

Ketelhut, Klemens: *Berthold Otto als pädagogischer Unternehmer. Eine Fallstudie zur deutschen Reformpädagogik*. Köln: Böhlau Verlag 2016. ISBN: 978-3-412-50173-0; 343 S.

Rezensiert von: Jasmin Trinks, Europäische Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, Technische Universität Chemnitz

Der Lehrer Berthold Otto (1859–1933) gehört zu den wichtigsten Vertretern der Reformpädagogik um 1900.¹ Einige seiner Neuerungen, beispielsweise der Gesamtunterricht, haben Eingang in den heutigen Schulalltag gefunden. Der Erziehungswissenschaftler Klemens Ketelhut widmet sich in seiner Fallstudie einem noch weitgehend unbeachteten Aspekt der „Bewegung vom Kind aus“, dem pädagogischen Unternehmertum. Seine zentrale Frage lautet: Wie gelang es Berthold Otto „Ressourcen zu akquirieren und sich der Unterstützung durch Dritte zu versichern, um seine pädagogischen Ideen umsetzen zu können“ (S. 299)? Ketelhut möchte nachweisen, dass es für die Realisierung eines Schulkonzepts wie das von Otto mehr als eines attraktiven pädagogischen Entwurfs bedarf. Das ist ein Novum in der Forschung zur Reformpädagogik.

Quellengrundlage der Untersuchung ist der äußerst umfangreiche Nachlass Ottos, der sowohl dienstliche als auch private Unterlagen enthält. Leben, pädagogische Ansichten und Veröffentlichungen des Pädagogen sind als Gegenstand bildungshistorischer Forschung bereits hinreichend untersucht. Mit der von ihm eingenommen unternehmerischen Perspektive ergänzt Ketelhut also die bisherigen ideen- und sozialgeschichtlichen sowie biographischen Sichtweisen und verknüpft Wirtschaftsfragen mit solchen nach pädagogischem Erfolg. Er zeigt, dass die Schule Ottos mit allen dazugehörigen Zweigen gleichsam wie ein Unternehmen agierte. In diesem Sinn arbeitet Ketelhut die in seinen Augen charakteristischen Unternehmensmerkmale, insbesondere die strategischen Aktivitäten heraus, die auf das Unternehmensziel der Schul- und Gesellschaftsreform unter Führung Ottos ausgerichtet gewesen seien.

Ketelhut eröffnet das Feld, indem er den

von monopolistischen Strukturen geprägten pädagogischen Markt skizziert. Als Gründer der privat geführten Hauslehrerschule in Berlin musste sich Otto auf diesem Markt eine Position verschaffen, die es ihm nicht nur ermöglichte, den Betrieb aufrecht zu erhalten, sondern auch wachsende Schülerzahlen zu generieren. Dazu bedurfte es origineller Ideen. Ketelhut erwähnt hier exemplarisch die für Ottos Pädagogik zentralen Elemente der Altersmundart, des Gesamtunterrichts sowie die Ideen von Zukunftsstaat und -schule, mit denen sich der Reformpädagoge auf dem Markt profilierte.

Im zentralen dritten Kapitel analysiert Ketelhut das „Unternehmen Otto“ (S. 83), indem er zunächst dessen Publikationen und Betätigungsfelder untersucht. Im Fokus stehen hier die Zeitschrift „Der Hauslehrer“, der „Berthold-Otto-Verein“ und die sogenannten „Deutschen Volksgeistbriefe“. „Der Hauslehrer“, für Ketelhut das fundamentale Element und Kundenbindungsinstrument des Unternehmens Otto, richtete sich gleichermaßen an Eltern und Kinder. Die Zeitschrift übernahm zahlreiche Funktionen, sie sollte über die pädagogischen Vorstellungen und deren praktische Umsetzung informieren, den Bekanntheitsgrad steigern sowie die Leserinnen und Leser zur Mitarbeit und Auseinandersetzung mit den Zeitungsinhalten ermuntern. Dementsprechend stehen nicht nur die Inhalte des Organs im Fokus, sondern auch die von Otto verfolgten Werbestrategien, die jedoch nicht in der Art und Weise aufgingen, wie er es sich wünschte. Die für den „Hauslehrer“ angestrebte Auflage von 10.000 Exemplaren wurde nie erreicht.

Ein weiterer Zweig des Unternehmens war der „Berthold-Otto-Verein“, der sich ganz der Öffentlichkeitsarbeit verschrieben hatte. Der Verein konnte, so Ketelhut, die tendenziell desolate finanzielle Situation des Hauslehrerverlags konsolidieren und ermöglichte so weiterhin die Verbreitung der Schriften. Zu den Aufgaben des Vereins zählte darüber hinaus die Organisation von Diskussions- und Vortragsabenden oder Ausstellungen. Sogar Ortsgruppen wurden gebildet. Die Anzahl

¹ Vgl. z.B. Jürgen Oelkers, *Reformpädagogik, Entstehungsgeschichten einer internationalen Bewegung*, Zug 2010, S. 253–266.

von schätzungsweise 140 Mitgliedern war jedoch zu gering, um das Ziel der Schul- und Gesellschaftsreform zu realisieren, so Ketelhuts Einschätzung.

Anschließend stellt Ketelhut die tatsächlichen „Unternehmer“ des Unternehmens Otto vor, denn dessen Gründer, also Berthold Otto selbst, scheint mit dem Tagesgeschäft sowie der Positionierung des Unternehmens am pädagogischen Markt überfordert gewesen zu sein. Der Reformpädagoge benötigte also dringend Unterstützung, um das drohende Scheitern des Unternehmens abwenden zu können. Eine wichtige Stütze war Ottos Schwiegersohn und designierter Nachfolger Fritz Meyer. Er führte zusammen mit Irmgard Otto, der Tochter Ottos, den Hauslehrerverlag, den er auf dem pädagogischen Markt etablieren konnte. Ferner entwickelte er das Geschäftsmodell weiter und brachte viele innovative Ideen ein. Die zweite Stütze des Unternehmens, die Ketelhut vorstellt, war die Mäzenin Emmy Friedländer, die die Schule immer wieder finanziell unterstützte. Schrittweise übernahm sie die finanzielle Kontrolle über Einnahmen und Ausgaben der Schule, mahnte säumige Eltern und stabilisierte so das Unternehmen. Nur mit Hilfe Dritter, so Ketelhuts Resümee, konnte sich Otto als Unternehmer auf dem pädagogischen Markt behaupten.

Zu den sogenannten „Volksgeistbriefen“ rief Georg Kerner, Herausgeber der Zeitschrift „Die Zukunftsschule“ und ein enger Vertrauter Ottos, anlässlich des 25jährigen Jubiläums der Zeitschrift „Hauslehrer“ auf. Er bat die Leser, ihm positive Berichte und Erfahrungen mit Otto und seinem pädagogischen Konzept zuzusenden. Die Briefe wurden in einem Buch veröffentlicht, welches zugleich Mittel und Ergebnis der Vernetzung von Ottos Anhängern darstellte. Sie dienten also in erster Linie der Werbung und sind als solche für die Unternehmensanalyse wichtig.

Anschließend richtet Ketelhut seinen Blick auf optionale Unternehmensstrategien zur Verbesserung der Unternehmenssituation. Einige erwog Otto selbst, andere wurden mit der Absicht der Unternehmensoptimierung an ihn herangetragen. Ideen wie beispielsweise die Umwandlung von Ottos Hauslehrerschule in ein Landerziehungsheim oder die

Annäherung an das öffentliche Schulsystem und dem damit verbundenen Prüfrecht hätten die finanzielle Situation und die Stellung der Schule erheblich verbessert, so Ketelhut. Allerdings lehnte Otto all diese Ideen mit Blick auf sein großes Ziel, die Gesellschaftsreform, ab und hielt Abstriche an seiner theoretischen Ausrichtung für kontraproduktiv.

Mit der Überprüfung seiner Thesen schließt Ketelhut seine Arbeit in einem vierten Kapitel ab. Er konstatiert, dass Ottos Außenkommunikation des Tatbestands einer „klassische[n] Werbestrategie“ erfüllt, deren Erfolg auf der „geschickten Verzahnung von redaktioneller Präsenz und geschalteten Anzeigen“ (S. 301) basierte. „Der Hauslehrer“ war dabei das zentrale Medium. Demgegenüber sei Ottos Schule lediglich ein Mittel zum Zweck der Schul- bzw. Gesellschaftsreform gewesen und habe der Erprobung von Methoden und Ideen gedient. Die Zeitschrift hingegen sollte jedem die Möglichkeit gewähren, am höheren Ziel einer von Otto angestrebten Gesellschaftsreform mitzuarbeiten. Die erforderlichen Professionalisierungsimpulse für die Hauslehrerschule und die Zeitschrift kamen von Friedländer, Meyer oder von Seiten des Vereins und nicht vom Schulgründer selbst. Otto war sogar bereit, Nachteile in Kauf zu nehmen, um seine gesellschaftsreformerischen Ideale zu realisieren, was immer wieder finanzielle Einbußen zur Folge hatte. Dieses komplexe Zusammenspiel der einzelnen Unternehmenszweige wird von Ketelhut sehr deutlich herausgearbeitet.

Klemens Ketelhut schließt mit seiner Untersuchung nicht nur eine Leerstelle der Forschung zum Leben und Wirken Berthold Ottos, sondern betrachtet die historische Reformpädagogik anhand dieses Beispiels erstmals unter dem Blickwinkel des Unternehmertums. Problematisch sind die unzureichenden Erklärungen des verwendeten ökonomischen Fachvokabulars und der Methodik, beispielsweise des Unternehmer-Begriffs, der sehr schwammig bleibt. Ketelhut spricht im Titel und in seiner Schrift mehrfach von Berthold Otto als einem Unternehmer. Gleichzeitig weist er aber nach, dass alle unternehmenswichtigen Aufgaben und das Tagesgeschäft in den Händen von Dritten oder dem Verein lagen, so dass sich der Leser fragt,

ob Otto überhaupt als Unternehmer zu klassifizieren ist. Darüber hinaus wären – besonders aufgrund der interdisziplinären Ausrichtung der Studie – betriebswirtschaftliche Zahlen und Daten zur Untermauerung der Fakten und eine grafische Darstellung dieser wünschenswert gewesen, um Sachverhalte nachvollziehbarer darzustellen. Insgesamt jedoch bewältigt Ketelhut die aufgrund der umfangreichen Quellenlage diffizile Systematisierung der einzelnen Unternehmenszweige souverän. Seine flüssig zu lesende und gut zu verstehende Arbeit regt zu weiteren Forschungsarbeiten an der Schnittstelle von Pädagogik und Unternehmertum an.

HistLit 2017-2-178 / Jasmin Trinks über Ketelhut, Klemens: *Berthold Otto als pädagogischer Unternehmer. Eine Fallstudie zur deutschen Reformpädagogik*. Köln 2016, in: H-Soz-Kult 19.06.2017.