nicht aus, um eine bestimmte Führungsposition besetzen zu können. In wirtschaftlich angespannten Zeiten mit höherer Arbeitslosigkeit entscheiden sich Personalisten eher für Absolventen mit einem höheren akademischen Ausbildungsgrad.

- Wie wahrscheinlich erachten Sie die Gefahr, dass ein Bachelor-Absolvent als Studienabbrecher angesehen wird?

£ sehr wahrscheinlich

£ eher wahrscheinlich

£ eher unwahrscheinlich

£ sehr unwahrscheinlich

Begründung:

Insgesamt: 2x sehr wahrscheinlich; 5x eher unwahrscheinlich;
3x sehr unwahrscheinlich

Die Mehrheit der Antworten tendiert dazu, dass Bachelor-Absolventen nicht als Studienabbrecher angesehen werden, wenn überhaupt noch, als „halbe“ Akademiker. Die drei Teilnehmer, die diese Frage als „sehr unwahrscheinlich“ bewerteten, argumentierten, dass es sich um einen Abschluss handelt und dahingehend nicht als ein Abbrechen gesehen werden kann. Weiters ist das System vorgegeben und doch schon so verbreitet, dass es zumindest nicht mehr als rein negativ bewertet werden kann.

Dennoch antworteten zwei Experten aus dem technisch industriellen Bereich, dass es noch etwas dauern wird, bis der Bachelor als akademischer Abschluss anerkannt wird.

- Wie lange wird es Ihrer Meinung nach noch dauern, bis sich der akademische Grad Bachelor in der Wirtschaft etabliert hat?

£ 1-3 Jahre

£ 3-5 Jahre

£ 5-10 Jahre

£ länger als 10 Jahre

Begründung:

Insgesamt: 4x 3-5 Jahre, 6x 5-10 Jahre

Bis sich der akademische Grad Bachelor wirklich restlos in der Wirtschaft etabliert hat, wird es laut den Experten bestimmt noch fünf Jahre dauern. Die meisten gehen sogar davon aus, dass noch an die zehn Jahre bis zur vollständigen Integration vergehen könnten. Das begründet sich auch durch die momentane wirtschaftliche Krise. In Zeiten, in denen Stellenangebote knapp sind, die Unternehmen eine noch größere Anzahl an Bewerbern hat und somit eine größere Auswahl, wird es längere Zeit bis zur vollständigen Akzeptanz brauchen. Die Dauer der Anerkennung des Bachelorgrades wird ähnlich gesehen wie vor Jahren jene der Fachhochschulabsolventen (z.B. Mag.(FH)). Diese Unterscheidung zwischen Fachhochschulabsolventen und Universitätsabsolventen dauerte ebenfalls ca. fünf bis zehn Jahre. Ein weiterer Punkt ist, dass Bachelor-Absolventen die Vorteile ihres Ausbildungsstandes in den nächsten Jahren aufzeigen und unter Beweis stellen müssen.

2. Wie könnte die Gehaltsentwicklung für diesen neuen akademischen Grad aussehen?

Gruppenmeinung

Viele größere Unternehmen unterscheiden schon jetzt, auch nach kurzer Zeit der Umstellung, zwischen einem Mitarbeiter mit Reifeprüfung und Mitarbeiter mit Bachelor-Abschluss. Bei der Gehaltsfrage wird ein Bachelor-Absolvent zwischen einem Maturanten und einem Mitarbeiter mit Magister- bzw. Mastergrad eingestuft. Die Gehaltsentwicklung im Laufe der Arbeitsjahre in einem Unternehmen ist dann allerdings nicht grundsätzlich an den akademischen Grad eines Mitarbeiters gebunden, sondern eher daran, wie er sich in dem jeweiligen Unternehmen etabliert und bewährt. Trotzdem muss erwähnt werden, dass eher kleinere Unternehmen noch keine Unterscheidung zwischen einem Maturanten und einem Bachelor-Absolventen machen. Das Gehaltsschema ist dort für beide Ausbildungsgrade gleich.

- Wie beurteilen Sie die Gehaltseinstufung eines Bachelor-Absolventen innerhalb der nächsten Jahre?

£ Einstufung wie Maturant

£ Einstufung zwischen Maturant und Master-Absolvent

£ Einstufung wie Master-Absolvent

Begründung:

Insgesamt: 10x Einstufung zwischen Maturant und Master-Absolvent

Diese Frage konnte einstimmig damit beantwortet werden, dass, wenn es auch noch nicht in jeder Branche der Fall ist, in Zukunft das Gehalt eines Bachelor-Absolventen zwischen jenem eines Maturanten und jenem eines Master-Absolventen liegen wird. Es handelt sich schließlich um verschiedene Ausbildungsgrade und das muss auch honoriert werden. Die meisten Teilnehmer antworteten darauf, dass sie ihr Gehaltsschema auch bereits darauf ausgerichtet haben, sofern sie schon Bachelor-

Absolventen beschäftigen. Diese Antwort geht mit der Ausführung in Kapitel 3.3 und 3.4 einher, die die Einstufung von Akademikern in österreichischen Gehaltsschemen beschreiben.

3. Wie sehen Sie die Aufstiegschancen eines Bachelor-Absolventen?

Gruppenmeinung

Die Aufstiegschancen in einem Unternehmen sind immer davon abhängig, in welcher Branche es tätig ist. In manchen Unternehmen und Branchen ist die Höhe des abgeschlossenen akademischen Grades sehr wichtig, und die formale Ausbildung ist vorrangig. In vielen Unternehmen wird es wahrscheinlich auf lange Sicht keinen Unterschied machen, ob der Mitarbeiter einen Abschluss mit einem Bachelor- oder einem Mastergrad hat. Wird er einmal im Unternehmen beschäftigt, zählen Leistung, Engagement und Erfolg. Die entscheidenden Faktoren sind immer die Persönlichkeit und seine Fähigkeiten hinsichtlich Positionierung innerhalb des Unternehmens. In der heutigen Zeit ist es grundsätzlich wichtig, einen möglichst hohen Grad an Bildung zu erreichen. Den letzten Aspekt findet man auch in den Statistiken über Arbeitslosigkeit, je geringer die formale Ausbildung, desto höher ist sie.

- Wie wahrscheinlich erachten Sie es, dass die formale Ausbildung eines Mitarbeiters im Laufe seiner Tätigkeit im Unternehmen an Bedeutung verliert?

£ sehr wahrscheinlich

£ eher wahrscheinlich

£ eher unwahrscheinlich

£ sehr unwahrscheinlich

Begründung:

Insgesamt: 2x sehr wahrscheinlich; 6x eher wahrscheinlich;
1x eher unwahrscheinlich; 1x sehr unwahrscheinlich

Die Antworten der Teilnehmer tendieren in Richtung Zustimmung der ermittelten Gruppenmeinung aus der ersten Phase. Bei den meisten Unternehmen ist es wichtiger, wie sich ein Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens etabliert, wie gut seine Leistung ist, wie hoch sein Engagement. Hat sich der Mitarbeiter als wertvoll erwiesen, rückt seine formale Ausbildung eher in den Hintergrund. In gewissen Branchen sind außerdem Berufsberechtigungsprüfungen entscheidender als ein akademischer Grad.

Es gibt allerdings auch in Zukunft Unternehmen, in denen Führungsposition nur mit akademischem Abschluss besetzt werden. Im öffentlichen Dienst wird eine diesbezügliche Änderung nicht in Betracht gezogen. In technischen Branchen mit höherem Technologiegrad ist die formale Ausbildung von wesentlicher Bedeutung. Um die Qualität der Produkte in diesem Sektor gewährleisten zu können, muss die formale Ausbildung einen gewissen Standard haben.

4. Besteht Ihrer Meinung nach konkreter Bedarf an Arbeitskräften mit Bachelor-Abschluss?

Gruppenmeinung

Grundsätzlich würde kein Unternehmen die Einstellung von Bachelor-Absolventen ausschließen. Es kommt darauf an, wie gut die jeweiligen Absolventen, egal ob Mastergrad oder Bachelorgrad, auf das Stellenprofil passen. Der direkte Einstieg in eine Führungsposition ist in den meisten Fällen grundsätzlich nicht gegeben. Jeder Mitarbeiter muss sich, bevor er eine Führungsposition übernehmen kann, innerhalb des Unternehmens etablieren.

Bis dato werden kaum Stellen ausgeschrieben, die sich speziell an Bachelor-Absolventen richten. Es wird zwar auch hier nicht ausgeschlossen, dass auch ein Bachelor-Absolvent auf ein an Masterabsolventen gerichtetes Einstellungsprofil passen würde, wenn es aber die Möglichkeit zur Wahl gibt, entscheidet man sich im Allgemeinen für den Master-Absolventen. Somit wird es in manchen Bereichen noch einige Jahre dauern bis sich vermehrt Stellenausschreibungen für Bachelor-Absolventen finden.

- Wie wahrscheinlich ist für Sie, dass sich konkreter Bedarf von Bachelor-Absolventen in den nächsten fünf Jahren ergibt und Stellenausschreibungen direkt an diese gerichtet werden?

£ sehr wahrscheinlich

£ eher wahrscheinlich

£ eher unwahrscheinlich

£ sehr unwahrscheinlich

Begründung:

Insgesamt: 3x sehr wahrscheinlich; 4x eher wahrscheinlich;
2x eher unwahrscheinlich; 1x sehr unwahrscheinlich

Zu diesem Zeitpunkt wird der Trend dahingehen, dass ein Masterstudium erst nach Praxiserfahrung angestrebt werden wird. Momentan lässt sich das aber noch nicht so gut einschätzen, da erst die Auswirkungen der Wirtschaftskrise abgewartet werden müssen. Diese Einschätzung wird zusätzlich von dem Argument gestützt, dass in diversen Branchen höhere Qualifikationen vorausgesetzt werden (z.B. HAK-Absolvent anstatt Lehre in der Bank). Es könnte sich der Trend dahingehend entwickeln, dass diese Stellen, in denen zum jetzigen Zeitpunkt Maturanten eingesetzt werden, in Zukunft nur noch von Bachelor-Absolventen besetzt werden.

Die in diesem Bezug negativ gewerteten Meinungen („eher unwahrscheinlich“, „sehr unwahrscheinlich“) fußen auf dem Aspekt, dass die Anforderungen an neue Mitarbeiter in den letzten Jahren stetig gestiegen sind. Deshalb wird eher davon ausgegangen, dass solche Stellen, die sich direkt an Bachelorgrade richten, künftig nicht häufiger auftreten werden.

5. Planen Sie in Zukunft Bachelor-Absolventen einzustellen?

Gruppenmeinung

Es gibt Unternehmen, die bereits Bachelor-Absolventen eingestellt haben. Den Vorteil sehen sie darin, dass diese Mitarbeiter auf diesen akademischen Grad aufbauen und einen Masterstudiengang berufsbegleitend absolvieren. Es gibt dadurch die Möglichkeit, Bachelor-Absolventen halbtags oder geringfügig zu beschäftigen, während sie einen Masterstudiengang fortsetzen.

Wiederum andere Unternehmen legen noch keinen Wert darauf, in Zukunft Bachelor-Absolventen zu beschäftigen, weil sie noch keine unmittelbaren Vorteile darin sehen. Allerdings wird sich das mit der Zeit ändern, wenn sich dieser akademische Grad in der Arbeitswelt durchgesetzt hat. Dadurch werden stetig mehr Bachelor-Absolventen in den Unternehmen zu finden sein.

- Wie beurteilen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass in den nächsten Jahren vermehrt Bachelor-Absolventen eingestellt werden?

£ sehr wahrscheinlich

£ eher wahrscheinlich

£ eher unwahrscheinlich

£ sehr unwahrscheinlich

Begründung:

Insgesamt: 3x sehr wahrscheinlich; 4x eher wahrscheinlich;
1x eher unwahrscheinlich; 1x sehr unwahrscheinlich;
1x keine Antwort

Die Grundmeinung geht davon aus, dass die Bachelor-Absolventen in Zukunft vermehrt eingestellt werden, da das mit der Quote der Abschlüsse zusammenhängt. Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass bei vollständiger Akzeptanz in der

Wirtschaft dieser Grad vermehrt gefragt sein wird, da er doch auch Vorteile aufweisen kann.

Vertreter aus bestimmten, wirtschaftlichen Brachen sind, wie in der vorhergegangen Frage der Phase 2, der Meinung, dass Bachelor-Absolventen in naher Zukunft nicht vermehrt eingestellt werden. Es wird annähernd auf gleichem Niveau bleiben, wie es bereits jetzt in der Wirtschaft gehandhabt wird. Diese Antwort deckt sich auch mit der des Experten, der zu dieser Frage keine Antwort geben wollte, aus dem Grund, da diese Entwicklung von vielen wirtschaftlichen Faktoren abhängig sein wird und das aus jetziger Sicht, bezogen auf Wirtschaftskrisen, noch nicht genau abschätzbar ist.

6. Wie bewerten Sie die Aufstiegschancen eines Arbeitnehmers mit einem Weiterbildungskurs ohne akademischen Abschluss (Lehrgänge, o.ä.)?

Gruppenmeinung

Hier ist grundsätzlich zu beachten, welchen Zweck der jeweilige Weiterbildungskurs verfolgt. Außerdem spielt auch die Branche des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Möchte sich ein Arbeitnehmer nur einen Überblick über ein für ihn bis dahin unbekannten Fachgebiet verschaffen, ist es durchaus sinnvoll, einen Weiterbildungskurs ohne akademischen Abschluss zu absolvieren. Ist es für ihn aber notwendig, sich durch bestimmte Abschlüsse höher zu qualifizieren, ist ein Weiterbildungskurs mit akademischem Abschluss die bessere Variante.

- Wie bewerten Sie die Aufstiegschancen im Verhältnis zum Zeitaufwand, wenn sich ein Arbeitnehmer zu einer Weiterbildung OHNE akademischen Abschluss (Lehrgänge, o.ä.) entschließt?

£ sehr wahrscheinlich

£ eher wahrscheinlich

£ eher unwahrscheinlich

£ sehr unwahrscheinlich

Begründung:

Insgesamt: 1x sehr wahrscheinlich; 2x eher wahrscheinlich;
4x eher unwahrscheinlich; 3x sehr unwahrscheinlich

Hier lässt sich sehr deutlich erkennen, dass der Trend zu Weiterbildungskursen ohne akademischen Abschluss (Lehrgängen o.ä.) eher rückläufig sein wird. Künftig werden diese an Bedeutung verlieren, es wird schwieriger durch sie einen Aufstieg im Unternehmen zu erreichen. In manchen, wirtschaftlichen Branchen sind sie aus berufsrechtlichen Gründen kaum relevant.

Ein wesentlicher, positiver Aspekt an einem Weiterbildungskurs ohne akademischen Abschluss ist jener, dass, handelt es sich um eine Weiterbildung in einem speziellen Fachgebiet, eine maßgeschneiderte Weiterbildung wesentlich effektiver sein kann als eine generelle, mit akademischem Abschluss. Berücksichtigt man zusätzlich den finanziellen Gesichtspunkt, mit dem das Unternehmen konfrontiert wird, werden auch künftig noch Weiterbildungskurse ohne akademischen Abschluss empfohlen werden, da beispielsweise Lehrgänge weniger kostenintensiv als akademische Studien sein können.

7. Wie groß sehen Sie den Nutzen für Berufstätige, innerhalb von 3 Jahren einen akademischen Grad zu erlangen?

Zu unterscheiden ist zwischen dem Nutzen für den Berufstätigen und dem Nutzen für das Unternehmen. Für den Berufstätigen kann die verkürzte Dauer inklusive akademischem Abschluss sehr wohl ein Entscheidungsgrund sein, einen dreijährigen, berufsbegleitenden Bachelor-Studiengang zu absolvieren. Außerdem besteht anschließend die Möglichkeit einen Masterstudiengang zu belegen. Weiters kann für Führungskräfte ein Weiterbildungskurs mit akademischem Abschluss besser geeignet sein.

- Wie bewerten Sie die Aufstiegschancen im Verhältnis zum Zeitaufwand, wenn sich ein Arbeitnehmer zu einer Weiterbildung MIT akademischem Abschluss entschließt?

£ sehr wahrscheinlich

£ eher wahrscheinlich

£ eher unwahrscheinlich

£ sehr unwahrscheinlich

Begründung:

Insgesamt: 3x sehr wahrscheinlich; 5x eher wahrscheinlich;
2x eher unwahrscheinlich

Ein Weiterbildungskurs mit akademischem Abschluss erscheint den meisten befragten Experten dann sinnvoll, wenn er berufsbegleitend absolviert wird. Diese Mitarbieter haben nach Abschluss doch bessere Aufstiegschancen, da sie das Unternehmen bereits gut kennen. Weiters können sie so ihr fachspezifisches Wissen sehr gut erweitern und ihr Wissen aus der Berufserfahrung im Studium gut umsetzen.

Die beiden Teilnehmer, die mit „eher unwahrscheinlich“ geantwortet haben, begründeten dies damit, dass Unternhemen vielleicht nicht bereit dazu sind, einen Mitarbeiter betreffend einer doch längeren Zeit zu unterstützen. Das betrifft auch hier wieder unter anderem den monetären Aspekt. In manchen Unternehmen ist ein akademischer Abschluss grundsätzlich nicht die Voraussetzung für einen Aufstieg. Deshalb wird in diesem Fall der Weiterbildungskurs mit akademischem Abschluss nicht besser bewertet als der ohne.

8. Wie beurteilen Sie diese Auswirkung auf Ihre Unternehmensstruktur?

Gruppenmeinung

Diesbezüglich gibt es aus heutiger Sicht noch keine konkreten Erfahrungen aus der Praxis. Etwaige Auswirkungen auf die Unternehmensstrukturen werden sich erst, wenn überhaupt, in den nächsten Jahren zeigen. Grundsätzlich sind aber keine zu erwarten.

- Wie beurteilen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein dreijähriger, berufsbegleitender Studiengang positiv auf Ihr Unternehmen auswirkt?

£ sehr wahrscheinlich

£ eher wahrscheinlich

£ eher unwahrscheinlich

£ sehr unwahrscheinlich

Begründung:

Insgesamt: 4x eher wahrscheinlich; 4x eher unwahrscheinlich;
2x unwahrscheinlich

Bei dieser Frage spaltet sich die Meinung der Experten. Während die einen in nächster Zukunft noch keine Auswirkungen erwarten, gehen andere davon aus, dass es sehr wohl einen positiven Effekt bezüglich der Unternehmensstruktur haben wird.

Eine negative Meinung bezieht sich darauf, dass es noch zu wenige, fachspezifische Kurse im dreijährigen Programm gibt. Die, die dieser Frage positiv gegenüberstehen, gehen davon aus, dass jede Art von Aus- und Weiterbildung eine Bereicherung für das Unternehmen darstellt und sich auch, wenn die berufsbegleitende Weiterbildung mit akademischem Abschluss verstärkt genutzt wird, eine positive Wirkung zeigt.

5.3.5 Persönliche Erfahrungen mit der Delphi-Studie in Phase 2

Durch den Einsatz der Delphi-Studie konnte in der zweiten Phase eine gute Prognose bezüglich den in den nächsten Jahren auftretenden Trends aufgezeigt werden. Durch die Möglichkeit der zweiten Befragung lässt sich gut erkennen, in wieweit die Teilnehmer auf die Meinungen der anderen Befragten eingehen. In Bezug auf die Durchführung sind keine negativen Aspekte aufgetreten. Außerdem konnte festgestellt werden, dass die Befassung mit Bachelor-Absolventen doch noch Neuland für einige Personalisten war. Das lässt sich dadurch begründen, dass der Umgang mit dem neuen akademischen Grad in der Einstellungspolitik nicht gefestigt ist.

5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Delphi-Studie

Die Umsetzung des Bologna Prozesses bringen sowohl Chancen als auch Risiken mit sich. Hochschulabsolventen ist es nun möglich mit einem ersten akademischen Grad früher ins Berufsleben einzusteigen. Die Gefahren werden allerdings darin gesehen, dass es noch ca. fünf bis zehn Jahre dauern wird, bis der akademische Grad Bachelor vollständig in der Wirtschaft anerkannt ist. Eine negative Seite kann darin gesehen werden, dass sich Bachelor-Absolventen am Arbeitsmarkt noch behaupten und ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen müssen. Angesichts der momentan angespannten Wirtschaftslage gehen die Experten davon aus, dass in den nächsten Jahren der Trend eines gleich anschließenden Masterstudiums vorherrschen wird. Es ist in Zeiten der schwächeren Konjunktur für kaum einen Berufseinsteiger leicht, eine geeignete Stelle zu finden. Das schlägt sich auch auf Bachelor-Absolventen nieder. Demzufolge werden sie in naher Zukunft zwar zahlenmäßig doch vermehrt eingestellt werden, allerdings ist das eher von der immer höher werdenden Quote der Absolventen abhängig. Der Tenor der Befragung kann folgendermaßen gesehen werden:

Weiterbildung mit praxisnaher Ausbildung wird in Zukunft die Grundsäule der beruflichen Weiterentwicklung sein. Spezialisierungen werden nur mehr in kleinen Bereichen wichtig sein. Der Bachelorgrad wird von den meisten als eine Art Vorbereitung auf den Beruf gleichermaßen wie auf ein Weiterstudium gesehen. Den Bachelorgrad sehen die befragten Experten kaum als Endpunkt im Berufsleben. Der Aspekt des lebenslangen Lernens wird durch diesen akademischen Grad vermehrt initiiert und hervorgehoben. Für den Einstieg in die Erwerbstätigkeit ist der Bachelorgrad in manchen Branchen nur bedingt geeignet. Das ergibt sich durch die stark differenzierten Unternehmensstrukturen dieser verschiedenen Branchen. Durch die Befragung wurde festgestellt, dass im technischen Bereich, im Gegensatz zum wirtschaftlichen Bereich, die Etablierung der neuen Akademiker schwieriger sein wird. Woran das liegen mag, konnte durch die geringe Anzahl der Befragten nicht genau erhoben werden. Eine mögliche Begründung könnte darin liegen, dass durch die rasche technische Entwicklung mehr praxisorientierte Weiterbildung neben der beruflichen Tätigkeit erforderlich ist.

6 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Durch den Versuch der Vereinheitlichung der akademischen Hochschulausbildung im europäischen Raum, ergeben sich anfänglich Schwierigkeiten für die Etablierung des Bachelor of Arts in Business. In den Staaten, in denen diese akademische Struktur schon seit Längerem vorherrscht, ist die Akzeptanz natürlich gegeben. Allerdings in Ländern, die auf eine relativ starre akademische Tradition zurückblicken, ist die Anerkennung neuer akademischer Grade schwieriger. Tradition und Fortschritt treffen vor allem alt eingesessene Alma Matri. Diese Strukturen aufzubrechen, ist die Aufgabe des Bologna Prozesses. Die Umstellung erfordert jedoch nicht nur Flexibilität der Universitäten und Fachhochschulen, sondern auch in weiterer Folge Anpassung der Wirtschaft. Umfassende Reformen sind in den einzelnen Unternehmen gefragt, um Probleme auf dem Gehalts- und Einstufungssektor, sowie in der hierarchischen Struktur von Betrieben notwendig. Der Personalsektor wird sich verstärkt um diese Absolventen kümmern müssen. Je nach Branche wird Weiterbildung in alle Richtungen notwendig sein. Hier bietet der Bachelorgrad alle Möglichkeiten und Chancen für junge Arbeitnehmer sich zu entwickeln. Praxisorientiertes Denken gepaart mit theoretischen Grundlagen des ersten Studienabschnittes werden die Zukunft in der Arbeitswelt bilden. Der Bachelorgrad kann diese Möglichkeiten bieten.

Die Schwierigkeiten, die sich für Personalisten ergeben, dürfen keinen Stolperstein für diese Absolventen darstellen. Damit sind die Gehaltsentwicklung, aber vor allem die Einstufung in den einzelnen Unternehmen gemeint. Die Reformen durch den Bologna Prozess sollen nicht durch die Engstirnigkeit einzelner Unternehmen und Branchen verzögert oder gar verhindert werden. Der akademische Grad des Bachelor sollte unbedingt als Chance und nicht als Bürde angesehen werden. Es gibt hier endlich die Möglichkeit, starre Personalstrukturen zu reformieren und die gesellschaftliche Akzeptanz der Akademiker zu festigen. Allgemein ist zu bemerken, dass die Ebene der Bachelor-Absolventen eine neue Basis für Wissen und Weiterbildung sein kann.

Die Erwartungen, speziell in Österreich, an den Bachelor of Arts in Business sind zum Teil sehr hoch gesteckt. Zwei Grundmeinungen sind festzustellen. Zum einen wird der erste Studienabschnitt als akademische Bildung angesehen. Allerdings wird zum anderen der Makel des Studienabbrechers, aufgrund alter Strukturen an den Universitäten, laut. Diese Annahmen müssen in den nächsten Jahren abgebaut werden.

Ein Bachelor-Absolvent muss in Österreich selbstständig in einem Betrieb agieren können. Das soll heißen, kleinere Projekte zu entwerfen und Teamarbeit bzw. Teamführung dürfen keine Probleme darstellen. Ebenfalls müssen diese Mitarbeiter Verantwortung tragen, und auf unvorhergesehene Ereignisse und Probleme selbstständig reagieren können. Durch diese Erfahrungen können sie ein wichtiger Teil in der Unternehmensstruktur werden. Sie übernehmen die Aufgaben der früheren Diplomebene. Die Ausweitung des Studiums hebt diese in der Struktur nach oben und die frei werdende Ebene wird von Bachelor-Absolventen besetzt.

Die Entlohnung dieser Aufgaben muss natürlich angepasst werden. Branchenabhängig wird das bereits getan. Ziel wäre es, die Bachelor-Absolventen zwischen Maturanten und Master-Absolventen einzuordnen. Gerade hier ergeben sich die größten Probleme für die Unternehmen. Einerseits könnte man das Gehaltsschema für Master-Absolventen anheben und das der Bachelor-Absolventen gleich darunter ansiedeln. Andererseits, und das wird der wahrscheinlichere Weg sein, wird das Einstiegsgehalt für Maturanten niedriger werden. Genau hier ist der Punkt, an dem Fachhochschulen und Universitäten mit der Wirtschaft zusammenarbeiten müssen. Die Aufgabe der Ausbildungsstätten ist es, Aufklärungsarbeit zu leisten, wozu Bachelorgrade gut sind und was ihre Absolventen an Bildung erhalten. Auf der anderen Seite muss es das Ziel der Wirtschaft sein, Vorgaben zu geben, die direkt im Zusammenhang mit dem ersten Studienabschnitt stehen. Das kann nur erreicht werden, wenn beide Seiten sich annähern. Für die Entlohnung hat das folgenden Einfluss, dass ein Absolvent wissen muss, was er wert ist bzw. Personalisten wissen müssen, wie sich diese neue Gehalts- und Führungsebene mit der Betriebsstruktur vereinbaren lässt.

Neue Dinge brauchen immer ihre Zeit bis sie sich in den Köpfen der Verantwortlichen festsetzen. Das gleiche Schicksal wird auch dem Bachelor of Arts in Business in der Wirtschaft beschieden sein. Durch die zunehmende Globalisierung, auch in Zeiten der schlechten, wirtschaftlichen Entwicklung, ist Flexibilität gefragt. Das gilt nicht nur für die Unternehmen selbst, sondern vor allem für die Mitarbeiter. Für zukünftige Studenten bietet der Bachelorgrad eine gute Basis in allen Bereichen einer Unternehmensstruktur Fuß zu fassen. Die schon erwähnte Fähigkeit Arbeitsgruppen zu führen und Verantwortung mitzutragen, ist die Basis für Weiterbildung während der Berufsausübung. Arbeitspraxis, soziale Interaktion und Planung von Projekten können nur von gut ausgebildeten Akademikern bewältigt werden. Außerdem bildet ein Bachelorstudiengang für bereits länger Berufstätige die Chance, sich weiterzubilden und gleichzeitig eine akademische Ausbildung abzuschließen. Mit dieser Möglichkeit kann ein Arbeitnehmer seine Zukunft in einem Unternehmen sichern. In Zeiten der schnellen Jobwechsel kann das Sicherheit bieten. Das ist nicht nur in finanzieller Hinsicht für den Arbeitnehmer wichtig, sondern auch für einen Betrieb, der sich schnell weiterentwickeln möchte. Denn flexible Mitarbeiter ergeben auch eine flexible Unternehmensstruktur, die auf wirtschaftliche Schwankungen viel besser reagieren kann.

Die Personalstruktur eines Unternehmens wird sich natürlich grundlegend ändern. Abgesehen vom Gehaltsschema wird auch die soziale Komponente eine große Rolle spielen. Beispielsweise müssen sich die jetzigen Personalisten vor Augen halten, dass ihre Führungsposition im Unternehmen in Zukunft auch von Bachelor-Absolventen übernommen werden kann.

Die Aufstiegschancen der „neuen“ Akademiker sind mannigfach. Sie hängen natürlich vom Ehrgeiz und vom Einsatz jedes Einzelnen ab. Der Bachelor-Absolvent hat jede Möglichkeit sich zu entwickeln. Sei es in der Praxis wie auch in der Theorie. Die unglaubliche Chance, berufsbegleitend mit bereits akademischem Grad, ein Masterstudium zu absolvieren, wird sicherlich von sehr vielen genützt werden. Das darin allerdings keine zwingende Notwendigkeit besteht, um sich im Berufsleben

durchzusetzen und Führungspositionen einzunehmen, ist ein großer Vorteil eines Bachelorstudiums.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Struktur des Bologna Prozesses in Europa 11
Abb. 2: Einordnung des Betrieblichen Gehaltsmanagements 31
Abb. 3: Entgeltformen 39
Abb. 4: Gehaltsschema für Angestellte bei Wirtschaftstreuhändern 44
Abb. 5: Entlohnungsschema Angestellte im öffentlichen Dienst 46
Abb. 6: Gruppendiskussion, Experten- und Delphi-Befragung im Vergleich..... 60

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Akademische Magister- und Diplomgrade Österreichischer Universitäten vor dem Bologna Prozess 6
Tab. 2: Akademische Magister- und Diplomgrade Österreichischer Fachhochschulen vor dem Bologna Prozess 7
Tab. 3: Akademische Doktorgrade vor dem Bologna Prozess 8
Tab. 4: Bericht über den Stand der Umsetzung in Österreich 2001..... 16
Tab. 5: Akademische Bachelorgrade Österreichischer Universitäten nach dem Bologna Prozess..... 21
Tab. 6: Akademische Bachelorgrade Österreichischer Fachhochschulen nach dem Bologna Prozess..... 21
Tab. 7: Akademische Mastergrade Österreichischer Universitäten nach dem Bologna Prozess..... 22
Tab. 8: Akademische Mastergrade Österreichischer Fachhochschulen nach dem Bologna Prozess..... 23
Tab. 9: Einstiegsgehälter nach altem und neuem Studienplan..... 47
Tab. 10: Die Teilnehmer der Delphi-Studie 68

Literaturverzeichnis

Arbeiterkammer (o.J.): Kollektivvertrag, URL: http://www.arbeiterkammer.at/online/page.php?P=28&IP=8847, Stand: 14. April 2009.

Arbeiterkammer Wien (2007): Mitarbeiterbeteiligung, Motive – Modelle – Risiken – Tipps, Wien 2007.

Bea, Franz Xaver/Dichtl, Erwin/Schweitzer, Marcell (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 8. Aufl., Stuttgart 2001.

Blank, Andreas u.a. (2008): Ausbildung im Industrieunternehmen, 2. Ausbildungsjahr, Troisdorf 2008.

Bühner, Rolf (2005): Personalmanagement, 3. Aufl., München/Wien 2005.

Bundesagentur für Arbeit (2007): Arbeitsmarkt Kompakt 2007, Informationen für Arbeitnehmer/Innen, URL: http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/AM-Kompakt-Info/AM-Kompakt-WiWis-ANehmer.pdf, Stand: 25. April 2009.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008): Internationalisierung des Studiums, Ausländische Studierende in Deutschland – Deutsche Studierende im Ausland, Bonn/Berlin 2008.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2004): Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2004, Betrachtungszeitraum 2000-2003, Wien 2004.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (2005): Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2005, Betrachtungszeitraum 2000-2004, Wien 2005.

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (2001): Erster Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2001, Wien 2001.

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (2007): Bericht über den Stand der Umsetzung der Bologna Erklärung in Österreich 2007, Betrachtungszeitraum 2005-2006, Wien 2007.

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (2009): Struktur des Bologna Prozesses in Europa, URL: http://www.bmwf.gv.at/uploads/tx_bmwfcontent/Struktur_des_Bologna-Prozesses_in_Europa.pdf, Stand: 1. März 2009.

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (o.J.a): Akademische Grade Übersicht, Wien o.J.

Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung (o.J.b): Europäischer Hochschulraum – Der Bologna Prozess im Überblick, URL: http://www.bmwf.gv.at/euinternationales/bolognaprozess/ueberblick/, Stand: 1. März 2009.

Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr (1999): Die Einführung des Bakkalaureats in Österreich, Wien 1999.

Fachhochschulstudiengänge Burgenland GmbH (o.J.): Internationales, URL: http://www.fh-burgenland.at/gf/internationales.asp, Stand: 3. März 2009.

Frese, Erich (2000): Grundlagen der Organisation, Konzept – Prinzipien – Strukturen, 8. Aufl., Wiesbaden 2000.

Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (o.J.): Die Mitarbeiterbeteiligung, URL: http://www.gewinn-durch-zusammenarbeit.de/0491d59ac10e45734/0491d59ac80d9bd05/index.html, Stand: 20. April 2009.

Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (2009): Gehaltstabellen 2009, Wien 2009.

Häder, Michael (2002): Delphi-Befragungen, Wiesbaden 2002.

Havranek, Christian/Niedl, Klaus (1999): Gehaltsmanagement, Wien 1999.

Hochschulrektorenkonferenz (2008): Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen, Wintersemester 2008/2009, Bonn 2008.

Hochschulrektorenkonferenz (o.J.a): Bologna Zentrum der Hochschulrektorenkonferenz, URL: http://www.hrk-bologna.de, Stand: 31. März 2009.

Hochschulrektorenkonferenz (o.J.b): Bologna für Hochschulen, URL: http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1923.php, Stand: 31. März 2009.

Hochschulrektorenkonferenz (o.J.c): Bologna in den Bundesländern, URL: http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/2544.php, Stand: 31. März 2009.

Hochschulrektorenkonferenz (o.J.d): Bologna für die Wirtschaft, URL: http://www.hrk-bologna.de/bologna/de/home/1938.php, Stand: 31. März 2009.

Kammer der Wirtschaftstreuhänder (2009): Kollektivvertrag für Angestellte bei Wirtschaftstreuhändern, gültig ab 1. Jänner 2009, URL: http://www.kwt.or.at/de/PortalData/2/Resources/downloads/downloadcenter/WTKV2009.pdf, Stand: 20. Mai 2009.

Meusburger, Franz (1996): Entgeltsysteme 2000, Wien 1996.

Österreichisches Qualitäts- und Wirtschaftlichkeits-Zentrum (2008): Vergleich der Einstellgehälter von AbsolventInnen 2008, Wien 2008.

Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (2008): Schlussbericht 2004–07 der CRUS zum Stand der Erneuerung der Lehre an den universitären Hochschulen der Schweiz im Rahmen des Bologna Prozesses einschließlich des Reporting 2007 zu den Kooperationsprojekten „Bologna-Initialkosten“ und „Bologna-Initialkosten in der Medizin“, Bern 2008.

Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten (2009): Über die Bolognareform, URL: http://www.crus.ch/information-programme/bologna-ects/ueber-die-bolognareform.html?L=0, Stand: 15. April 2009.

Schweizerischer Bildungsserver (o.J.): Tertiärstufe, URL: http://www.educa.ch/dyn/43891.asp, Stand: 18. April 2009

Statistik Austria (2008): Branchendaten nach Bundesländern des Jahres 2006, URL: http://sdb.statistik.at/superwebguest/login.do?guest=guest&db=dbwatlas6, Stand: 4. Mai 2009.

Statistik Austria (2009): Verdienststrukturerhebung, Struktur und Verteilung der Verdienste in Österreich 2006, Wien 2009.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2008): Deutsche Studierende im Ausland, Statistischer Überblick 1996 – 2006, Wiesbaden 2008.

Ulmer, Gerd (2009): Gehaltssysteme erfolgreich gestalten, IT-unterstützte Lohn- und Gehaltsfindung, 3. Aufl., Berlin 2009.

Volkmann, Martin (2000): Delphi-Methode, URL: http://imihome.imi.uni-karlsruhe.de/ndelphi_methode_b.html, Stand: 17. März 2009.

Wagner, Karl/Bartscher, Thomas/Nowak, Ulrich (2002): Praktische Personalwirtschaft, Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden 2002.