

Mein Seitenwechsel bei den Wiener Stadtwerken – Was ich aus einem Jahr Unternehmen mit in die Schule nehme



Mag. Dr. Michel Fleck

Direktor WMS/RG/ORG Anton-Krieger-Gasse

Schulbeginn, immer ein Neustart. Für mich diesmal sehr viel deutlicher nach einem Jahr im Seitenwechsel im Unternehmen, bei der Wiener Stadtwerke GmbH, kurz den WSTW. „Seitenwechsel“? Das Programm¹ ermöglicht Lehrer*innen, entweder ein Praktikum oder – im vollen Ausmaß – ein ganzes Schuljahr lang einen Job in der Privatwirtschaft auszuüben, mit allem Drum und Dran.

Und genau das habe ich nun hinter mir, als erster Schulleiter, der von August 2025 bis Juli 2026 bei den WSTW gearbeitet hat, im Career Center und im zentralen Lehrlingsmanagement. Nun denkt manche Leser*in vielleicht: Warum tut sich

einer das an? Raus aus der Komfortzone, rein ins Ungewisse? Welche Aufgaben bekommt man übertragen? Ist man da kompetent, kann man das überhaupt? Wie ist der Arbeitsplatz? Werden einen die Kolleg*innen mögen? Dazu Gehalt verhandeln, Urlaub beantragen (und davon nur fünf Wochen im Jahr)?

Klar, diese und andere Fragen haben mich beschäftigt, hier beantworte ich aber nur die erste davon. Etwas schöner formuliere ich sie so: Was hat mich zum Seitenwechsel motiviert, und was nehme ich nach einem Jahr mit?

Ich war gierig auf Neues, nach 25 Jahren im Schuldienst und 10 in der Schulleitung.

Nun, eine Motivation war Neugier, im eigentlichen Wortsinn: Ich war gierig auf Neues, nach 25 Jahren im Schuldienst und 10 in der Schulleitung. Dazu kommt, dass wir alle – gemeinsam Routinen entwickeln, was uns einerseits effizienter macht, aber andererseits auch blinde Flecken schafft, zB Prozesse als gegeben zu sehen, anstatt sie zu hinterfragen. Wir tun Dinge, wie wir sie immer schon

gemacht haben, während sich die Welt ändert. Zugleich ist der Blick über den Tellerrand immer wertvoll. Je weiter, desto wertvoller. Ja, oft schauen wir zu anderen Schulen oder Bildungsinstitutionen, gelegentlich auch ins Ausland. Aber schauen wir uns auch an, wie ganz andere Systeme, etwa Unternehmen, ticken? Ich zumindest hatte das bisher kaum getan, und aus Neugier, aber auch Sorge, dass mich die Routine des Alltags abstupft, ging ich den Schritt raus aus der Schule, rein in die Welt des HR² in der Konzernleitung der WSTW. Eben Seitenwechsel.

Und was habe ich mitgenommen? Zu viel, um alles hier auszuführen (das Thema kann leicht ein Buch füllen), aber einige Beispiele will ich nennen, gegliedert in die uns vertrauten Teilbereiche der Schulentwicklung.

Im Bereich der Organisationsentwicklung sind Schulen sehr gut, gerade AHS als mächtige Organisationen, die Hunderte, oft über 1000 Schüler*innen und Dutzende, manchmal über 100 Lehrer*innen beherbergen. Wir planen Entwicklungs-



vorhaben in einem professionellen QMS, dokumentieren Fortschritte und berichten unseren Vorgesetzten in BZG und PEG³. Das klingt schon sehr nach Unternehmen, doch schaut man genau, findet man deutliche Unterschiede:

Offensichtlich ist die super-flache Hierarchie an Schulen. Wo es in großen Unternehmen etliche Führungskräfte gibt, von Teams, Gruppen, Abteilungen und anderen Einheiten, hat jede AHS nur eine einzige. Im Unternehmen werden Führungsspannen von bis zu 1:10 als günstig gesehen, geht es in Richtung 1:20, wird oft schon gejammert. Darüber schmunzeln wir Schulleiter*innen, in Wahrheit ist es aber alles andere als optimal – mehr dazu unten.

Ein weiteres wesentliches Merkmal ist, dass Unternehmen oft eine Vision formulieren, also einen wünschenswerten, inspirierenden Zielzustand in der Zukunft, der die Mitarbeitenden motiviert, weiters eine Mission, die beschreibt, wie die Organisation zur Realisierung der Vision beiträgt, und schließlich eine Strategie, also einen konkreten, messbaren Maßnahmenplan zur Erfüllung der Mission und Erreichung der Vision.

Wo es in großen Unternehmen etliche Führungskräfte gibt, von Teams, Gruppen, Abteilungen und anderen Einheiten, hat jede AHS nur eine einzige.

Haben Schulen das nicht auch? Im Leitbild? Vielleicht, aber kaum in einem so hohen Detailgrad. Und ich glaube, dass gerade dieser Detailgrad sehr hilfreiche Instrumente zulässt, um Organisationsentwicklung zu steuern. Ein Beispiel sind Ziele. Ja, die formulieren wir auch, schön smart, und schreiben sie brav in den SEP⁴. Aber überprüfen wir, ob und wie diese Ziele auf Vision und Mission einzahlen? Und ob sie nur auf strategischer Flughöhe existieren oder wirklich in der Klasse, bei den Lehrpersonen, also auf operativer Ebene, ankommen? Messen wir dies auch? Wenn ja, nur Input und Output, oder auch Outcome, oder sogar Impact? Und arbeiten wir daran, hier messbar besser zu werden? An vielen Schulen passiert dies nur ansatzweise – hier steckt viel Potenzial!

Na gut, aber Personalentwicklung können wir. Das ist doch das A und O der

Schulentwicklung, da sind wir gut. Sind wir sicher, doch kurz zurück zur o.g. Führungsspanne. Kann eine Schulleitung mit all ihren Lehrkräften detaillierte Mitarbeiter-Orientierungsgespräche führen, deren Entwicklungsfortschritt verfolgen, und sie zielgerichtet, individuell unterstützen? Ich fürchte nicht – dazu ist die Hierarchie zu flach. Hier braucht es mehr als die Schulleitung, hier muss ein Team agieren: Shared

Leadership⁵ ist ein viel strapaziertes Schlagwort, aber anders ist echte Personalentwicklung – oder Talent Management, wie es Unternehmen nennen – kaum zu schaffen.

Und um noch ein Beispiel herzunehmen: Wie gut kennen wir den Employee-Lifecycle? Begleiten wir alle Schritte? Im Recruiting und Onboarding sind wir oft schon ganz gut, aber davor und danach? Von der nicht vorhandenen Zeit ganz abgesehen, haben wir das überhaupt am Schirm? Auch hier glaube ich, dass es noch Potenzial gibt, und gerade hier sehe ich den stärksten HR-Hebel – die Qualität der Schule lebt davon, wie gut die Lehrer*innen sind! Das kann nicht alleinige Aufgabe der Schulleitung sein, das geht sich nicht aus, und ist auch nicht im Sinn einer Organisation. Allerdings braucht es ein konzertiertes Vorgehen aller Beteiligten, abgestimmt auf Vision, Mission und Strategie, sonst läuft die Personalentwicklung in verschiedene, manchmal sogar konkurrierende Richtungen.

Und Unterrichtsentwicklung? Hier kann uns die Wirtschaft sicher nicht das Wasser reichen, das ist unser Kerngebiet. Abgesehen von internen Aus-, Fort- und Weiterbildungen gibt es in einem Unternehmen nicht mal Unterricht. Was wollen wir hier vom Unternehmen lernen?

Hier bin ich streng: Wir AHS leben ein wenig auf einer Insel der Seligen. Wir haben nicht die Notwendigkeit, sich den konkreten Anforderungen des Arbeitsmarkts zu stellen, wie BMHS es tun müssen. Auch haben wir weniger Probleme, an Schüler*innen und ➔



Lehrer*innen zu kommen, besonders in Ballungsräumen – hier können wir oft auswählen, anders als etwa Mittelschulen, die bekommen, was übrig bleibt. Alles gut also, Fokus auf Unterrichtsentwicklung möglich?

Ja – doch Vorsicht!

*Auf passende Curricula,
Studienrichtungen und
schließlich fertige „KI-
Lehrer*innen“ zu warten
– diese Zeit haben wir
nicht mehr.*

Denn die Unterrichtsstruktur der AHS funktioniert seit mehr als 100 Jahre ausgezeichnet, viele von uns haben hier Matura gemacht, wie viele unserer Eltern vor uns, danach sehr erfolgreich studiert. Derzeit erleben wir aber einen drastischen gesellschaftlichen Umbruch, wie folgendes Beispiel illustriert: Im Sommer warnte ein offener Brief aus Stanford mit mehreren Tausenden Unterschriften von Wissenschaftler*innen und Ökonom*innen (darunter etliche Nobelpreisträger*innen) vor den Folgen von KI, vor einer „beispiellosen Transformation unserer Wirtschaft, die die industrielle Revolution übertrifft, sich aber in einem weitaus kürzeren Zeitraum vollzieht.“⁶ Darauf sind wir gar nicht vorbereitet – damit meine ich nicht bloß die Schule, sondern die Menschheit! Und sowas schmerzt uns Lehrer*innen besonders: Als Expert*innen mit Dingen umzugehen, ja diese sogar unterrichten zu müssen, für die wir nicht ausgebildet sind – weil es noch keine Ausbildung gibt, noch nicht mal genug Leute, die uns ausbilden könnten. Und dennoch wird es das brauchen, dennoch werden wir uns umstellen müssen (auch wenn die Debatte „Latein vs. KI“ eine unglückliche war). Aber auf passende Curricula, Studienrichtungen und

schließlich fertige „KI-Lehrer*innen“ zu warten – diese Zeit haben wir nicht mehr. Entsprechend muss Unterrichtsentwicklung auch in Richtung der Themen gehen, die in der Welt rasant an

Bedeutung gewinnen, und zwar agil und adaptiv, so unbequem das ist. Und genau hier zeigt sich für mich ein weiterer Unterschied zur Unternehmenswelt: Unternehmen sind viel stärker darauf angewiesen, Veränderungen des Umfelds früh wahrzunehmen und ihre Kompetenzen entsprechend anzupassen.

Zugegeben, das alles war ein sehr grober Überblick, und dazu noch ein subjektiver. Ein Anreißen von Themen,

ohne Ideen oder gar Lösungen zu skizzieren (wer mehr dazu erfahren bzw. in den Austausch gehen möchte: Termin und Kontaktmöglichkeit siehe grüner Kasten). Dazu kommt, dass die WSTW-Gruppe nicht prototypisch „das Unternehmen“ ist, wenngleich sie durch Größe und Vielfalt (19.000 Mitarbeiter*innen in 500 Professionen und 10 Konzernunternehmen) einen recht breiten Einblick bietet. Um das Bild noch weiter, die Einblicke tiefer und die Aussagen noch treffsicherer zu machen, braucht es noch mehr Seitenwechsler*innen. Denn schließlich wollen wir nicht bloß Antworten aus der Wirtschaft in die Schule zu importieren, sondern die eigenen Routinen für eine Weile von außen reflektieren, um dann etwas mitzunehmen und zu entwickeln, was die Schule besser macht!

Also, weitere Freiwillige vor!



Workshop zum Thema

**Governance & Leadership –
was Schulleitung aus der Wirtschaft lernen können**
edu:LEAD, PH Wien, 01.12.2026, 11:00 und 14:00

Ebenso freu ich mich über persönliche Kontaktaufnahme!
michel.fleck@antonkriegergasse.at

- 1 Seitenwechsel - Vom Klassenzimmer ins Unternehmen - und wieder zurück. www.seitenwechsel.at (Zugriff am 11.08.2026)
- 2 Human Resources. Vielen Leser*innen wird die Abkürzung selbstverständlich geläufig sein. Mir war das Kürzel tatsächlich neu, obwohl ich als Schulleiter nahezu täglich HR-Arbeit erledige.
- 3 Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch und Personalentwicklungsgespräch, jeweils zwischen Schulleitung und SQM
- 4 Schulentwicklungsplan, vereinbart zwischen Schule und SQM.
- 5 Verantwortung für Personalentwicklung auf mehrere Führungskräfte bzw. Verantwortliche verteilen, statt sie bei der Schulleitung zu konzentrieren.
- 6 We Must Act Now, Stanford Digital Economy Lab. <https://www.wemustactnow.ai/> (Zugriff am 11.08.2026)