

Anne Busch¹, Martin Wagner² & Alexandra Zimmermann³

Partizipative Entwicklung eines neuen Karrieremodells an einer Fachhochschule

Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird der partizipative Prozess der Entwicklung eines Karrieremodells an einer Fachhochschule näher beleuchtet. Das Modell zielt darauf ab, die Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeberin zu steigern und klare, motivierende Karriereperspektiven für das Personal zu schaffen. Der Beitrag erläutert die Motivation zur Herangehensweise und die dabei angewandten Methoden. Zudem werden die zentralen Ergebnisse des Entwicklungsprozesses vorgestellt. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den rechtlichen Rahmenbedingungen, die bei der Entwicklung und Implementierung des Modells berücksichtigt werden mussten. Abschließend werden mögliche zukünftige Entwicklungen aufgezeigt.

Schlüsselwörter

Karrieremodell, Partizipative Entwicklung, Personalentwicklung, Fachhochschule, Rechtliche Rahmenbedingungen

1 Corresponding Author; Fachhochschule Wiener Neustadt; anne.busch@fhwn.ac.at; ORCID 0009-0005-2118-5432

2 Fachhochschule Wiener Neustadt; martin.wagner@fhwn.ac.at; ORCID 0009-0007-3553-8977

3 Fachhochschule Wiener Neustadt; alexandra.zimmermann@fhwn.ac.at; ORCID 0009-0004-1919-4578

Participatory development of a new career model at a university of applied sciences

Abstract

This article takes a closer look at the participatory process of developing a career model at a university of applied sciences. The model aims to increase the university's attractiveness as an employer and to create clear, motivating career prospects for staff. The article explains the motivation for the approach and the methods used. The central results of the development process are also presented. Particular attention is paid to the legal framework that had to be taken into account when creating and implementing the model. Finally, possible future developments are highlighted.

Keywords

career model, participatory development, personnel development, university of applied sciences, legal framework

1 Einleitung

Fachhochschulen stehen zunehmend unter gesellschaftlichem und institutionellem Druck. Neben Lehre und Forschung gewinnt der Wissens- und Technologietransfer – die sogenannte Dritte Mission – an Relevanz. Nicht nur die Sektoren Staat, Wirtschaft und Hochschule verändern sich, sondern auch deren Zusammenspiel (Etzkowitz, 2003, S. 308ff.). Hochschulen müssen ihre Wirkung auf Gesellschaft und Wirtschaft nachweisen; parallel dazu steigt der Wettbewerb um qualifiziertes Personal, bedingt durch demografischen Wandel, Digitalisierung, Studienplatzausbau und Fernstudienangebote. Dies erfordert auf individueller wie organisationaler Ebene neue Strategien zur Profilbildung (Krücken, 2021, S. 163).

Insbesondere das wissenschaftliche Personal muss sich in Lehre, Forschung und Dritter Mission positionieren und individuelle Stärken sichtbar machen. Führungskräfte sind gefordert, Mitarbeitende strategisch zu fördern. Ein strukturiertes Karrieremodell unterstützt diesen Prozess, indem es Entwicklungsmöglichkeiten transparent macht und die Arbeitgebermarke stärkt (Becker, 2023, S. 523).

Für österreichische Fachhochschulen gelten andere Rahmenbedingungen als für Universitäten: Sie finanzieren sich primär über belegte Studienplätze, verfügen über keine Basisfinanzierung für Forschung und unterliegen keinem bindenden Kollektivvertrag. Dies erfordert ein eigenes Karrieremodell, das diesen Besonderheiten Rechnung trägt.

Dieser Artikel gliedert sich wie folgt: Zunächst werden Motivation und Zielsetzung der Fachhochschule erläutert, die zur Entwicklung eines eigenen Karrieremodells geführt haben. Der rechtliche Rahmen wird in Kapitel 3 ausführlich dargestellt, bevor sich Kapitel 4 mit der Methodik der partizipativen Entwicklung eines Karrieremodells beschäftigt. In Kapitel 5 wird das Karrieremodell im Detail dargestellt. Ein Fazit und Ausblick beschließen den Artikel.

2 Motivation und Zielsetzung

Die Entwicklung eines Karrieremodells wurde Ende 2021 von der Geschäftsführung initiiert. Ziel war es, ein Karrieremodell zu entwickeln, das auf die spezifische Situation der Fachhochschule zugeschnitten ist. Die Personalabteilung wurde mit dem Projekt im Frühjahr 2022 betraut. Die Hochschule will sich damit international und national als attraktive Arbeitgeberin positionieren, um qualifizierte und motivierte Fachkräfte anzusprechen, die eine Karriere im Hochschulbereich anstreben.

Das Modell soll national wie international anschlussfähig sein und Leistungen, Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten sichtbar machen. Es unterstützt lebenslanges Lernen, fördert Interdisziplinarität und stärkt die Selbstverantwortung. Mitarbeitende erhalten Orientierung und klare Karriereperspektiven. Parallel dazu wurde ein transparentes Gehaltsmodell erarbeitet.

Die Einführung eines neuen Karrieremodells schlägt sich in neuen Strukturen und Prozessen nieder und hat Auswirkungen auf die Organisationskultur. Veränderungsprozesse sind dann besonders erfolgreich, wenn sie von der Geschäftsführung getragen werden und wenn es gelingt die Betroffenen zu Beteiligten zu machen (vgl. Greif et al., 2004):

„Dabei geht es vor allem darum, solche Methoden oder Ansätze zu nutzen, mit denen die betroffenen Personen motiviert werden, ihre Bedürfnisse zu formulieren und in den Gestaltungsansatz einzubringen“ (Zink, 2007, S. 13).

Deshalb wurde ein partizipativer Entwicklungsprozess gewählt. Um Akzeptanz zu fördern, wurden alle Mitarbeitenden zur Mitwirkung eingeladen.

3 FH-Karrieremodelle aus rechtlicher Sicht

In der Folge soll den Fragen nachgegangen werden, (i) welche rechtlichen Aspekte bei der Entwicklung eines neuen Karrieremodells zu beachten sind und (ii) welche rechtlichen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für dessen Implementierung in Österreich⁴ bestehen. Der Fokus der rechtsdogmatischen Untersuchung liegt dabei auf den arbeitsrechtlichen Bestimmungen, die auf FH-Karrieremodelle in Österreich zur Anwendung gelangen können. Die nachfolgenden Ausführungen stellen einen ersten rechtsdogmatischen Problemaufriss dar.

3.1 Rechtliche Aspekte bei der Ausgestaltung

3.1.1 Einbindung des Betriebsrats

In Kapitel 4 wird erörtert, wie ein partizipativer Entwicklungsprozess mit breiter Einbindung der Belegschaft ausgestaltet sein kann. Eine generelle Verpflichtung, dies genauso durchzuführen, kann dem Gesetz nicht entnommen werden, wenn gleich die damit verbundenen Vorteile überzeugend sind.

Sofern es jedoch einen Betriebsrat an der jeweiligen Fachhochschule gibt,⁵ sieht das Gesetz ein Mindestmaß an Einbindung vor. So stehen diesem beispielsweise bestimmte Informationsrechte bei bestimmten Angelegenheiten⁶ zu (§ 91 Abs. 1 ArbVG⁷). Darüber hinaus kann sich bei der Entwicklung eines Karrieremodells auch eine Beratungsverpflichtung des Betriebsinhabenden, also des Erhalters, mit dem Betriebsrat ergeben (§ 92 Abs. 1 ArbVG).

4 Die nachfolgenden rechtlichen Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf die österreichische Rechtsordnung. Für FH-Karrieremodelle in anderen (EU-Mitglieds-)Staaten gelten die jeweiligen nationalen rechtlichen Bestimmungen.

5 Zu den Voraussetzungen siehe § 40 ArbVG.

6 Bei einem Karrieremodell, welches auch mit einem entsprechenden Gehaltsmodell verknüpft wird, wird der Tatbestand i. d. R. erfüllt sein.

7 Arbeitsverfassungsgesetz, BGBl 22/1974 i. d. g. F.

3.1.2 (Fach-)Hochschulrecht

Gleich zu Projektbeginn sollte entschieden werden, für welche Berufsgruppe das Karrieremodell entwickelt werden soll. § 7 FHG⁸ regelt das Lehr- und Forschungspersonal an Fachhochschulen und unterscheidet dabei hauptberuflich und nebenberuflich tätige Personen. Hauptberuflich tätiges Lehr- und Forschungspersonal wird i. d. R. in einem Angestelltenverhältnis beschäftigt sein und in den Bereichen Lehre, Forschung, Dritte Mission oder Hochschulmanagement eingesetzt werden. Nebenberuflich tätige Personen stehen i. d. R. in einem freien Dienstverhältnis⁹ und können im Wesentlichen nur im Bereich der Lehre eingesetzt werden. Als freie Dienstnehmer:innen unterliegen diese auch keinen Weisungen¹⁰ (Schweighofer, 2023, Rz 37).

3.1.3 Gleichbehandlung

Aus § 2 Abs. 5 S. 1 FHG ergibt sich die Verpflichtung des Erhalters, die Gleichstellung und ausgeglichene Repräsentanz der Geschlechter in allen Positionen und Funktionen zu beachten.¹¹

Darüber hinaus ist auch das GIBG¹² zu beachten und auf Arbeitsverhältnisse an Fachhochschulen anzuwenden (§ 2 Abs. 5 S. 2 FHG). Festzuhalten ist, dass das GIBG neben dem Geschlechterdiskriminierungsverbot (vgl. § 3 GIBG) auch weitere Tatbestände kennt (vgl. § 17 GIBG).¹³

8 Fachhochschulgesetz, BGBl 340/1993 i. d. g. F.

9 Zur rechtlichen Einordnung nebenberuflich Lehrender siehe Schweighofer (2023, Rz 146ff) sowie OGH 28.11.2007, 9 ObA 165/07s.

10 Siehe Kap. 3.2.5.

11 Zu den geschichtlichen Entwicklungsschritten und den wesentlichen Inhalten des Gleichbehandlungsgesetzes aus Sicht des Fachhochschulrechts siehe Pasrucker (2023, Rz 141ff). Die Gleichstellung der Geschlechter ist nach § 8 Abs. 2 Z. 1 FHG auch für die Akkreditierung als Fachhochschule relevant.

12 Gleichbehandlungsgesetz, BGBl I 66/2004 i. d. g. F.

13 Näher zu den einzelnen Tatbeständen und Rechtsfolgen in Hopf et al. (2021).

Außerdem gibt es noch zahlreiche weitere Diversitätsmerkmale und -dimensionen (Engel, 2009, S. 10ff), die zwar nicht alle im FHG oder GIBG verankert sind, aber – wenn auch nur als *soft law* – in der Erwachsenenbildung eine Rolle spielen können (vgl. Abdul-Hussain & Hofmann, 2013) und folglich beim Entwicklungsprozess Berücksichtigung finden sollten.

3.1.4 Inhaltliche Beschränkungen

Neben der bereits erörterten Gleichbehandlungspflicht gibt es auch (arbeits-)rechtliche Beschränkungen, die bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Karrieremodells zu berücksichtigen sind. Ein Beispiel dafür sind die sogenannten Kettendienstverträge¹⁴, die generell aber auch im öffentlichen Universitätswesen¹⁵ häufig zur Anwendung gelangen, allerdings klaren Regelungen und Beschränkungen unterliegen (vgl. Grimm, S. 82ff).

Zu bedenken ist weiters, dass nicht jeder rechtskonforme Inhalt auch faktisch innerhalb der Fachhochschule umsetzbar ist. So könnte im Karrieremodell beispielsweise vorgesehen sein, dass ein mengenmäßiges Übererfüllen der vereinbarten Leistungen mit einer Prämie oder einem bestimmten Entgelt verknüpft ist. Eine solche Regelung könnte den Tatbestand des § 96 Abs. 1 ArbVG¹⁶ erfüllen. Die Implementierung einer solchen Regelung würde diesfalls voraussetzen, dass die Fachhochschule überhaupt einen Betriebsrat hat und dass dieser auch bereit ist, dem zuzustimmen.

14 Unter Kettendienstverträgen versteht man die Aneinanderreihung mehrerer befristeter Dienstverträge, siehe dazu in Kovács (2024).

15 Vgl. § 109 UG 2002.

16 Näher dazu in Kap. 3.2.3; vgl. OGH 21.11.2022, 8 ObA 48/22z.

3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen der Implementierung

3.2.1 Stufenbau der (Arbeits-)Rechtsordnung

Um die rechtlichen Rahmenbedingungen eines Karrieremodells besser verstehen zu können, sollte zunächst ein Blick auf den Stufenbau der Rechtsordnung¹⁷ unter Einbeziehung der Arbeitsrechtsquellen geworfen werden (Mosing, 2024b).

Bei all den enthaltenen Stufen sind der Kollektivvertrag, die Betriebsvereinbarung, der Dienstvertrag sowie die Weisung im Hinblick auf die Implementierung eines Karrieremodells hervorzuheben. Diese werden in der Folge überblicksartig beleuchtet.

3.2.2 (K)ein Kollektivvertrag im FH-Sektor

Aufgrund der Rechtsnatur eines Kollektivvertrages¹⁸ ist diese Rechtsquelle sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Implementierung eines Karrieremodells von zentraler Bedeutung.

Festzuhalten ist jedoch, dass es für den FH-Sektor bis *dato* keinen anwendbaren Kollektivvertrag gibt.¹⁹ Das bedeutet, dass auf dieser Stufe der Rechtsordnung aktuell keine Bestimmungen bestehen, die ein Karrieremodell – in welcher Form auch immer – beschränken. Auch wenn der mittlerweile seit über 30 Jahren bestehende FH-Sektor noch keinem Kollektivvertrag unterliegt, ist nicht auszuschließen, dass es

17 Allgemein zur derogatorischen Kraft innerhalb des Stufenbaus in Mosing (2024b). Näher zum Günstigkeitsprinzip i. S. d. Arbeitsverfassungsgesetzes (ArbVG) in Mosing (2024a).

18 Allgemein zum Kollektivvertrag in Mair (2023).

19 Dieser Umstand ist jedoch bemerkenswert, denn nur 2 % der Arbeitnehmer:innen in ganz Österreich unterliegen keinem Kollektivvertrag, Gewerkschaft GPA (2024a). Dies ist jedoch kein generelles Phänomen im österreichischen Hochschulsektor, denn für öffentliche Universitäten gibt es beispielsweise einen eigenen Kollektivvertrag, Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (2024).

hierbei zu Änderungen kommen wird.²⁰ Falls es dazu kommt, würden bestehende Karrieremodelle sehr wahrscheinlich einer Anpassung²¹ unterzogen werden müssen.

3.2.3 Betriebsvereinbarungen

§ 97 ArbVG²² regelt, in welchen Angelegenheiten eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden kann. Grundsätzlich wird zwischen verschiedenen Arten von Betriebsvereinbarungen unterschieden (Schöffmann, 2024). Sofern eine Betriebsvereinbarung ohne eine gesetzliche oder kollektivvertragliche Ermächtigung abgeschlossen wird, handelt es sich um eine freie Betriebsvereinbarung (Felten, 2024). Welche Art der Betriebsvereinbarung (zwingend) erforderlich ist, hängt also vom Inhalt des jeweiligen Karrieremodells ab.

3.2.4 Dienstvertrag

Falls einzelne oder alle Regelungen eines Karrieremodells nicht durch entsprechende Betriebsvereinbarungen umgesetzt werden (können), besteht noch die Möglichkeit, diese im Dienstvertrag²³ festzulegen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Karrieremodelle i. d. R. komplex ausgestaltet sind und sich deshalb entsprechende Herausforderungen bei der Vertragsgestaltung ergeben können. Denkbar wäre die Umsetzung des Karrieremodells mithilfe von vorformulierten Vertragsbedingungen

20 So gibt es nennenswerte Bestrebungen der Gewerkschaft GPA (2024a, 2024b, 2024c) in diese Richtung, wie insbesondere das Gespräch mit dem ehemaligen Wissenschaftsminister Martin Polaschek zum Thema der Verbesserung der Arbeitsbedingungen im FH-Sektor.

21 Siehe Kap. 3.2.6.

22 Neben diesen sehr zentralen Bestimmungen gibt es auch weitere gesetzliche Ermächtigungen, etwa im Arbeitszeitgesetz (§§ 1a, 4b Abs. 2, 10 Abs. 2, 26 Abs. 5 AZG), im Arbeitsruhegesetz (§ 12b Abs. 1 ARG), im Betriebspensionsgesetz (§ 3 Abs. 1 BPG) oder im Urlaubsgesetz (§ 2 Abs. 4 UrlG), siehe Schöffmann (2024, Rz 11).

23 Näher dazu in Schweighofer (2023, Rz 35f); davon abzugrenzen sind Werkverträge oder freie Dienstverträge, die häufig für externes Lehrpersonal zur Anwendung gelangen, Schweighofer (2023, Rz 37ff).

in Form von Allgemeinen Geschäftsbedingungen oder Allgemeinen Arbeitsbedingungen (Vinzenz, 2023).²⁴

3.2.5 Weisung

Neben einer Betriebsvereinbarung und vertraglichen Vereinbarungen ist auch die Umsetzung im Wege einer Weisung denkbar.²⁵ Zentrales Steuerungsinstrument bei der Umsetzung des Karrieremodells in Form einer Richtlinie, die arbeitsrechtlich als Weisung qualifiziert werden kann, können die i. d. R. jährlich stattfindenden Ziel- und Leistungsvereinbarungsgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden fungieren, wobei üblicherweise die wesentlichen Aktivitäten eines Jahres besprochen und vereinbart werden. Wie diese „Vereinbarungen“ rechtlich zu qualifizieren sind, hängt von der konkreten Ausgestaltung ab.²⁶

3.2.6 Rechtliche Konsequenz der Umsetzungsart

Bei der Implementierung eines neu entwickelten Karrieremodells ist es nahezu unvermeidbar, dass dieses nach einer ersten Pilotphase überarbeitet werden muss. Diesfalls stellt sich die Frage, wie diese Veränderungen rechtskonform durchführbar sind. Das hängt grundsätzlich davon ab, wie²⁷ das Karrieremodell rechtlich umgesetzt wurde.²⁸

24 Bei der konkreten Ausgestaltung ist größtmögliche Sorgfalt geboten und insbesondere die Geltungs- und Inhaltskontrolle dieser Bestimmungen zu beachten; näher dazu in Vinzenz (2023, Rz 8f).

25 Näher zum Weisungsrecht in Ruß (2024, S 44ff).

26 Um Unzufriedenheiten und Rechtsunsicherheit bei einer Rückschau der Leistungen im abgelaufenen Planungsjahr zu vermeiden, ist es empfehlenswert, die vereinbarten Leistungen und – bei deren Erreichung – die Gegenleistung schriftlich festzuhalten und klar zu beschreiben.

27 Siehe Kap. 3.2.1–3.2.5.

28 Da es im FH-Sektor keinen Kollektivvertrag gibt (siehe Kap. 3.2.2), wird auf die Beendigung eines Kollektivvertrages nicht näher eingegangen. Näher dazu in Mair (2023, Rz 12ff).

Ist eine Betriebsvereinbarung über ein Karrieremodell abgeschlossen, so stellt sich auch hier die Frage nach den Beendigungsmöglichkeiten. Diese können auf verschiedene Arten erfolgen. Je nach Beendigungsart sind unterschiedliche Beendigungsfristen und -termine zu beachten (Sabara, 2024). Daraus ergibt sich, dass bei den meisten Beendigungsarten wenig zeitliche Flexibilität für Anpassungen und somit die Gefahr der Trägheit des Modells besteht. Dies geht häufig auch mit der Akzeptanz des Modells in der Belegschaft einher.

Sollte das Karrieremodell im Dienstvertrag verbindlich verankert werden, ist zu beachten, dass Änderungen grundsätzlich die Zustimmung beider Vertragspartner:innen voraussetzen. Auch hier ergeben sich entsprechende Einschränkungen.

Die größte Flexibilität aufseiten des Arbeitgebenden, also der Fachhochschule, besteht bei der Umsetzung im Wege einer Weisung²⁹. Falls das Modell unter einem Unverbindlichkeitsvorbehalt steht, würde das Karrieremodell und folglich auch die daraus resultierenden Vereinbarungen keine rechtliche Verbindlichkeit entfalten. Alternativ dazu wäre der Widerrufsvorbehalt, der das Modell zwar verbindlich werden lässt, aber gleichzeitig eine zeitnahe Änderung ermöglicht.

Auch wenn die Implementierung des Karrieremodells an der eigenen Hochschule noch nicht vollständig abgeschlossen ist, wird die Umsetzung im Rahmen einer Weisung favorisiert.

4 Methodik: Partizipative Entwicklung

4.1 Definition und Bedeutung des partizipativen Ansatzes

Partizipation bedeutet Teilhabe, Teilnahme und Beteiligtsein (Duden, 2024). In der Sozialwissenschaft wird Partizipation als der Prozess verstanden, durch den Indivi-

29 Siehe Kap. 3.2.5.

duen oder Gruppen in soziale, wirtschaftliche oder politische Aktivitäten eingebunden werden, wodurch sie eine höhere Bereitschaft entwickeln, sich aktiv mit Veränderungen in ihrem Lebensumfeld auseinanderzusetzen (Pateman, 1970). Speziell in der Arbeitswelt wird Partizipation oft als Mitbestimmung durch Arbeitnehmer:innen in organisatorischen Entscheidungsprozessen definiert (Freeman & Medoff, 1984).

Ein partizipativer Ansatz zur Entwicklung eines Karrieremodells integriert die Arbeitnehmer:innen in die Gestaltung und Strukturierung von Weiterentwicklung- und Aufstiegsmöglichkeiten, um sicherzustellen, dass diese sowohl individuelle Entwicklungsziele als auch die strategischen Ziele der Organisation berücksichtigen. Dieser Prozess deckt nicht nur die organisatorischen Bedürfnisse ab, sondern fördert die Entstehung eines Modells, das auf einer gemeinsamen Vision und den Erwartungen aller Beteiligten aufbaut.

Partizipative Prozesse sind aber auch mit Herausforderungen verbunden. Interessenskonflikte, Überlastung und unklare Verantwortlichkeiten können den Prozess belasten (Schweinschwaller, 2015). Eine klare Struktur und Moderation sind daher essenziell.

4.2 Ablauf des partizipativen Prozesses

Das Karrieremodell wurde von Januar 2023 bis Juni 2024 in einem partizipativen Prozess mit 20 wissenschaftlichen Mitarbeiter:innen erarbeitet. Bei der Zusammenstellung der Projektgruppe wurde eine diverse Gruppe fokussiert. Begleitet wurden die Mitarbeitenden von dem Unternehmen *hr diamonds*, welches Expertise im Bereich Personal, Management und Organisationsentwicklung eingebracht hat. Mehrere halbtägige Workshops („Denkwerkstätten“) mit der Projektgruppe wurden durch Resonanzräume ergänzt, in denen das gesamte wissenschaftliche Personal miteinbezogen wurde und Feedback zum aktuellen Fortschritt geben konnte. Vertreter:innen der Projektgruppe haben sich zudem in regelmäßigen Abständen mit dem Lenkungsausschuss (6 Vertreter:innen der Personalabteilung und des Kollegiums) ausgetauscht. Die Treffen im zeitlichen Verlauf sind in Abb. 1 ersichtlich

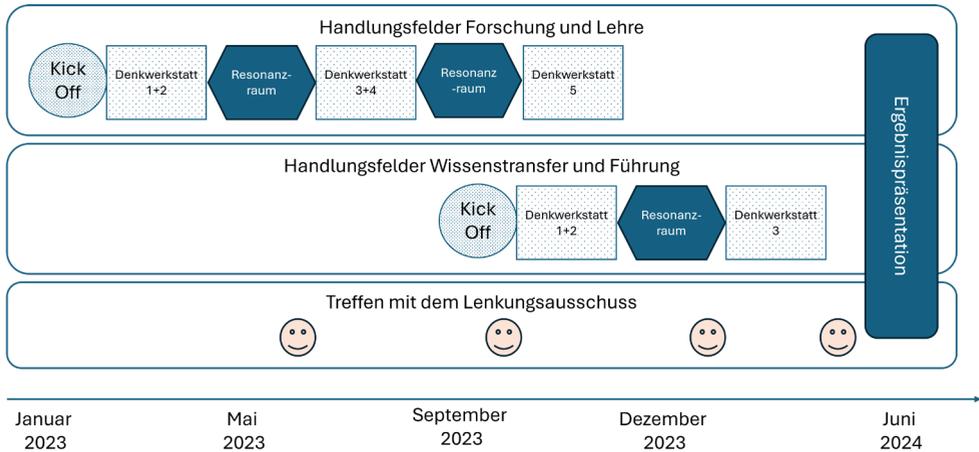


Abb. 1: Zeitliche Übersicht der stattgefundenen Treffen in den einzelnen Handlungsfeldern

Der Lenkungsausschuss hatte die Aufgabe, nach den gemeinsamen Treffen mit der Projektgruppe die Geschäftsführung zu informieren. Diese wiederum hatte ein Veto-Recht und auch eine Veto-Pflicht. Die Personengruppen mit ihren spezifischen Rollen im Prozess sind in Abb. 2 dargestellt.

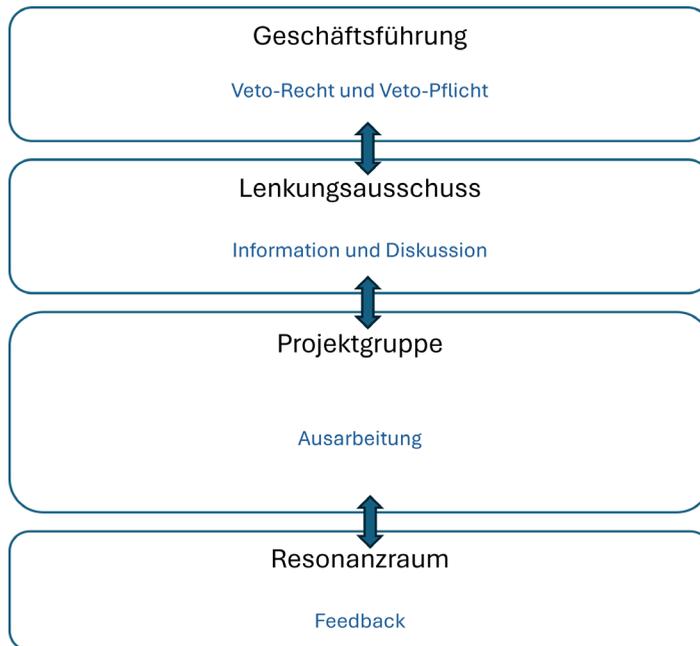


Abb. 2: In den Prozess integrierte Personengruppen mit ihren Rollen und Aufgaben

Vertiefende Diskussionen zu definierten Themen – wie Verleihung der FH-Professur – wurden während des Prozesses aus den Denkwerkstätten in Kleingruppen ausgelagert. Diese Kleingruppen haben dann ihre Ergebnisse für die gesamte Projektgruppe aufbereitet. Für den gemeinsamen Entscheidungsprozess wurden im Vorfeld klare Verhaltensregeln wie ein Veto-Recht definiert.

4.3 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der partizipativen Zusammenarbeit

Der partizipative Ansatz und der freie Gestaltungsspielraum, der für die Entwicklung des Karrieremodells gewählt wurde, war für viele Teilnehmer:innen der Arbeitsgruppe neu. Die folgenden Rückmeldungen zum gemeinsamen Prozess stammen

von Teilnehmer:innen der letzten Denkwerkstatt, kategorisiert in verschiedene Lern-ebenen und möglichst wortgetreu wiedergegeben. Diese Erkenntnisse sind nicht nur für die Weiterentwicklung des Karrieremodells relevant, sondern können auch künftige Projekte zur selbstorganisierten, interdisziplinären Zusammenarbeit in Großgruppen inspirieren:

Inhaltliche Ebene

Das Thema Karriereplanung erwies sich als sehr vielschichtig. Ein umfassendes und zukunftsorientiertes Modell zu entwickeln, wurde als komplexe Herausforderung wahrgenommen. Ein Schwerpunkt lag auf der fachlichen Führung, die als zentraler Baustein für zukünftige Karrieremöglichkeiten identifiziert wurde. Zukünftig sollen Führungskräfte eine aktivere Rolle in der Karriereplanung übernehmen, indem sie gemeinsam mit wissenschaftlichen Mitarbeitenden deren berufliche Entwicklung im jährlich stattfindenden Mitarbeiter:innengespräch reflektieren und planen. Dieses Gespräch gewinnt dadurch an Bedeutung und stärkt die Rolle der Führungskraft als zentrale Ansprechperson und Unterstützer:in in der langfristigen Karrieregestaltung.

Auch die Entwicklung klarer Karrierewege nach dem Doktorat wurde intensiv besprochen, insbesondere im Hinblick auf die Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Fachhochschule. Da Fachhochschulen derzeit kein Promotionsrecht haben und es keine einheitlich geregelte wissenschaftliche Laufbahn für promovierte Mitarbeitende gibt, stellte sich für viele die Frage, wie ein Doktorat angegangen werden kann und welche Karriereschritte nach dessen Abschluss möglich sind. Im partizipativen Prozess wurde daher gezielt daran gearbeitet, Perspektiven innerhalb der Fachhochschule zu definieren und potenzielle Entwicklungswege aufzuzeigen.

Soziale Ebene

Die Projektgruppe zeigte großes Engagement. Es entstanden wertschätzende und kollegiale Arbeitsbeziehungen, begleitet von einer kritischen Diskussionskultur. Der Prozess ermöglichte es, Kolleg:innen aus unterschiedlichen Instituten und Fakultäten kennenzulernen, was als sehr positiv empfunden wurde.

Strukturelle und kulturelle organisationale Ebene

Trotz der unterschiedlichen Sichtweisen auf Karriere und Karriereentwicklung entstand ein gegenseitiges Vertrauen, so dass Konzepte in Kleingruppen erarbeitet und von der Gesamtgruppe akzeptiert werden konnten. Hierbei wurden Unterschiede zwischen Abteilungen sichtbar, etwa bei Qualifikationsanforderungen, Lehrbelastung oder Forschungsfokus, was teils als notwendig teils als diskussionswürdig angesehen wurde, insbesondere im Hinblick auf das Verhältnis von Forschung und Lehre.

Ebene der selbstorganisierten Zusammenarbeit

Das gemeinsame Diskutieren war trotz unterschiedlicher Meinungen und Argumentationen bereichernd. Positiv hervorgehoben wurde, dass jede:r gehört wurde und Kleingruppenarbeiten sehr konstruktiv verliefen, während die Großgruppendifkussionen teils herausfordernd waren, da sich u. a. Gespräche wiederholten, nicht mehr sachbezogen diskutiert wurde oder ein genaues Verständnis für die Arbeit der Kleingruppen fehlte.

Moderierte Prozessbegleitung

Die externe Moderation durch *hr diamonds* wurde als hilfreich erlebt. Methodenvielfalt, Struktur und das Veto-Prinzip unterstützten Entscheidungsfindung und Zielorientierung. Die Erfahrungen wurden als wertvolle Grundlage für zukünftige Großgruppenprojekte gewertet.

5 Das neue Karrieremodell im Detail

Das Karrieremodell ermöglicht individuelle und flexible Laufbahngestaltung. Es basiert auf einer transparenten, leistungsorientierten Struktur, die Engagement sichtbar

macht und Entwicklung honoriert. Die Gestaltung gleicht einem Kaleidoskop: Mitarbeitende kombinieren unterschiedliche Elemente, um neue berufliche Perspektiven zu formen.³⁰

5.1 Aufbau des Modells

Das Karrieremodell basiert auf zwei Achsen: den Qualifikationsgraden (Zonen) und den Stufen (Vertiefungen), dargestellt in Abb. 3. Die Bewegung auf diesen Achsen erfolgt je nach akademischem Abschluss sowie der Leistung und Erfahrung der Mitarbeitenden.



Abb. 3: Qualifikationsgrade und Vertiefungsmöglichkeiten für individuelle Karrieren

³⁰ Die hier dargestellten Ausführungen entstammen der unternehmensinternen Abschlussdokumentation von FHWN und *hr diamonds* (2024).

Qualifikationsgrade – Die Zonen

Die Qualifikationsgrade, auch Zonen genannt, basieren auf den akademischen Abschlüssen der Mitarbeitenden. Die Bezeichnung der Zonen ist wertneutral, da alle Zonen für die Fachhochschule von Bedeutung sind und gleichermaßen geschätzt werden. Ein Übergang in eine höhere Zone erfolgt beim Erreichen eines akademischen Abschlusses. Alternativ besteht die Möglichkeit eines äquivalenten Übergangs in die Zonen D und E, falls das Erlangen eines akademischen Grades aus fachlichen oder persönlichen Gründen nicht möglich ist. Dieses Äquivalenzverfahren erfordert jedoch einen Aufwand, der dem eines akademischen Abschlusses entspricht (siehe Abb. 4).



Abb. 4: Qualifikationsgrade entsprechen akademischen Abschlüssen oder Äquivalenten

Stufen – Die Vertiefungen

Die Vertiefungen auf den Stufen basieren auf einer Kombination aus Erfahrungspunkten, die sich rein aus den Berufsjahren generieren, und Qualitätspunkten, die durch Engagement und erbrachte Leistungen gesammelt werden. Diese werden im jährlichen Mitarbeiter:innengespräch diskutiert und beurteilt.

Die Stufen bieten Raum für die Weiterentwicklung innerhalb einer Zone und ermöglichen eine karrierelebenslange Entwicklung. Insgesamt gibt es acht Stufen, die im Abgleich mit Modellen anderer Hochschulen entwickelt wurden, um ausreichend Flexibilität und Wachstumsmöglichkeiten zu bieten.

5.2 Individuelle Karrieregestaltung und Punktekatalog

Jede Karriere an der Fachhochschule wird individuell gestaltet und basiert auf einem Mix aus Lehre und weiteren Aufgaben, die in sogenannten „Töpfen“, hier dargestellt als Farbkolben, definiert sind (siehe Abb. 5).



Abb. 5: Individuelle Karrieregestaltung durch Sammlung von Punkten aus unterschiedlichen Farbkolben

Diese Aufgaben werden in Abstimmung mit der Führungskraft im jährlich stattfindenden Mitarbeiter:innengespräch festgelegt und bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Karriere entsprechend den strategischen Schwerpunkten der Fachhochschule weiterzuentwickeln. Für den Fall, dass das Spannungsfeld zwischen individuellen Bedürfnissen und denen der Hochschule im Rahmen dieses Gesprächs nicht gelöst werden kann, wird seitens der Hochschule ein Eskalationsweg definiert.

Einzelne Tätigkeiten aus diesen Töpfen sind mit Punkten hinterlegt. Ein Punktecatalog dient dabei sowohl den Mitarbeitenden als Orientierungshilfe als auch den Führungskräften zur Steuerung und Bewertung der individuellen Entwicklung. Die Punktevergabe erfolgt in Absprache, um die individuellen Ziele optimal mit den Zielen der Fachhochschule zu verbinden. Der Katalog ist flexibel und kann in Abstimmung erweitert werden, um besondere Leistungen zu berücksichtigen.

Ein Aspekt, der zwar in den Töpfen abgebildet ist, aber während des partizipativen Prozesses nur wenig thematisiert wurde, ist die Notwendigkeit außerhochschulischer Berufserfahrung. Dieser hat lediglich bei der Diskussion über die Verleihung der FH-Professur (siehe Kapitel 5.3) größeren Raum eingenommen. Dabei bietet diese gerade für die Lehre erhebliche Chancen: Sie ermöglicht es, praxisnahe Inhalte zu vermitteln, Studierende gezielt auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorzubereiten und den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern.

5.3 Ergänzungen zum Modell

Neben dem Aufbau des Grundmodells haben sich während der partizipativen Zusammenarbeit drei Bereiche herauskristallisiert, die für die Teilnehmenden eine zentrale Bedeutung hatten und daher in Kleingruppen ausgearbeitet worden sind: Jobtitel, Promotion und FH-Professur.

Transparenz durch Jobtitel

Ein zentraler Bestandteil des Modells ist die Transparenz, die u. a. durch die Jobtitel gewährleistet wird. Diese Titel machen deutlich, ob ein lehr- oder forschungsorien-

tierter Schwerpunkt in der Tätigkeit gewählt wurde, und spiegeln den Grad der Expertise und Erfahrung wider. Ab Zone B können Jobtitel wie „Lecturer“ oder „Senior Researcher“ in beliebigen Kombinationen verwendet werden, je nach Tätigkeitsschwerpunkt. Die Titel sind dabei losgelöst von den Qualifikationsgraden und orientieren sich ausschließlich an den ausgeübten Tätigkeiten der Mitarbeitenden. Für Mitarbeitende in Zone A wird die Bezeichnung „Academic Assistant“ verwendet.

Attraktive Promotionsmöglichkeiten

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Karrieremodells ist die Förderung von Promotionsmöglichkeiten für wissenschaftliches Personal. Die Fachhochschule möchte die Anzahl der Promotionsabschlüsse erhöhen, um sowohl die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden als auch die institutionelle Forschungsleistung zu stärken. Dabei werden finanzielle Rahmenbedingungen und eine enge Verknüpfung der Dissertationsthemen mit den operativen Zielen der Fachhochschule berücksichtigt. Dies ermöglicht eine strategische Ausrichtung der Promotionen und unterstützt die wissenschaftliche Ausrichtung der Hochschule.

FH-Professur für besondere Leistungen

Die FH-Professur dient der Anerkennung herausragender Leistungen in Lehre, Forschung und Praxis. Sie ist unabhängig von Zonen und Stufen, erfordert aber ein abgeschlossenes Doktorat sowie einschlägige Berufserfahrung – angelehnt an nationale und internationale Standards.

6 Fazit und Ausblick

Das entwickelte Karrieremodell bietet einen strukturierten und transparenten Rahmen zur Karriereplanung, die sowohl auf individuelle Leistungen als auch auf kollektive Ziele der Institution abzielt. Es fördert die Motivation durch klare Entwicklungsperspektiven und stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden Chancen auf beruflichen Aufstieg haben. Langfristig wird erwartet, dass das Modell einen wesentlichen

Beitrag zur Qualitätssicherung und zur Förderung von Innovation in Lehre, Forschung und Führung leisten wird.

Da dieses Modell speziell für eine bestimmte Hochschule entwickelt wurde, lassen sich daraus keine allgemeinen Handlungsempfehlungen für andere Hochschulen ableiten. Jede Institution hat unterschiedliche Rahmenbedingungen, die bei der Entwicklung eines Karrieremodells berücksichtigt werden müssen. Durch gezielte Diskussionsimpulse von außenstehenden Expert:innen können jedoch für die Hochschule wichtige strategische Punkte wie die Einbindung von außerhochschulischer Berufserfahrung stärker in den partizipativen Prozess eingebunden werden.

Das Modell wurde bewusst dynamisch konzipiert, um Anpassungen an sich verändernde Rahmenbedingungen – etwa neue rechtliche Vorgaben oder einen möglichen Kollektivvertrag – zu ermöglichen. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung ist vorgesehen.

Literaturverzeichnis

Abdul-Hussain, S., & Hofmann, R. (2013). *Dimensionen von Diversität*. <https://erwachsenenbildung.at/themen/diversitymanagement/grundlagen/dimensionen.php>

Becker, M. (2023). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (7. Aufl.). Schäffer Poeschel.

Duden (2024). *Partizipation*. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Partizipation>

Engel, R. (2009). Diversity Management – Entstehung und Nutzen. Einführung und grundlegende Thesen. *Zeitschrift für vergleichende Psychotherapie und Methodenintegration*, 1, 9–22. <https://www.fpi-publikation.de/download/23601/>

Felten, E. (2024). *RDB Keywords: Freie Betriebsvereinbarung (Arbeitsrecht)*. RDB Manz. https://rdb.manz.at/document/rdb.tso.LIrdbkeywords.freie_betriebsvereinbarung

FHWN und hr diamonds. (2024). *Abschlussdokumentation: Erstellung eines neuen Karrieremodells*. Fachhochschule Wiener Neustadt GmbH.

Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What Do Unions Do?*. Basic Books.

- Gewerkschaft GPA (2024a). *Initiative „Ein Kollektivvertrag für die Fachhochschulen in Österreich!“*. <https://www.gpa.at/kollektivvertrag/forschung-und-bildung/fachhochschulen/initiative--ein-kollektivvertrag-fuer-die-fachhochschulen-in-oes>
- Gewerkschaft GPA (2024b). *Kollektivvertrag für Fachhochschulen wäre Meilenstein: Termin bei Minister Polaschek für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen*. <https://www.gpa.at/kollektivvertrag/forschung-und-bildung/fachhochschulen/kollektivvertrag-fuer-fachhochschulen-waere-meilenstein>
- Gewerkschaft GPA (2024c). *Wir brauchen einen Kollektivvertrag für österreichische Fachhochschulen: Konferenz anlässlich „30 Jahre Fachhochschulen“ – Appell an Fachhochschulkonferenz*. <https://www.gpa.at/kollektivvertrag/forschung-und-bildung/fachhochschulen/wir-brauchen-einen-kollektivvertrag-fuer-oesterreichische-fachho>
- Gewerkschaft Öffentlicher Dienst (2024). *Kollektivvertrag für die ArbeitnehmerInnen der Universitäten*. https://www.kollektivvertrag.at/volltext?doc-set-id=SI-2831_de
- Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Hogrefe.
- Grimm, M. (2022). „Tenure Track“ und Co – Rahmenbedingungen für außerkollektivvertragliche Karrieremodelle an Universitäten. In S. Auer-Mayer, E. Felten, R. Mosler & B. Schratlbauer (Hrsg.), *Festschrift Walter Pfeil* (S. 79–79). Manz.
- Hopf, H., Mayr, K., Eichinger, J., & Erler, G. (2021). *GLBG: Gleichbehandlung, Antidiskriminierung* (2. Auflage). Manz.
- Kovács, E. (2024). *RDB Keywords: Kettenarbeitsvertrag (Arbeitsrecht)*. RDB Manz. <https://rdb.manz.at/document/rdb.tso.LIrdbkeywords.kettenarbeitsvertrag>
- Mair, A. (2023). *RDB Keywords: Kollektivvertrag (Arbeitsrecht)*. RDB Manz. <https://rdb.manz.at/document/rdb.tso.LIrdbkeywords.kollektivvertrag>
- Mosing, F. (2024a). *RDB Keywords: Günstigkeitsprinzip (Arbeitsrecht)*. RDB Manz. https://rdb.manz.at/document/rdb.tso.LIrdbkeywords.guenstigkeitsprinzip_arbeitsrecht
- Mosing, F. (2024b). *RDB Keywords: Stufenbau der Rechtsordnung (Arbeitsrecht)*. RDB Manz. https://rdb.manz.at/document/rdb.tso.LIrdbkeywords.stufenbau_der_rechtsordnung_arbeitsrecht
- Pasrucker, C. (2023). § 2. In W. Hauser & C. Schweighofer (Hrsg.), *FHG: Fachhochschulgesetz*. (2. Aufl., S. 55–156). Verlag Österreich.

- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press.
- Ruß, V. (2024). *Arbeitsrecht in der Praxis*. Linde.
- Sabara, B. (2024). *Betriebsvereinbarung – Beendigung und Nachwirkung*. Lexis 360. https://360.lexisnexis.at/d/lexisbriefings/betriebsvereinbarung_beendigung_und_nachwirkung/h_80005_3601054310118479054_c696c1a969?origin=gs&searchid=20250408133649410&rlclick=graph%2Btitle
- Schmidt, C., & Sackmann, S. (2021). *Change-Fitness-Studie 2020/2021*. <https://mutaree.com/services/change-fitness-studie-2020-2021/>
- Schöffmann, P. C. (2024). *RDB Keywords: Betriebsvereinbarung (Arbeitsrecht)*. RDB Manz. <https://rdb.manz.at/document/rdb.tso.LIrdkeywords.betriebsvereinbarung>
- Schweighofer, C. (2023). § 7. In W. Hauser & C. Schweighofer (Hrsg.), *FHG: Fachhochschulgesetz*. (2. Aufl., S. 372–464). Verlag Österreich.
- Schweinschwaller, T. (2015). Partizipative Entwicklungsprozesse: Forschung und Praxis. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 2(4), 15–24. https://www.bildungsmanagement.ac.at/fileadmin/downloads/ARGE_-_Downloads/FOR-SCHUNG_und_WISSENSCHAFT/Forschungsjournal/2._Ausgabe/Zeitschrift_fuer_Beratungswissenschaften_und_Managementwissenschaften_2015_2._Jahrgang.pdf
- Vinzenz, V. (2023). *RDB Keywords: Arbeitsvertrag (Arbeitsrecht)*. RDB Manz. <https://rdb.manz.at/document/rdb.tso.LIrdkeywords.arbeitsvertrag>
- Zink, K. J. (2007). *Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen*. Hanser.