

Management statt Bildung? Anmerkungen eines Erziehungswissenschaftlers zur Umorganisation der hessischen Lehrerfortbildung

von Rudolf Messner

„In Fuldata geht eine Ära zu Ende“. So hatte die Regionalzeitung „Hessische Allgemeine“ am 31.08. getitelt. Und in der Tat, die Reinhardswaldschule bei Kassel wird ab 1. Oktober 2001 nicht mehr sein, was sie ein halbes Jahrhundert lang im Auf und Ab der Schulentwicklung, Bildungsreformen und Curriculumkämpfe gewesen ist: Verwaltungs- und Organisationszentrale, auch „Denkfabrik“ und didaktische Werkstatt der hessischen Lehrerfortbildung. Bildungs- und Begegnungsstätte für Lehrerinnen und Lehrer mit liebenswertem, zugleich etwas antiquiert reformpädagogischem Charme. Von mehreren Generationen von Pädagogen aus ganz Hessen als *ihr* Refugium für Besinnung und Arbeit mehr oder weniger geschätzt, jedenfalls bis zuletzt rege frequentiert. Modellfall einer Lehrerfortbildungseinrichtung mit einer in der Bundesrepublik beispielhaften Identität und Verankerung in der Lehrerschaft.

Die heutige Institution nennt sich beziehungsreich „HeLP“ als Abkürzung für Hessisches Landesinstitut für Pädagogik. Sie ist 1997 unter der alten Regierung entstanden. Zusammengelegt wurden unter anderem das über das ganze Land verzweigte HILF (Hessisches Institut für Lehrerfortbildung) mit dem in Wiesbaden angesiedelten HIBS (Hessisches Institut für Bildungsplanung und Schulentwicklung). Eine solche „Zusammenführung“ schien damals, schon allein aus Sparzwängen, unvermeidbar. Aber es sollte auch darum gehen, die Fähigkeiten von HILF (Fortentwicklung der Lehrerkompetenz) und HIBS (Schulentwicklung) zu bündeln und näher an die einzelnen Schulen zu bringen. Gleichzeitig sollte das HeLP mit Studienseminaren und Schulämtern kooperieren. Kernidee war es, anstelle einer zentralistischen Organisation dem HeLP mit den sechs „Pädagogischen Instituten“ mehrere über Hessen verteilte Schwerpunkte zu geben. Um sie sollten sich die regionalen Aktivitäten – in Form von 15 ortsgebundenen Arbeitsstellen – gruppieren. Die zentrale Ebene war auf die Koordination durch das Direktorium an der Reinhardswaldschule beschränkt.

Die Absicht der alten Regierung, notwendige Kostenreduktion und Strukturreform zu verknüpfen, stieß allerdings auf erhebliche Schwierigkeiten. Durch die schnell herbeigeführte landesweite „Überlagerung“ von früheren HILF- und HIBS-Funktionen war es kaum möglich, bei den Beteiligten das Bewusstsein für die neue Aufgabe zu entwickeln. Zudem musste legitimerweise auf vielerlei Funktions- und Ansässigkeitswünsche des Personals Rücksicht genommen werden. Im HeLP entstand entgegen der Reformabsicht ein schwer überschaubares und noch schwerer zu handhabendes Organisationsgeflecht. Das neue Institut büßte dadurch auch an Bindung zur Lehrerschaft ein. Insgesamt waren um die 40 haupt- und 160 nebenamtliche Pädagogen an 20 Arbeitsplätzen von Kassel

bis Darmstadt tätig. Ihre Arbeit musste aufwendig koordiniert werden. Angesichts dieser Vorgeschichte ist dem derzeitigen Leiter des HeLP, Dr. Hartmut Wolf, zuzustimmen, wenn er sagt, dass er die „Grundkonzeption des HeLP nach wie vor für richtig halte“. Das HeLP habe aber aufgrund des schon seit 1999 einsetzenden erneuten Umbaus die Leistungsfähigkeit der 97er Konzeption nie unter Beweis stellen können. Dennoch ist deutlich: Wer immer in Hessen regierte, musste um eine organisatorische Neugestaltung bemüht sein. Grundsätzlich ist daher nicht zu beklagen, dass die Landesregierung von Anfang an die Lehrerfortbildung umzustrukturieren begann. 1998 hat bekanntlich eine CDU-FDP-Koalition unter Ministerpräsident Koch die frühere rot-grüne Landesregierung unter Hans Eichel abgelöst. Sie muss sich jedoch fragen lassen, ob sie mit der Neuorganisation nicht nur – für Nordhessen doppelt schmerzlich – eine alte Tradition beendet hat, sondern ob sie mit ihr auch *eine neue Ära einzuleiten vermag*. Und ob sie – im Zuge der notwendigen „Vereinfachung“ – nicht zugleich der Versuchung erlegen ist, den Stellenpool für die Lehrerfortbildung in Hessen allzu sehr zu beschneiden. Anderen Beobachtern erscheint die Prozedur zudem als ein demonstratives An-den-Rand-Stellen einer von den jetzt politisch Handelnden schon in der Vergangenheit nie ganz akzeptierten Einrichtung. Wie immer dem sei, aus pädagogischer Sicht muss vor allem interessieren: Was verbirgt sich institutionell unter dem neuen „HeLP 2“? Und welches Geistes Kind ist die mit 01.10. beginnende Ära im Hinblick auf die in Zukunft immer wichtiger werdende schulbegleitende Weiterbildung von Lehrpersonen und deren pädagogische und organisatorische Voraussetzungen?

*

Verweilen wir einen Moment bei der Festveranstaltung „50 Jahre Lehrerfortbildung in Hessen“ am 28. September. Mit ihr hat sich das „alte“ Institut im Hauptraum der etwas ehrwürdig wirkenden Reinhardswaldschule verabschiedet. Zugleich sollte die „Überleitung“ des HeLP in eine neue Phase der Lehrerbildung in Hessen signalisiert werden. Beides auch dadurch symbolisiert, dass Frau Staatsministerin Karin Wolff mit einer Grundsatzrede über „Stand und Perspektiven der Neuordnung der Lehrerbildung in Hessen“ mitwirkte. An der Stirnwand ein – etwas wehmütig an vergangene Highlights erinnernder – Bilderbogen aus der Geschichte des Instituts. Vor den Festgästen musiziert eine vorzügliche Instrumentalgruppe von Schülern der Wilhelmschule Kassel. Symptomatisch, aber aufgrund der Vorgeschichte verständlich, dass das HeLP sein 50jähriges Bestehen nicht zum eigentlichen Jubiläum im Mai gefeiert hatte. Aber auch jetzt wollte – und wie sollte es auch – eine selbstbewusste Bilanz der trotz aller Höhen und Tiefen bundesweit beachteten 50jährigen Arbeit von HILF bzw. HeLP als eines der führenden Bildungszentren des Landes nicht gelingen. Der Ton war eher auf Abschied, Paradigmenwechsel und mahnend-beschwörende Hinweise auf eine ungewisse Zukunft gestimmt.

Auf die anstehenden Umstrukturierungen, auf die gebotene Besinnung auf das

Kerngeschäft, vor allem aber auf die notwendige Balance zwischen Wandel und Kontinuität ging in ihrer Begrüßung Elfriede Huber-Söllner ein, Direktorin am HeLP und bisher Leiterin des nordhessischen Institutsbereichs. Und sie vermittelte auch eine Vorstellung vom Erhaltenswerten der bisherigen Institutspraxis. Aber sie fügte hinzu: „No change without pain.“

Von „schmerzhaften Lernprozessen“ sprach auch Hartmut Wolf bei seinem Blick auf die 50jährige Geschichte des Instituts. Er zeichnete wichtige Hauptlinien von dessen Tradition nach. Wolf nennt Fackiner, Engelhardt, Wolf-Peter Betz und Edelhoff als bedeutsame Repräsentanten. Er verschweigt auch nicht konflikthafte und illusionäre Momente aus der Geschichte des HILF. Das zu Bewahrende sieht er in einer auch in Zukunft ausgewogenen Berücksichtigung der zentralen und regionalen Aufgaben des HeLP, um deren Balance in der Vergangenheit so oft gerungen worden ist. Aus der gesamten Rede sind die objektiven Schwierigkeiten herauszuhören, mit der es ein Fortbildungshaus wie das HeLP zu tun hat. Eine verantwortungsbewusste Leitung muss ja nicht nur ständig auf die dramatischen Veränderungen der Schullandschaft und auf die Konjunkturen des Bildungsbereichs reagieren. Sie soll auch dem modernen Verständnis von Verwaltung und Steuerung gerecht werden und den jeweiligen politischen Verantwortungsträgern dienstbar sein. Bei all dem muss sie das für Bildung unverzichtbare Maß an institutionellem Eigengewicht und Selbständigkeit bewahren. Denn, so Wolf, „erfolgreiche Schulentwicklung beruht auf nicht-erzwingbaren Verständigungsprozessen in vorgegebenen Zielrahmen.“

Die hessische Kultusministerin, Karin Wolff, hielt sich in ihrer Rede nicht lange mit einem nostalgischen Rückblick auf. Nachdem sie der Lehrerfortbildung in der Reinhardswaldschule für immerhin 50jährige Arbeit ein knappes „herzliches Dankeschön“ gesagt hatte, nannte sie die beiden Zielgrößen, an denen die künftige Arbeit des HeLP 2 auszurichten ist. Es gehe um hoch motivierte Lehrerinnen und Lehrer, die „ohne Abstriche Unterricht geben“ und um das Institut als Modellfall zur Verwirklichung der für die Regierung maßgebenden „neuen Verwaltungssteuerung“. Um die Eigenverantwortung zu erhöhen und die Rechenschaftspflicht des Instituts zu verstärken, sei die „Beschränkung auf Kernaufgaben“ im Sinne der erwähnten „Konzentration auf das Unterrichtsliche“ angesagt. Sie dankt der Leitung, dass sich das Institut diesen Herausforderungen aus eigener Kompetenz gestellt und neue Konzepte entworfen hat, zumal sie wisse, dass dies auch als Angriff auf die bisherigen Aufgaben verstanden werden könne. Insgesamt handle es sich trotz der einschneidenden Kürzung der Stellen des HeLP nicht um einen völligen Abbau der Mittel. Diese müssten vielmehr für eine flexiblere Durchführung der neuen Aufgaben eingesetzt werden. Vermehrt sollten Leistungen von außen einbezogen werden. Ihr schwebte eine „Multiplikatorenfortbildung“ vor. Mit ihr soll versucht werden, in einem organischen Sinn alle KollegInnen im ganzen Land zu erreichen. Der Schwerpunkt der Arbeitsorganisation liege künftig auf Arbeitsvorhaben und Projekten, deren Wirkung durch „Controlling“ in regelmäßigen Zeitabständen zu überprüfen sei. In diesem Sinn

gehe es um einen sicheren Rahmen für das HeLP, entscheidend sei jedoch, dass den Lehrerinnen und Lehrern und Schulen ein „Grundmaß an innerer Sicherheit gegeben“ wird, um „neue Schritte zu tun“.

*

Was bedeutet das Gesagte für die wirksam gewordenen Änderungen? Wie sieht die neue Gestalt des „HeLP 2“ überhaupt aus? Welche Modernisierungsprobleme von Lehrerfortbildung werden an ihr kenntlich?

Institutionell gesehen hat das Institut mit 1. Oktober eine dramatische Neustrukturierung erfahren. Bisher waren mit der Reinhardswaldschule als dem „Pädagogischen Institut Nordhessen“ und mit den Fortbildungszentren in Weilburg, Frankfurt, Wiesbaden, Jugenheim und Falkenstein 6 „pädagogische Häuser“ mit starkem personellen Eigengewicht Kern der hessischen Lehrerbildung und Bildungsentwicklung. In sie waren jeweils 2 bis 4 Regionalstellen integriert. Dazu kam die Hauptverwaltung, ebenfalls in Fulda.

In Zukunft wird es die bisherige Kernstruktur der Pädagogischen Institute nicht mehr geben. Das HeLP 2 wird eine ausgeprägt zwiespältige Organisationsform aufweisen. In Frankfurt, benachbart dem neuen Zentralamt für Lehrerbildung, werden die Leitung des HeLP und vier zentrale Abteilungen angesiedelt sein. Neben einer Leitungs- und Planungsabteilung drei weitere für „Medien und Information“, für „Allgemein bildende Schulen“ und für „Berufliche Bildung“. An der Peripherie wird es wie bisher 15 Regionalstellen mit geringer bis mittlerer personeller Besetzung geben. Diese sind allerdings nun mit den, ebenfalls 15 Schulämtern koordiniert. Sie sollen die Schulen der Region in ihrer Entwicklung begleiten und deren Lehrkräfte fortbilden.

Dass das wesentliche Ziel dieser Umgestaltung in der stärkeren Zentralisierung des HeLP besteht, war in der Rede der Ministerin deutlich angeklungen. Konkret wurde dabei vor allem die bessere Ausrichtung der Lehrerfortbildung an landesweiten Zielvorgaben sowie die Erhöhung ihrer personellen Flexibilität genannt. Deshalb wird ein erheblicher Teil der Fortbildungs- und Entwicklungsarbeit in Zukunft nicht mehr durch hauptamtliches Personal bestritten. Sie soll stattdessen über Arbeitsvorhaben und Projekte mithilfe kurzfristig über Zeitverträge Beschäftigter geleistet werden. Darüber hinaus sollen nach dem Prinzip „Mittel statt Stellen“ externe Personen, verstärkt auch aus der Wirtschaft, für Fortbildung gewonnen werden. Für das „Klippert-Projekt“, eine Fortbildungsinitiative zur Schulung der Methodenkompetenz der Lehrerinnen und Lehrer, sind beispielsweise für die Jahre 2001/2002 die beachtliche Zahl von 15 befristeten Personalstellen vorgesehen.

Durch die Umstellung von fest etabliertem auf Projekt-Personal sind im HeLP mit den am 1. Oktober 2001 wirksam werdenden Maßnahmen etwa die Hälfte der Planstellen für haupt- und nebenamtliche Pädagogen eingespart worden. Betroffen sind vor allem die Stellen, die bisher das personelle Gerüst der aufgelösten Pädagogischen Institute gebildet haben. In Zukunft werden für 15 Regio-

nalstellen für die zentralen Aufgaben und für die Leitung der Vorhaben, d.h. für die Fortbildung und die Begleitung der Entwicklungsarbeit von ca. 40 000 hessischen Lehrerinnen und Lehrern, von den bisher ca. 40 haupt- und 160 nebenamtlichen Stellen nur geringfügig mehr als die Hälfte verbleiben.

Wie ist die neue Struktur aus erziehungswissenschaftlicher Sicht einzuschätzen? Zunächst ist anzuerkennen, dass eine organisatorische Vereinfachung und eine bessere Koordination der Lehrerfortbildung mit den regionalen Schwerpunkten der anderen um Lehrerbildung bemühten „Unterstützungssysteme“ dringend geboten war. Es ist sicher hilfreich, dass die Zusammenarbeit von Lehrerfortbildung, Schulentwicklung, Schulverwaltung und Studienseminaren nun besser organisiert ist. Es wird sich allerdings erst erweisen müssen, ob die Landeszentrale des HeLP in Frankfurt genügend steuernden Einfluss auf 15 über das ganze Land verstreute regionale Arbeitsstellen haben wird. Zu fragen ist auch, ob die regionalen Stützpunkte bei der notwendigen Koordination mit der Schulverwaltung genügend Eigenleben werden entwickeln können.

Deutliche Kritik muss die mit dem neuen organisatorischen Zuschnitt verbundene, fast vollständige Ausdünnung der fachlich-didaktischen Kompetenz des Instituts auf sich ziehen. Allenfalls hätte sich über die organisatorische Umgestaltung der Pädagogischen Institute als der mittleren Ebene des HeLP reden lassen. Mit der Auflösung der „Häuser“ verlassen jedoch auch ihre Bewohner das HeLP. Und dazu gehören sämtliche fachbezogenen didaktischen Arbeitsstellen, bisher ein Glanzpunkt des Instituts mit Ausstrahlung weit über die Landesgrenzen hinaus. Sie waren auch Garantie für schulnahe und unterrichtsbezogene Arbeit. Ein Beispiel: Niemand bezweifelt, dass in der Schule der Zukunft sprachliche Bildung eine zentrale Rolle spielen wird. Dazu gehört die eigene Muttersprache. Die Verbesserung der Lesekompetenz ist beispielsweise ein Kernthema der PISA-Untersuchungen, der eben gerade auch in Deutschland durchgeführten internationalen leistungsvergleichenden Studie in den Bereichen Lesen, Mathematik und Naturwissenschaften. Dazu gehört auch Englisch als unentbehrliche erste Fremdsprache. Aber dasselbe Kultusministerium, das es als unabdingbar bezeichnet, sich in der Lehrerbildung auf Unterricht zu konzentrieren, hat mit der Umgestaltung des HeLP dessen bisherige Arbeitsstelle für sprachliche Bildung weggekürzt. Es wird im HeLP keine hauptamtliche Person mehr geben, die sich kontinuierlich mit den Entwicklungen in diesem Bereich beschäftigt. Und dies ist höchst bedenklich, weil eine zukunftsweisende Lehrerfortbildung ihre Aufgaben nicht nur mit von außen geliehener Kompetenz bestreiten kann. Nicht mehr mit Dauer-Personal besetzt sind auch die Arbeitsstellen für die anderen Fächergruppen. Dies betrifft den Bereich Mathematik/Naturwissenschaften ebenso wie Gesellschaftswissenschaften/Religion/Ethik oder Sport/ Kunst/Musik.

Der Punkt ist, dass sich hinter der scheinbar verbesserten Aufgabenausrichtung und Flexibilisierung des HeLP ein gravierender Substanzverlust verbirgt. Mit der Auflösung der Pädagogischen Institute ist dem Institut Kernpersonal verloren

gegangen, ohne dass es seine Aufgaben nicht wie bisher erfüllen kann. Diese Verluste sind auf der neuen Leitungsebene nicht kompensiert worden. Die Schwerpunkte des HeLP verschieben sich damit von der konzeptuellen Entwicklung von Fortbildungsansätzen und der eigenen schulbezogenen Fortbildungsarbeit auf die Steuerung und Organisation von Lehrerfortbildung durch von außen geholte Personen. *Im Zentrum der künftigen Arbeit wird insofern das Management von Lehrerfortbildung anstelle der Bildungsarbeit selbst stehen.* Die HeLP-Angehörigen werden tendenziell von Hauptträgern der Fortbildungsarbeit zu deren Organisatoren und zielbezogenen Projektmitarbeitern. Damit kein Missverständnis entsteht: *Dass* beim Umbau des HeLP in diese Richtung gegangen worden ist, erscheint sinnvoll. Aber es wurde das Kind mit dem Bade ausgeschüttet. Das HeLP wird mit der Auflösung eines Teiles seiner personellen Kernstruktur ein Stück seiner bisherigen fachlichen Bedeutung, Autonomie und Identität verlieren. Gerade diese Eigenschaften haben es bei aller an ihm geübten Kritik in der Vergangenheit ausgezeichnet. Und vielen der Betroffenen scheint es so, dass darüber die politisch Verantwortlichen im Lande nicht unglücklich sind. Jedenfalls hat eine selbstbewusste, auch personell solide ausgestattete Lehrerfortbildung in der Phase ihrer Kürzung und Umstrukturierung – übrigens in allen Lagern – erstaunlich wenig Bündnispartner gehabt (was sicher auch zu einer kritischen Selbstbefragung Anlass gibt). So gesehen ist das Bewahrte schon wieder fast bemerkenswert. Aus pädagogischer Verantwortung ist jedoch darauf hinzuweisen, dass das berufsbegleitende Weiterlernen von Lehrerinnen und Lehrern – bei aller Notwendigkeit von präzisen Ziel- und Organisationsvorgaben – einen autonomen Handlungsraum braucht, in dem sich Bildung als freie und selbstbestimmte produktive Leistung entfalten kann. Nur wer selbst ein solches Lernen erfahren hat, wird wiederum bei Kindern und Jugendlichen Bildung bewirken können.

Bleibt noch das Problem, dass dazu nicht nur die Präsenz von Personen, sondern auch die Sinnlichkeit von Orten und menschlichen Begegnungen vonnöten ist. Aus dieser Sicht ist als Chronistenpflicht nicht nur festzuhalten, dass mit dem 1. Oktober 2001 Nordhessen mit der Reinhardswaldschule als Zentrum der hessischen Lehrerfortbildung eine seiner wichtigsten Bildungseinrichtungen verloren hat. Bedenken sind auch gegen den Plan anzumelden, der Reinhardswaldschule ihren Habitus als Bildungsstätte vorrangig für Lehrerinnen und Lehrer zu nehmen. Die Landesregierung plant, sie in ihr ressortübergreifendes „Bildungsstätten- bzw. Immobilienmanagement“ zu übernehmen und sie multifunktional zu nutzen. Dazu die Stimme eines unmittelbar Betroffenen, welche, bei aller vielleicht mitschwingenden Verklärung – und Bitterkeit –, die drohenden Verluste artikuliert: „Die so fruchtbare Verschränkung von reformorientierter Fachdidaktik, Lernwerkstatt, Ressourcenstation, erlebbarem Netzwerk und erwachsenenpädagogischer Begegnung in einer fachlich/überfachlichen Bildungsstätte, tatsächlich einer Akademie, ist dann erledigt. Die Reinhardswaldschule, nicht nur für Hessen ein Ort der praktischen Schulentwicklung und Lehrerfortbildung, wird dann zur bloßen Postadresse – und zum Mythos einer ausverkauften Reformge-

neration.“

Bei aller angesagten Stabilisierung und effektiveren Gestaltung des Instituts: Lehrerfortbildung und Schulentwicklung gleichsam virtuell, ohne Präsenz von Ort, Personen und Dauer der Begegnung – das wird nicht gehen. In Hessen ist mit dem 1. Oktober 2001 – durch den Entzug ihrer personellen Kernsubstanz – das Ende von Modell und Praxis einer insgesamt ungewöhnlich erfolgreichen, eigenständigen und berufsnahen Lehrerfortbildung eingeleitet worden. Was nachkommt, wird sich an ihr messen lassen müssen.