



PFREUNDSCHUH  
*in Heidelberg*

GERHARD PFREUNDSCHUH

## Das Handwerk gestern - heute - morgen

Teil 2 – Heute

Teil 3 – Morgen



Heidelberg 2025

Copyright © 2025 Gerhard Pfreundschuh

**Das Dokument kann kostenlos als PDF-Datei heruntergeladen werden.**

**Das Urheberrecht gilt insoweit, dass Zitate und Auszüge als solche gekennzeichnet werden müssen. Es ist also eine genaue Quellenangabe erforderlich.**

**Das Recht der Übersetzung in fremde Sprachen bleibt vorbehalten und beim Autor.**

[https://www.pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/soziale-volkswirtschaft/EG2025\\_Dr\\_Pfreundschuh\\_web.pdf](https://www.pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/soziale-volkswirtschaft/EG2025_Dr_Pfreundschuh_web.pdf)



Folge 124

November 2025

Herausgegeben von der Stadt Eberbach


Eberbach 2025

Schriftleitung: Dr. Marius Golgath

ISSN 0734-4908

Gedruckt mit freundlicher Unterstützung  
der GELITA AG

Satz:

VDS  VERLAGSDRUCKEREI SCHMIDT  
91413 Neustadt an der Aisch

Gerhard Pfreundschuh:

## Das Handwerk – gestern – heute – morgen (Teil 2 und 3)

*Der erste Teil (gestern) über das Handwerk seit dem Mittelalter und die Zunftordnungen wurde im Eberbacher Geschichtsblatt 2024 veröffentlicht<sup>1</sup>. Der zweite (heute) und dritte Teil (morgen) bauen direkt aufeinander auf, weshalb die beiden Teile in der vorliegenden Ausgabe zusammen abgedruckt sind. Anfangs untersucht Altlandrat Dr. Gerhard Pfreundschuh mit Bezug auf Eberbach die Zeitspanne vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart und befasst sich im Anschluss mit der Entwicklung des Ausbildungssystems. Er plädiert für die Stärkung und gesellschaftliche Würdigung des Handwerks als wichtige Stütze des Mittelstandes. Der Beitrag ist in Hinsicht auf die derzeitige internationale Wirtschaftspolitik und die Bildungsreform von großer Aktualität.*

### Teil 2: Das Handwerk – heute

#### 1. Ende der Zünfte und industrielle Revolution

Das „heute“ beginnt für die Handwerker mit dem Ende der Zünfte um 1860. Gleichzeitig kam die industrielle Revolution mit dem Siegeszug der Dampfkraft und der Technik. Die Gütererzeugung verlagerte sich Zug um Zug vom Handwerk über die Manufakturen<sup>2</sup> in die Fabriken. An die Stelle der handwerklichen Herstellung trat die maschinelle Produktion<sup>3</sup>.

Solide und dauerhaft, kunstvoll und geschmackvoll sollte im Handwerk das Werkstück sein. Daher gelobten die Gesellen bei der Freisprechung: „*Nichts Altes abzustiften und nichts Neues aufzubringen*“. Der Historiker Wolfram Fischer nennt dies den ersten Grundsatz der Zunft. Wer sich mit den Maschinen der Unzünftigen einließ, beschritt einen Weg, „*der konsequent weitergegangen, zur Auflösung all dessen führen musste, was in ihrem Handwerk ehrwürdig war*“<sup>4</sup>.

---

1 Vgl. Gerhard Pfreundschuh, Das Handwerk gestern – heute – morgen (Teil 1 – gestern), in: Eberbacher Geschichtsblatt (= EG) 123 (2024), S. 139–155.

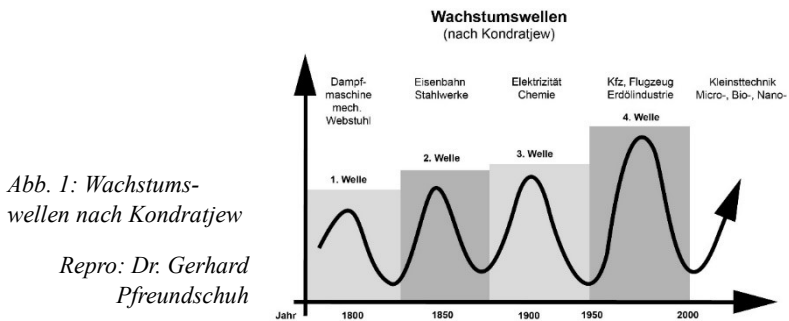
2 Manufaktur bedeutet Großbetrieb mit Handarbeit, wörtlich von „handgemacht“ abgeleitet (das lateinische Wort „manus“ für Hand; facere = machen).

3 Die Zeit der meist staatlichen Manufakturen begann nach dem Dreißigjährigen Krieg (1618–1648) und endete um 1800. Sachsen und Böhmen waren frühe und erfolgreiche Wirtschaftsräume im Alten Reich. Vgl. Martha Cornelia Broll, Leben und Arbeiten. Manufakturen in Dresden in der frühen Neuzeit, München 2008.

4 Rudolf Stadelmann / Wolfram Fischer, Die Bildungswelt des deutschen Handwerkers um 1800, Berlin 1955, S. 123.

Demgegenüber gilt nun im technischen Zeitalter, dass Erfindungen und Neuerungen (Invention und Innovation) die „*Wurzeln des Wohlstands*“ sind<sup>5</sup>. Wir können auch sagen, „F&E“ (Forschung und Entwicklung) treiben die Wirtschaft und führen im Wettbewerb zu Wohlstand.

Dabei kam es von Anfang an immer wieder zu „umstürzenden Erfindungen“, sogenannten Basisinnovationen. Das veranschaulicht das folgende Schaubild mit den „Kondratjew-Zyklen“. Nikolai Kondratjew war ein russischer Ökonom (1892–1938), den man unter Stalin hinrichtete. Der herausragende österreichische Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter machte dessen Arbeit bekannt und prägte ein Jahr nach Kondratjews Hinrichtung den Begriff „Kondratjew-Zyklen“ für diese langen Wellen<sup>6</sup>. Sie zeigen, dass aufsteigende Technologien zuerst viele neue Arbeitsplätze schaffen (Erweiterungsinvestitionen). Nach einer gewissen Reife kommt es zu Rationalisierungsinvestitionen und neue, bessere Maschinen sparen Arbeitskräfte. Der Abschwung eines Zyklus führt zu Arbeitslosigkeit. Die nächste Basisinnovation schafft dann wieder mehr und neue Arbeit. Arbeitslosigkeit entsteht durch Techniklücken.



China, die USA und Europa kämpfen derzeit um die technologische Führerschaft bei der Digitalisierung, bei weiterer Kleintechnik (Micro, Bio, Nano) und KI (künstliche Intelligenz). Dahinter steckt der Kampf um Arbeitsplätze für Milliarden von Menschen.

Schumpeter lobte solche Umbrüche als „schöpferische Zerstörungen“. Das zeigen Beispiele: Mit der Erfindung der Dieselmotoren wurden die Dampflokomotiven Zug um Zug verschrottet. Mit dem Aufkommen der Elektromotoren ging es Dieselloks ebenso. Weitere Exempel sind die Digitalfotografie mit dem

<sup>5</sup> Arbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern Baden-Württemberg (Hg.), *Wurzeln des Wohlstands. Bilder und Dokumente südwestdeutscher Wirtschaftsgeschichte*, Stuttgart 1984.

<sup>6</sup> Sie wurden „Konjunkturwellen“ genannt. Heute wird die „konjunkturelle“ von der „strukturellen“ Arbeitslosigkeit unterschieden. Die „Kondratjew-Zyklen“ zeigen tiefgreifende „strukturelle Änderungen“ durch Basisinnovationen an.

Ende der Filme für Kameras oder das Verschwinden der schönen alten Uhren mit ihren kunstvollen Uhrwerken.

„Techniklücken“ führen zu Arbeitslosigkeit und Armut. Das übersieht eine Wirtschaftstheorie, die alles Geschehen nur vom Markt bestimmt sieht und auf das Wirken der „unsichtbaren Hand“ (Adam Smith<sup>7</sup>) vertraut<sup>8</sup>. Die Wirtschaftspolitik und die Unternehmer sind erfolgreich, wenn sie tiefe Abstürze und Techniklücken überwinden (vgl. Wurzeln des Wohlstands).

Dazu brauchen sie eine Strategie<sup>9</sup>. Wer zuerst erkennt, was alsbald technisch möglich und nützlich ist und dies umsetzt, gewinnt den Wettlauf um den Wohlstand. Sehr langfristig und damit unmerklich war das während der ganzen Geschichte der Fall. Doch nur in Europa kam es zur industriellen Revolution. Friedrich Klemm, langjähriger Leiter des Deutschen Museums München, hat „die geistigen und wirtschaftlichen Grundlagen in der Entwicklung der abendländischen Technik“ erforscht. Er schreibt zusammenfassend:

*„Wir hatten gezeigt, daß bis weit ins Mittelalter hinein fast alle technische Arbeit durch Menschenkraft verrichtet wurde. Dann kam die große Wende, da man seit dem 11. Jahrhundert lernte, stärker die elementar gegebenen Kräfte des Tieres, des fallenden Wassers und des Windes zu verwenden. Einen neuen Umbruch bedeutete es, als man seit Ende des 18. Jahrhunderts vermochte, die in der Kohle und später auch im Öl schlummernden chemischen Kräfte in Wärmekraftmaschinen wirksam zu machen. All diese Energien gehen letztlich zurück auf die durch Kernprozesse entstandene Sonnenenergie“<sup>10</sup>.*

Durch diese technischen, wirtschaftlichen und geistigen Entwicklungen kam es um die Mitte des 19. Jahrhunderts in Europa zu einer Zeitenwende mit neuen Energien<sup>11</sup>. Danach folgten die Berufsfreiheit, das Ende der Zünfte, der Heiratsverbote und eine Explosion der Bevölkerung<sup>12</sup>. Viele Menschen eilten in die Städte und Fabriken: Die Arbeiterklasse entstand.

Schauen wir ins volle Menschenleben. Im ersten Teil dieses Aufsatzes wurden im Eberbacher Geschichtsblatt 2024 der Zunftmeister Georg Christoph Keferstein aus Kröllwitz bei Halle, seine Papiermühle und sein „ganzes Haus“ vorgestellt<sup>13</sup>. Er erahnte die neue Zeit und stemmte sich dagegen. Die Zunft-

---

7 Zu Adam Smith: Gerhard Pfreundschuh, Kampf der Verfassungssysteme in Baden und Eberbach im 19. Jahrhundert, in: EG 122 (2023), S. 103ff.

8 Das gilt auch für die Soziale Marktwirtschaft, vgl. Walter Eucken, Die Grundlagen der Nationalökonomie, Heidelberg 1965. Es geht um Marktformen (vgl. Schaubild S. 111). Erfindungen sind „nur“ gegebene Daten (S. 157).

9 Weitere Informationen zu dem Thema: Gerhard Pfreundschuh, Kampf der Wirtschaftssysteme, Heidelberg 2018, S. 66ff. Der Beitrag ist im Internet abrufbar: <https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/kampf-der-wirtschaftssysteme/Kampf-der-Wirtschaftssysteme-2-2022.pdf> (letzter Zugriff: 18.04.2025).

10 Friedrich Klemm, Zur Kulturgeschichte der Technik, Darmstadt 1982, S. 29 (vgl. Versuche mit Kernfusionen).

11 Dies war Voraussetzung für die Erfindung einer praxistauglichen Dampfmaschine durch James Watt (1769).

12 Walter G. Roedel, Die demographische Entwicklung in Deutschland 1770–1820, in: <https://www.regionalgeschichte.net/bibliothek/aufsaezse/roedel-entwicklung-demographie-deutschland.html> (letzter Zugriff: 17.10.2024).

13 Pfreundschuh, Das Handwerk gestern – heute – morgen (Teil 1 – gestern), S. 153; vgl. Otto Brunner, Das ganze Haus und die alteuropäische Ökonomie, in: Brunner, Otto (Hg.), Neue Wege der Sozialgeschichte, Göttingen 1956, S. 33–61.

ordnung lobte Keferstein als sehr alt, „*nur uns eigen*“ und der „*deutschen Freyheit*“ sehr angemessen. Tief kränkte ihn, dass unzüftige Holländer die Papierherstellung zur letzten Vollendung gebracht hatten: „*Nein! Die Holländer machen es [= bestes Papier] zur Schande von uns Ehrlich-Zünfftige. – Hier muß ich abbrechen, um mich ein wenig zu erholen. Ich habe mich halb krank studiert, um mir vorzustellen, wie es diese Leute machen, daß sie als Unzüftige so vortrefflich Papier verfertigen*“<sup>14</sup>.

Georg Christoph Keferstein verfasste eine Streitschrift gegen alle windigen Versuche, Papier aus „*Säge- und Holzspänen, Nesseln, Hopfen- und Weinranken*“ herzustellen<sup>15</sup>. Doch sein Enkel Lebrecht Orlando lernt auf seiner Wanderschaft durch Nord- und Westeuropa in „freien“ Manufakturen, „*alles zu prüfen und das Bessere zu behalten*“. Er machte aus der Papiermühle eine Papierfabrik<sup>16</sup>.

Die bürgerliche Gesellschaft atmete im Biedermeier, von 1815 (Wiener Kongress) bis zur 1848er-Revolution, noch einmal durch. Es war der Nachsommer einer vergehenden Welt, die in Spitzweg-Idyllen und der Romantik ihren künstlerischen Ausdruck fand<sup>17</sup>.

Es gibt auch in Eberbach einige Handwerker, die zu Unternehmern aufstiegen. Nehmen wir als Beispiele die Firmen Platt, Dilo und Müller. Doch insgesamt blieben der Wald, der Fluss, die Steinbrüche und das Handwerk des täglichen Bedarfs die Lebensgrundlage der Eberbacher bis zum Zweiten Weltkrieg<sup>18</sup>.

Die Firma Platt wurde 1849 von Friedrich Platt als Rosshaarspinnerei gegründet. 1999 feierte sie ihr 150-jähriges Bestehen<sup>19</sup>. Das Unternehmen verarbeitete Ross- und Rinderhaare für die Polsterung von Polstermöbeln und Matratzen, dazu auch für Bürsten und Besen. Seit 1963 werden Schaumstoffe für vielfältige Verwendungen eingesetzt. Wir können dies einen „schöpferischen Umbruch“ nennen, nicht nur für Matratzen und Polstermöbel: „*Für Schaumstoffe fanden sich viele neue ungeahnte technische Verwendungsmöglichkeiten. Aber auch in der Haarzurichterei fanden moderne Kunstborsten Einzug und verdrängten die Tierhaare*“<sup>20</sup>. Der Fabrikstandort war bis 1968 am Pulverturm und ist seitdem im Neuen Weg.

14 Stadelmann / Fischer, Die Bildungswelt, S. 120 mit Quellennachweisen.

15 „*Vor 1850 waren Papiere sehr lange haltbar, denn sie enthielten keine Säure. Diese kam erst durch die industrielle Papierherstellung hinzu. Dabei wurde anstatt Flachs, Zellulose (Holzfaser) eingesetzt. Und die darin enthaltene Säure zersetzt das Papier. Für besonders wertvolle Urkunden und wichtige Akten werden auch heute noch säurefreie Papiere genutzt*“; vgl. VDI-nachrichten (VDI = Verein Deutscher Ingenieure) vom 13.12.2024 („Fokus Archivierung“, S. 20ff).

16 Stadelmann / Fischer, Die Bildungswelt, S. 121ff.

17 Es ist vergleichbar mit: Johan Huizinga, Herbst des Mittelalters. Studien über Lebens- und Geistesformen des 14. und 15. Jahrhunderts in Frankreich und den Niederlanden, elfte Auflage, Stuttgart 1975. Das Buch wurde erstmals 1924 veröffentlicht.

18 Andreas Cser / Roland Vetter / Helmut Joho, Geschichte der Stadt Eberbach am Neckar vom 16. Jahrhundert bis zur Gegenwart, zweiter Band, Sigmaringen 1992, S. 201ff.

19 Heinz Platt, Firma Friedrich Platt feierte 1999 ihr 150-jähriges Bestehen, in: EG 99 (2000), S. 278–279; siehe auch: Platt Friedrich, in: EG 74/75 (1976), S. 34–35; 125 Jahre Roßhaarspinnerei Platt, in: EG 76 (1977), S. 211.

20 Platt, Firma Friedrich Platt feierte, S. 278f.

*Abb. 2: Firma Platt  
am alten Standort am  
Pulverturm*

*Vorlage: Stadtarchiv  
Eberbach, Fotosammlung  
Nr. 2961*



Am Beginn der heutigen Eberbacher Dilo-Gruppe, Textilmaschinenhersteller und „heimlicher Weltmarktführer“, steht Oskar Dilo (1880–1949). Bereits sein Urahne Johann Jacob Dilo (1642–1720) hatte in Eberbach das Schmiedemeisterhandwerk ausgeübt. Vom Bau und der Reparatur von Maschinen<sup>21</sup> führte der Weg über Dilo-Maschinenbau (gegründet 1902) und der „Dilo Maschinenfabrik KG“ (gegründet 1922)<sup>22</sup> zum heutigen hochinnovativen, exportorientierten Anlagenbau zur Vliesstofffertigung<sup>23</sup>. Nicht Vliesstoffe werden hergestellt, sondern die Maschinen dafür. Die Firmengeschichte ist ein Beispiel, wie „zerstörerische“ technische Umbrüche ständig bisherige Maschinen verdrängen. Die Firma Dilo ist seit langem bei der Erfindung solcher verbesserter Fertigungsanlagen weltweit führend<sup>24</sup>.

Der Tuchweber und Färber Georg Friedrich Müller eröffnete 1879 ein Ladengeschäft<sup>25</sup>. Er hatte nach seiner Wanderschaft erkannt, dass reines Stoffweben

21 John Gustav Weiss, Geschichte der Stadt Eberbach am Neckar, Eberbach 1927, S. 292.

22 Eberbacher Zeitung vom 28.12.2002.

23 Vgl. Stadtarchiv Eberbach, Dokumentation: Maschinenfabrik Dilo.

24 Eberbacher Zeitung vom 07.12.2022 und 07.07.2023.

25 1879 wurde das Textilhaus Müller gegründet, in: EG 79 (1980), S. 98.



keine ausreichende Wirtschaftsgrundlage bot. So ging Müller nochmals auf Wanderschaft, um das Schönfärben und Bedrucken von Stoffen zu lernen. Danach errichtete er eine Stoffhandddruckerei und dann eine Färberei<sup>26</sup>. Nach der Heirat im Jahre 1879 eröffnete Georg Friedrich Müller zusammen mit seiner Ehefrau Karolina Philippina, geb. Dilo, in der Oberen Badstraße ein Manufakturwarengeschäft. Dies sieht die Familie als Gründungsjahr des Modehauses Müller. Das war der Weg vom Handwerker zum Kaufmann<sup>27</sup>.

Doch neben Fabriken und Unternehmen lebt das Handwerk bis heute weiter. Es sorgt für den Ein- und Ausbau sowie die Wartung technischer Geräte und den Hausbau. Auch die Ausbildung und der Nachschub von Fachkräften bleiben eine wichtige Aufgabe des Handwerks.

## **2. Soziale und wirtschaftliche Folgen**

### **2.1 Soziale Folgen**

Aus den alten Ständen, die im „ganzen Haus“ das ganze Leben umschlossen, entstanden offene Klassen. Schneller sozialer Auf- und Abstieg; großer Reichtum und bittere Armut wurden möglich und stießen hart aufeinander. Über die alten Stadtbürger mit den Handwerkern in den Zünften und den Kaufleuten in den Gilden hatte sich schon länger die neue Klasse der „Bürgerlichen“ geschoben. Dies waren ab dem Jahre 1500 die Beamten- und Bildungsbürger, ab dem Jahre 1800 die Wirtschaftsbürger mit ihren Unternehmen.

Die Mechanisierung der Produktion führte zur Zerteilung des Familien- und Berufslebens<sup>28</sup>. Nur die Bauernhöfe, die freien Berufe und das Handwerk vereinten noch oft Arbeit und Wohnen unter einem Dach.

Die hochgradige Arbeitsteilung führte schon in den Manufakturen zu der von Karl Marx beschriebenen „Entfremdung des Arbeiters von seiner Arbeit“. Bauern und Handwerker kennen das bis heute so nicht. Der Fabrikarbeiter konnte sich nicht mehr über sein gelungenes Werk freuen und wurde zum kleinen Rädchen im großen Getriebe.

Schon Adam Smith (1723–1790) beschrieb den Unterschied. Er hat dazu ein klassisches, oft zitiertes Beispiel geliefert und zeigte, wie Arbeiter in Manufakturen Stecknadeln in Handarbeit, aber ganz spezialisiert und mit unglaublicher Geschwindigkeit herstellten. Stumpf und stur mussten sie immer die gleichen Handgriffe ausführen. Ein Arbeiter war nach Smith in der Lage, täglich 4.800 Stück zu fertigen. In herkömmlicher Handwerksarbeit, so schätzte Smith, *„hätte der einzelne gewiss nicht einmal 20, vielleicht sogar keine einzige Nadel*

---

26 Vgl. Beitrag von Stadtarchivar Dr. Marius Golgath über das Modehaus Müller in der vorliegenden Ausgabe; siehe auch: Stadtarchiv Eberbach, Firmenbestand: Modehaus Müller (Färber-Müller).

27 Dietrich Müller, Müller 125 Jahre Mode in Eberbach, Eberbach 2004.

28 Stadelmann / Fischer, Die Bildungswelt, S. 58ff. Das war das Ende von Otto Brunners „alteuropäischer Ökonomie“.

am Tag zu Stande gebracht“<sup>29</sup>. Das steigerte die Produktion und senkte die Arbeitsfreude. Aus dem Einzelwerk auf Bestellung (z.B. schöner Tisch, verzierter Schrank) wurde die Massenherstellung auf Vorrat (z.B. IKEA).

Das ließ sich noch steigern: Henry Ford führte in seiner Autofabrik 1913 die Fließbandarbeit ein. Er beauftragte Frederick Taylor, Zeit- und Bewegungsstudien durchzuführen, damit die Arbeiter keine unnötigen Bewegungen machten. Henry Ford beschrieb den Grundgedanken als „*Verminderung der Ansprüche an die Denktätigkeit des Arbeitenden und eine Reduzierung seiner Bewegungen auf das Mindestmaß*“<sup>30</sup>. Ohne zu denken und mechanisch führte man stets die gleichen Handgriffe aus<sup>31</sup>.

Wenn Fabrikanten gelernte Fachkräfte durch ungelernte Billigarbeiter ersetzten, war dies der Weg in die Proletarisierung. Wer einen Lehr- oder Berufsabschluss hat, ist bis heute eine Fachkraft. Noch 1830 unterscheiden sich die gelernten Arbeiter durch die Farbe des Schurzes von den Ungelernten. Gesellen verließen noch im Vormärz (vor 1848) Fabriken und Werkstätten, wenn sie mit Tagelöhnern im gleichen Raum arbeiten sollten. Die Frühmarxisten bekamen Schwierigkeiten. Als bei einer Versammlung in Berlin am 26. März 1848 der Redner die Zuhörer mit Proletarier anredete, gab es stürmische Proteste. Er musste den Ausdruck augenblicklich zurücknehmen<sup>32</sup>. Denn ein Prolet ist ein Mensch, der nichts kann und nichts hat, außer Nachkommen<sup>33</sup>. Handwerkliches Standesethos traf damit bereits bei der 1848er-Revolution auf frühes marxistisches Klassenbewusstsein<sup>34</sup>.

Heute stehen wir wieder an einer Zeitenwende mit einem neuen Menschenbild. Das ist etwas genauer zu betrachten: Die Mechanisierung verminderte die körperliche Schwerarbeit. Die Digitalisierung und KI bringen das Ende der Routinearbeit und der stets wiederholenden Abläufe. Der Fließbandarbeiter und der Proletarier sind Vergangenheit. Wir brauchen die selbst denkende Fachkraft. Das war schon immer jeder selbstständige Landwirt, der sich in Altbayern zu Recht „Ökonom“ nannte. Das führt zu einem besseren Menschenbild.

Der bekannte amerikanische Managementprofessor Douglas McGregor (1906–1964) wies schon 1960 darauf hin, dass die moderne Industriearbeit die Menschen unterfordert und viele Führungskräfte es nicht merken<sup>35</sup>. Jeder, der

---

29 Adam Smith, *Der Wohlstand der Nationen, Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, London 1776 (übersetzt von Claus Recktenwald, München 1974), S. 10.

30 Vgl. <https://www.welt.de/geschichte/article120638758/Die-Inspiration-die-aus-dem-Schlachthof-kam.html> – (letzter Zugriff: 28.10.2024).

31 Der Taylorismus wird heute durch KI und Roboter überwunden. Das hat vorteilhafte, soziale und politische Folgen.

32 Stadelmann / Fischer, *Die Bildungswelt*, S. 78 mit genauen Quellennachweisen.

33 Das lateinische Wort „proles“ bedeutet Nachkomme.

34 Roland Vetter, *Zwei Männer, zwei Wege. Hiob Daniel Backfisch als „revolutionärer Terrorist“ und Theodor Frey als „Revolutionär wider Willen“*, in: EG (98) 1999, S. 87ff. Vgl. auch Stadelmann / Fischer, S. 65 („... wer sich von der Familie, dem Dorf, der Herkunft und der Sitte losgesagt hat, kann zum Vorkämpfer der Weltrevolution werden“).

35 Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, New York 1960; siehe auch: Gerhard Pfreundschuh, *Bürgerstaat*, Heidelberg 2021. Mein Beitrag ist im Internet abrufbar: <https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/der-buergerstaat/der-buergerstaat-kapitel-5-1.pdf> (letzter Zugriff: 18.04.2025).

viel mit Fachkräften der Ausführungsebene zu tun hat und ihnen aufmerksam zuhört, weiß, wie viel Wissen und Erfahrung in ihnen steckt. Die Leute wissen nicht nur sehr viel, sie haben auch eine Arbeitsehre und viel Arbeitsethos; beides bleibt Vorgesetzten oft, vor allem in Großorganisationen, verborgen. In den 1970er-Jahren vertiefte eine Reihe von Verhaltensforschern und Psychologen diesen Ansatz<sup>36</sup>. Danach will und braucht jeder Mensch bei der Arbeit Erfolgslust. Mihaly Csikszentmihalyi, ein amerikanischer Psychologieprofessor ungarischer Abkunft, hat die Frage gestellt, warum manche Menschen mit großer Freude, oft ohne Bezahlung, bis an die Grenzen ihres Leistungsvermögens arbeiten (z. B. eine Seilschaft von Bergsteigern). An Chirurgen wies man die Voraussetzungen für berufliche „Erfolgslust“ nach. Sein Buch „Flow – Das Geheimnis des Glücks“ wurde ein Kultbuch und Weltbestseller, der seit 1975 immer neu aufgelegt wird<sup>37</sup>. Den „Flow“ nennen wir „Erfolgslust“, die sich bei gelungener Arbeit einstellt.

Vereinfacht dargestellt sind fünf Voraussetzungen nötig, damit es bei Mitarbeitern und Mitstreitern zu „Erfolgslust“ kommt:

1. eigenverantwortliche Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten
2. ein überschaubarer, umgrenzter Aufgabenbereich
3. ein hohes, aber bewältigbares Risiko
4. klare Regeln mit unmittelbaren Rückmeldungen über Erfolg / Misserfolg
5. die Erfolgslust wird vervielfacht durch ihr gemeinsames Erleben in der Gruppe (Bergsteiger-Seilschaft); Gruppendynamik stellt sich ein<sup>38</sup>.

Eine wichtige Voraussetzung für „Erfolgslust“ ist ein Gleichgewicht zwischen Handlungsfähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten. Die Handlungsfähigkeiten schaffen eine solide Berufsausbildung. Und genau so muss auch die „Industrie 4.0“ ihre Arbeitsabläufe ausgestalten<sup>39</sup>. Gute Handwerker und eigenständige Dienstleister erleben das täglich.

## Exkurs

Für die Führungsebene hat diese Entwicklung weitreichende Folgen, wenn man in die heutige Wirtschaft schaut. Dazu vergleichen wir die „2-Stunden-Chefin“ mit dem „10-Minuten-Boss“ von Audi. Rupert Stadler, langjähriger Audi-Vorstand, schilderte ohne jeden Selbstzweifel als Angeklagter wegen des Dieselskandals sein Organisationsversagen. Über drei Stunden trug er vor Gericht aus einem 45-seitigen Manuskript vor. Stadler schilderte seine Zeitnot und seinen Stress:

---

36 Irenäus Eibl-Eibesfeldt, Mihaly Csikszentmihalyi und Felix von Cube.

37 Mihaly Csikszentmihalyi, Das Flow-Erlebnis – Jenseits von Angst und Langeweile. Im Tun aufgehen – Konzepte der Humanwissenschaft, zweite Auflage, Stuttgart 1987. Die aktuellste deutsche Neuauflage erschien 2024 im Herder-Verlag.

38 Darum schauen die Leute lieber Fußball als Leichtathletik. Zwei „Urhorden“ kämpfen miteinander.

39 Industrie 4.0 ist die digital voll vernetzte Produktion. Roboter statt Menschen erledigen die Routinearbeit.

*„Bis zu 200 E-Mails täglich seien bei seinem Sekretariat eingegangen, einen großen Teil davon habe er nie gesehen. Wesentliche Entscheidungen seien im Zehnminutentakt gefallen, Termine ständig verschoben, gekürzt oder abgesagt worden. Im Jahr hätten ihn höchstens zehn ‚blaue Meldungen‘ über Probleme persönlich erreicht“<sup>40</sup>.*

Vom Dieselskandal mit über 400.000 manipulierten Dieselfahrzeugen will Rupert Stadler nichts erfahren und gewusst haben! Er war mit Klein-Klein überlastet.

Über eine gegenteilige, bessere Selbst- und Zeitorganisation berichtete Insa Klasing, die „2-Stunden-Chefin“, Deutschland-Chefin der Fast-Food-Kette „Kentucky Fried Chicken“. Sie arbeitet nur zwei Stunden am Tag; dann ist das wichtige Geschäft erledigt. Sie hatte einen Reitunfall und konnte über Monate nur zwei Stunden ihr Unternehmen führen. Durch eine konsequente Verantwortungsdelegation ging alles sogar besser als vorher. Das beschreibt sie in ihrem Buch „Der 2-Stunden-Chef – Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip“<sup>41</sup>.

Für Offiziere, die Auftragstaktik lernten, ist das überzeugend und gut nachvollziehbar. Der Chef kümmert sich um die Ziele und erteilt Aufträge, den Weg wählt jeder selbst. So wusste Helmuth von Moltke der Ältere (1800–1891), ein Meister der Auftragstaktik: *„Bei den obersten [militärischen] Behörden fehlt es meist nicht an Zeit zu ruhiger Überlegung“*<sup>42</sup>. Das gilt heute kaum noch für Politiker oder Manager wie den „10-Minuten-Boss“<sup>43</sup>. Peter Drucker, ein Pionier der modernen Managementlehre, hat „Führen durch Zielvorgaben“ mit seinem Buch „Die ideale Führungskraft“ bekannt gemacht<sup>44</sup>. Es ist schlicht Auftragstaktik. Unverzichtbar sind dabei gut ausgebildete Fachkräfte, mit ungelernten Billigarbeitern scheitert die Auftragstaktik.

Allerdings ist „Führen durch Zielvorgaben“ bzw. „Auftragstaktik“ im Handwerk oder bei Freiberuflern nicht konsequent umsetzbar. Hier arbeiten die Ausführungs- und die Führungsebene oft gemeinsam. Anders in Großorganisationen. Da ist ein oberster Grundsatz: *„Wer führt, darf nicht ausführen! Wer ausführt, verliert den Überblick!“*

## 2.2 Wirtschaftliche Folgen

Vor der Mitte des 19. Jahrhunderts war die industrielle Revolution in Deutschland nur vereinzelt zu spüren. Die Stadt um 1850 stand der Stadt des 14. Jahr-

40 Handelsblatt vom 13.01.2021, S. 46 („Entscheidungen im Zehn-Minuten-Takt“).

41 Insa Klasing, Der 2-Stunden-Chef. Mehr Zeit und Erfolg mit dem Autonomie-Prinzip, Frankfurt am Main 2019.

42 Aus den Verordnungen für die höheren Truppenführer vom 24. Juni 1869, S. 1 in: Helmuth von Moltke, Taktisch-strategische Aufsätze aus den Jahren 1857 bis 1871, Berlin 1900.

43 Der Staatsmann schreitet, er waltet souverän seines Amtes. Viele Politiker hetzen von Termin zu Termin und bangen um ihren Posten.

44 Peter Ferdinand Drucker, Die ideale Führungskraft, Düsseldorf 1995.

hunderts näher als der Stadt am Ende des 19. Jahrhunderts. „*Nachts wird sie [um 1850] noch verschlossen wie ein Haus*“<sup>45</sup>.

Den Eberbacher Untertorturm in der Kellereistraße riss man erst 1872 ab. Doch dann ging es schnell: 1878 kamen die Kettendampfer und 1879 wurde der Bahnhof mit großem Aufwand eingeweiht<sup>46</sup>. Das Industriezeitalter mit Dampfmaschinen und ab 1879 mit Gas-, später Strombeleuchtungen in Straßen und Häusern nahm seinen Lauf<sup>47</sup>.



*Abb. 3: Ehemaliger Untertorturm mit Pulverturm. Die Künstlerin Hanna Breidinger-Spohr malte das Bild 1958 nach einer historischen Darstellung  
Vorlage: Stadtarchiv Eberbach, Grafiksammlung Nr. 452*

Es gibt auch Gegenbeispiele: Als Kind und Jugendlicher erlebte ich bei meinen Verwandten in Franken und im Schwarzwald, wie spät im 20. Jahrhundert die Technisierung die Landwirtschaft ergriff<sup>48</sup>. 1947 kam ich zum ersten

<sup>45</sup> Stadelmann / Fischer, Die Bildungswelt, S. 60.

<sup>46</sup> Cser / Vetter / Joho, Geschichte der Stadt Eberbach, S. 196ff.

<sup>47</sup> Ebenda, S. 191f.

<sup>48</sup> Vgl. Gerhard Pfreundschuh, Unsere Familie. Eine Familien-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte aus dem deutschen Südwesten (Buch I – Die Schwarzwälder), Heidelberg 2010.

Mal auf den Winterhalderhof in Titisee, aus dem meine Urgroßmutter stammte. Als selbstversorgender Betrieb überstanden sie den Zweiten Weltkrieg gut. Sie hatten in diesen Hungerjahren alles, was das Herz begehrt: Milch und Butter, Eier und Speck, Erdäpfel und Korn, Brennholz und frisches Wasser aus der eigenen Quelle. Strom brauchten sie nur für die sparsame Beleuchtung mit 15-Watt-Glühlampen. Gemolken und gebuttert wurde mit der Hand; die warmen Pullover bestanden aus der Wolle der eigenen Schafe.

Riesig stolz war mein Verwandter Siegfried als 1958 der erste Bulldog des Ochsenessens abgelöst. Doch trotz Technik ist die Landwirtschaft heute nicht mehr rentabel. Der „Hof“ entwickelte sich zum Wohnhaus<sup>49</sup>. Oft ist nun die Dienstleistung „Gästebetreuung“ das wirtschaftliche Standbein.

Hier, bei den Dienstleistungen und im Handwerk, fehlen nun in großem Umfang die Fachkräfte und die Lehrlinge (Auszubildende). Das schmälert unsere Lebensqualität und hängt nicht mit der Technik, sondern viel mehr mit der gesellschaftlichen Anerkennung zusammen. Die hohe Qualität im Handwerk, bei Dienstleistungen und überhaupt auf der Ausführungsebene war früher unser Markenzeichen; das führte zum Gütezeichen „Made in Germany“. Die Schweiz hat viel davon bewahrt<sup>50</sup>.

Heute erleben wir das endlose Hängen in Warteschleifen von Firmen und Behörden, erdulden eine verrottete Infrastruktur und Pfusch am Bau, warten auf verspätete Züge in verschmutzten Bahnhöfen. Es stockt die Energiewende wegen Lieferengpässen und fehlender Handwerker. Dazu hatte ich ein Schlüssel-Erlebnis. In den 1990er-Jahren empfing ich als Landrat im Neckar-Odenwald-Kreis, im Auftrag des baden-württembergischen Wirtschaftsministeriums, eine Besuchergruppe von rund 50 japanischen mittelständischen Unternehmen. Beim statistischen Überblick zeigte ich die Zahl von 2.000.000 „Gastarbeitern“ und dann die von 2.000.000 deutschen Arbeitslosen. Da fragte sofort ein Japaner: *„Wieso haben Sie 2.000.000 Gastarbeiter, wenn Sie 2.000.000 Arbeitslose haben?“*

Ein großer Irrtum war, dass viele glaubten, wir bräuchten nur noch „hoch qualifizierte“ Hochschulabgänger. Tatsächlich weigerten sich 2.000.000 Deutsche, das zu tun, was die „Gastarbeiter“ machten. Das führte zum allseits beklagten Facharbeiter-, Lehrlings- und Handwerkermangel.

Während meiner Zeit 1962 beim Militär, hatten alle einen meist handwerklichen Berufsabschluss; arbeiten galt als selbstverständlich. Ein Nachbar erzählte mir, dass er sich furchtbar schäme. Als einziger in der Kompanie besaß dieser keinen Beruf und sollte die Landwirtschaft seiner Eltern übernehmen. So lag 1962 die Arbeitslosenquote bei 0,5 % mit weniger als 100.000 Arbeits-

49 Ebenda. Ein Auszug aus dem Buch kann im Internet abgerufen werden: [https://pfreundschuh-heidelberg.de/pfreundschuh-heidelberg/familiengeschichte/Unsere\\_Familie\\_Buch\\_1\\_-\\_Auszug\\_02.pdf](https://pfreundschuh-heidelberg.de/pfreundschuh-heidelberg/familiengeschichte/Unsere_Familie_Buch_1_-_Auszug_02.pdf) (letzter Zugriff: 18.04.2025).

50 Vgl. Pfreundschuh, Das Handwerk gestern (Teil 1), S. 140; siehe auch: Wolfgang Koydl, Die Besserköner. Was die Schweiz so besonders macht, Zürich 2010.

losen in der BRD. Im Stabilitätsgesetz von 1967 war das Ziel eine Arbeitslosenquote von 0,8 %; noch 1970 lag sie bei 0,7 %.

Dazu kam, was Enzo Weber vom „Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ der BfA (Bundesagentur für Arbeit) feststellte. Ab den 1970er-Jahren erreichte nach jedem Konjunkturerinbruch (z.B. Ölkrise 1973) die Arbeitslosenquote nicht mehr den alten, niedrigeren Stand: *„Stattdessen haben sich Forschungsergebnissen zufolge aber im Laufe eines Jahres fast zwei Drittel dieser konjunkturellen in strukturelle Arbeitslosigkeit gewandelt. Arbeitslosigkeit, die eigentlich nur einer vorübergehenden Konjunkturschwäche geschuldet war, hat sich verfestigt“*<sup>51</sup>.

Wer einmal draußen ist, findet oder will nicht mehr ins Arbeitsleben zurück. Hans-Werner Sinn, ehemaliger Präsident des ifo-Instituts in München, sagte dazu: *„Wir können nicht Millionen Menschen bezahlen, wie wenn sie arbeiten würden, obwohl sie nicht arbeiten“*<sup>52</sup>. Der Abstand zwischen Arbeitslöhnen und Arbeitslosengeld war und ist viel zu gering.

Dazu hat heute fast ein Drittel keinen Berufsabschluss. Nach dem „Zensus 2011 bis 2013“<sup>53</sup> herrschte Aufregung. Die Bild-Zeitung titelte: *„Die Wahrheit über Deutschland – 26,6 Prozent haben keinen Berufsabschluss“*<sup>54</sup>. Das ist eine Entwicklung, auf die Hans-Werner Sinn schon 2005 hinwies. Immer mehr Arbeitnehmer verlassen sich auf den Sozialstaat (Sozialhilfe, Hartz IV, Kündigungsschutz, Abfindungen, Frührente u.a.). Immer mehr Unternehmer verlassen sich auf Niedriglöhne und Billigarbeiter aus aller Welt<sup>55</sup>. Im Januar 2025 lag die Arbeitslosenquote bei 6,4 %<sup>56</sup>. Als arbeitslos galten rund 3.000.000 Personen. Die „Unterbeschäftigung“ lag bei 3.700.000 Menschen, weil zu den Arbeitslosen diejenigen dazugerechnet werden, die in Fördermaßnahmen (ohne Kurzarbeit) und dergleichen sind<sup>57</sup>.

Es kam zu erstaunlichen Ansichten: Schon Peter Glotz (SPD) und die Bildungscommission des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen für Ministerpräsident Johannes Rau (SPD) erwarteten eine 2/3-Gesellschaft, mit 20 % bis 30 % je Altersjahrgang ohne Schulabschluss<sup>58</sup>. Und dieses Drittel sollte man so

---

51 Handelsblatt vom 13.07.2020 (Gastkommentar).

52 Hans-Werner Sinn, Die Barsa-Ökonomie. Deutschland Exportweltmeister oder Schlusslicht?, Berlin 2005, S. 16.

53 Registriergestützte Volkszählung unter: [www.zensus2011.de](http://www.zensus2011.de) (letzter Zugriff: 18.04.2025).

54 Bild-Zeitung vom 01.06.2013 (Wie viele davon Zuwanderer sind, wurde nicht gesagt).

55 Hans-Werner Sinn, Barsa-Ökonomie, S. 18.

56 Vgl. Website der Bundesagentur für Arbeit: <https://www.arbeitsagentur.de/news/arbeitsmarkt> (letzter Zugriff: 03.02.2023 und 20.02.2025). Ähnliche Zahlen liegen für September 2024 vor: 2.800.000 Arbeitslose, Arbeitslosenquote 6,0 %, 3.600.000 Unterbeschäftigte.

57 Vgl. Website der Bundesagentur für Arbeit: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Grundlagen/Definitionen/Arbeitslosigkeit-Unterbeschaeftigung/Unterbeschaeftigung-Nav.html> (letzter Zugriff: 20.02.2025): *„In der Unterbeschäftigung werden zusätzlich zu den registrierten Arbeitslosen auch die Personen erfasst, die nicht als arbeitslos im Sinne des Sozialgesetzbuches (SGB) gelten, weil sie Teilnehmer an einer Maßnahme der Arbeitsförderung oder kurzfristig erkrankt sind“*.

58 Peter Glotz, Eine Kultur des Wandels schaffen, Speyerer Vorträge, Heft 29, Speyer 1994, S. 16 (Ich hörte damals den Vortrag mit großem Missfallen).



beschulen, dass es auch ohne Erwerbsarbeit glücklich leben kann<sup>59</sup>. Das führt geradewegs zum „bedingungslosen Grundeinkommen“ und „Bürgergeld“. Die gleiche Denkschrift der NRW-Bildungskommission geht dann von einer wachsenden Zahl von Einwanderern aus, weil „ohne die Zuwanderung von Ausländern und Aussiedlern im heute oder demnächst arbeitsfähigen Alter weder der Arbeitskräftebedarf langfristig gedeckt noch das System der sozialen Sicherung vor einer ersten Krise bewahrt werden kann“<sup>60</sup>. Warum kann das andere Drittel das nicht?

Die großen Denker von der 2/3-Gesellschaft mit einem Drittel der Bevölkerung als armes „Prekariat“ haben nur die „Industrie 4.0“, d.h. die digital voll vernetzte Fabrik, im Blick. Das ist nur das halbe Leben. Wir brauchen noch mehr Dienstleister, die für uns Leistungen aller Art anbieten, und Handwerker, die uns die Technik aus- und einbauen, warten, die Ziegel auf dem Dach auswechseln oder ein Haus errichten. Wir müssen mehr reparieren statt wegwerfen, um Rohstoffe zu schonen. Nachhaltigkeit ist das zeitgemäße Schlagwort. Manche Berufe sind beides, Handwerker und Dienstleister (z.B. Friseur, früher Bader).

Wer etwas tiefer in die Zeitgeschichte blickt, sieht seit 1970 viele Anzeichen einer Wende zum Schlechteren. Die Soziale Marktwirtschaft wird vom US-Finanzkapitalismus (Monetarismus) abgelöst (Milton Friedman, Shareholder-Value usw.)<sup>61</sup>. Die verfestigte Arbeitslosigkeit stieg von 0,7 % (1970) auf 5 % bis 6 % (2024). Die Sozialausgaben wachsen seit 1981 jährlich zwei- bis dreimal schneller als die Wirtschaftsleistung (Bruttoinlandsprodukt)<sup>62</sup>. Die Verschuldung erreicht immer neue Höchstwerte. Ein PISA-Schock folgt dem anderen und die Geburtenrate bricht ein; nach Helmut Schmidt das größte Risiko<sup>63</sup>.

Was müssen wir tun, damit das Morgen besser wird, damit wir auch künftig fähige Handwerker und kundenfreundliche Dienstleister haben?

### Teil 3: Das Handwerk – morgen

Damit werde ich politisch: Politik heißt, den notwendigen, zeitgemäßen Wandel durchzuführen. Es geht um die Änderung von Recht und Institutionen, damit unsere Zukunftsfähigkeit erhalten und die Zukunft gestaltet werden kann<sup>64</sup>. Die Soziale bzw. Ordoliberalen Wirtschaftspolitik fordert, dass der

---

59 Bildungskommission NRW (Hg.), Denkschrift der Kommission „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied 1995, S. 49ff.

60 Ebenda, S. 48.

61 Der Beitrag ist im Internet abrufbar: <https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/kampf-der-wirtschaftssysteme/kampf-der-wirtschaftssysteme-kapitel-2.pdf> (letzter Zugriff: 18.04.2025).

62 Ab 1981 war ich Mitglied im Sozialausschuss des Landkreistages Baden-Württemberg und konnte dies gut beobachten.

63 Handelsblatt vom 04.07.2012, S. 55 (der Altkanzler in Interview); ebenso: Helmut Schmidt, Ein letzter Besuch, München 2013, S. 44ff und S. 158.

64 Pfreundschuh, Der Bürgerstaat (Kapitel 6. – Politik: Vernunft statt Macht). Der Beitrag ist im Internet abrufbar: <https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/der-buergerstaat/der-buergerstaat-kapitel-6.pdf> (letzter Zugriff: 18.04.2025).



Staat die richtigen Rahmenbedingungen schafft, damit Wirtschaft und Gesellschaft sich gut entwickeln und langfristig überleben.

Heute liegen drei Bereiche im Argen. Sie entziehen auch dem Handwerk den Nachwuchs und die Entfaltungsgrundlagen. Wir brauchen (1.) eine grundlegende Schulreform mit dem Ziel „mittlere Reife“ für alle (wie die Schweiz, Finnland, Taiwan), (2.) eine Berufsausbildungspflicht für alle, (3.) ein lebenslanges Lernen für alle. Dann erreichen wir (4.) das Ziel „Mittelstand für alle“ mit der Anerkennung und Achtung aller nützlichen Fach- und Führungskräfte.

## 1. Von kopflastiger zu praxistauglicher Bildung

### 1.1 Leistungsverfall trotz ständiger Schulreformen

Trotz ständiger und großer Bildungs-„Reformen“ seit den 1970er-Jahren sinken die schulischen Leistungen der Kinder und Jugendlichen stetig. Vergleichsmaßstab sind u.a. die internationalen PISA- und TIMSS-Vergleiche<sup>65</sup>. So entstand ein PISA- und TIMSS-Schock nach dem anderen. Auch die körperliche Leistungsfähigkeit nahm ab<sup>66</sup>.

Eine Langzeitstudie des Max-Planck-Instituts und der Universität Würzburg kam schon 2006 zu dem Ergebnis: *„Rechtschreibniveau seit den 1960er Jahren extrem gesunken“*. Wolfgang Schneider, der Leiter der Studie, sagte dazu: *„Wir haben für die Jugendlichen ein Diktat aus den sechziger Jahren genommen. Würde man das Rechtschreibniveau der Schüler von damals zum Maßstab nehmen, wären drei Viertel der heutigen Kinder Legastheniker“*<sup>67</sup>. Der Abwärtstrend hielt an. 2017 hieß es: *„Deutschlands Viertklässler haben sich innerhalb der vergangenen fünf Jahre im Schnitt in Mathematik, beim Zuhören und in Rechtschreibung weiter verschlechtert“*<sup>68</sup>.

Im Juni 2019 schlugen die Universitäten Alarm: *„Massive Mängel bei Studierfähigkeit von Abiturienten! [...] Dies gelte für Mathematik, aber auch in Sachen Textverständnis und Schreibfähigkeiten [...] Offenbar habe es eine erhebliche Verschlechterung innerhalb der letzten fünf Jahre gegeben“*<sup>69</sup>.

Und 2024 lesen wir in den VDI-nachrichten: *„Die mathematischen Leistungen haben bei der Gruppe der 15-Jährigen zwischen 2012 und 2022 um 39 % abgenommen. Das entspricht einem Kompetenzrückstand von einem kompletten Schuljahr. Der Anteil der besonders leistungsschwachen Schülerinnen und Schüler ist in diesem Zeitraum gestiegen: von rund 17 % in 2012 auf etwa 29 % in 2022. Gleichzeitig hat sich der Anteil an leistungsstarken Schülerinnen und Schülern halbiert und umfasst 2022 noch knapp 9 %“*<sup>70</sup>.

65 TIMSS bedeutet „Mathematisch-naturwissenschaftliches Grundverständnis“.

66 Immer größere Prozentsätze von jungen Männern wurden wehruntauglich.

67 Die Zeit vom 13.07.2006.

68 So die Studie IQB-Bildungstrends, die die Kultusministerkonferenz (KMK) am 13.10.2017 veröffentlichte.

69 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.06.2019.

70 VDI-nachrichten vom 21.05.2024. Der Beitrag ist im Internet abrufbar: <https://www.vdi-nachrichten.com/karriere/bildung/schuelerleistungen-in-mathematik-lassen-weiter-nach/> (letzter Zugriff: 25.11.2024).

## 1.2 Der Irrweg in die „wissenschaftliche“ Schule

Alles begann mit der Ausrufung eines angeblichen „Bildungsnotstands“ 1965<sup>71</sup>. Es folgte 1970 der „Strukturplan“ des „Deutschen Bildungsrates“. Er forderte die Verwissenschaftlichung des Schulsystems ab der Grundschule. Nun brachte man den kleinen Erstklässlern nicht mehr Lesen, Schreiben und Rechnen bei, sondern Mathematik und Grammatik. Darüber hinaus wurden aus der Heimat-, Erd- und Naturkunde die „wissenschaftliche“ Geografie und Biologie. Es kam zur Abschaffung der Unterscheidung in Haupt- und Nebenfächer; alles ist gleich wichtig.

Aus Volksschullehrern machte man Fachlehrer, bei denen schon für die Grundschule nicht mehr die Erziehungs- und Lehrbefähigung, sondern die Fachwissenschaft im Vordergrund stand. Das ging einher mit der Verachtung von körperlicher und handwerklicher Arbeit und entzog dem Handwerk immer mehr die Lehrlinge und der Industrie die Fachkräfte<sup>72</sup>.

Wie kommt es, dass unser Schulsystem fast ein Drittel der Schüler am Erfolg hindert? Den Kern des Übels hat George Turner<sup>73</sup> öfter herausgearbeitet: *„Die praktisch begabten Jugendlichen fallen durch den Rost“*<sup>74</sup>. Wir haben zwei sehr unterschiedliche Gruppen von Jugendlichen und Erwachsenen: aufgeweckte Praktiker und brave Theoretiker<sup>75</sup>. Gleichzeitig wurde von den 1968ern die antiautoritäre Erziehung, besser der allgemeine Erziehungsverzicht, propagiert.

In Europa kommt hinzu, dass unser Universitätssystem bis heute ein geisteswissenschaftliches Über- und ein technisches Untergewicht aufweist:<sup>76</sup> *„Im Jahre 1996 wurden [in China] 39 Wissenschaftler für herausragende Leistungen ausgezeichnet, und zwar 36 für Natur- und drei für Geisteswissenschaften“*<sup>77</sup>. In Indien und in China werden jedes Jahr rund 700.000 Ingenieure ausgebildet, das sind mehr als doppelt so viele wie in der ganzen EU<sup>78</sup>. Wir sehen, wo man die technischen Wurzeln des Wohlstandes pflegt und wo sie verdorren (Kondratjew-Zyklen)<sup>79</sup>. Das ist die heutige Lage: Wir brauchen eine Strategie, die das ändert.

---

71 Die erste Studentendemonstration gegen den angeblichen Bildungsnotstand erlebte ich 1965 in Münster (Westfalen).

72 Vgl. Pfreundschuh, Das Handwerk gestern (Teil I), S. 139 (Einleitung: *„Ihr Sohn ist zu gescheit für Elektriker, er soll besser Lehrer werden“*).

73 George Turner, Rechtswissenschaftler, ehemaliger Präsident der westdeutschen Rektorenkonferenz sowie Senator für Wissenschaft und Forschung des Landes Berlin.

74 Vgl. Handelsblatt vom 15.02.2012.

75 Daneben können manche beides, andere wechseln im Lauf des Lebens ihre Vorlieben.

76 Universitäten (Geisteswissenschaften) seit 1088 (Bologna) und 1348 (Prag). Die Technischen Hochschulen gibt es erst seit 1815 (Wien) und 1825 (Karlsruhe).

77 Harro von Senger, Moulue – Supraplanung. Unbekannte Denkhorizonte aus dem Reich der Mitte, München 2008, S. 13.

78 Handelsblatt vom 22.08.2012.

79 Vgl. Fußnoten 5 und 6.

### 1.3 Strategische Ziele für eine praxistaugliche Schule

Nach Carl von Clausewitz (1780–1831), dem Erfinder des strategischen Denkens, muss sich eine Strategie auf das Wesentliche und Wichtige konzentrieren. Sie ist ganz einfach, aber gerade deshalb für viele so schwer<sup>80</sup>.

Für die Schule bedeutet das: (1.) Körperliche und musische Fähigkeiten werden durch Sport und Spiel entwickelt. (2.) Wissen wird durch Bildung und (3.) Werte vermittelt man durch Erziehung. Alle drei Bereiche sind für ein erfülltes und gesundes Leben unverzichtbar.

### 1.4 Körperliche und geistige Gesundheit

„Ein gesunder Geist in einem gesunden Körper“: Dieses strategische Ziel kannten schon die alten Römer<sup>81</sup>. Viele Handwerker klagen heute, dass die Lehrlinge nicht mehr körperlich belastbar seien und schon Schwierigkeiten hätten, eine Leiter zu besteigen. Wer körperlich und seelisch gesund ist, kann besser arbeiten und denken.

In Finnland gehört der Nachmittag vor allem Sport und Spiel, der schulische Vormittag dem geistigen Arbeiten und Lernen<sup>82</sup>. Das verlangt passende Ganztagschulen. Die „finnische Methode“ ist das Gegenteil zur Viel- und Alleswisserei der „wissenschaftlichen“ Schule und zur „asiatischen Paukmethode“ chinesischer oder indischer Schulen<sup>83</sup>. Ganztagschulen ermöglichen Frauen und Männern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit Kindern.

### 1.5 Bildung vermittelt Wissen

#### Bildung in der Grundschule

Bei der Bildung in der Grundschule ist das Wesentliche und Wichtige, dass alle Kinder wieder Lesen, Schreiben und Rechnen lernen.

Sie bilden die Kernfächer, die alle können müssen. Das ist am Ende durch eine zentrale Aufnahmeprüfung für die Sekundarstufe I (Mittelstufe) nachzuweisen; sie kann sich an PISA orientieren. Wer die Prüfung nicht besteht, bleibt so lange in der Grundschule, bis es klappt. Die übrigen Fächer werden wieder Nebenfächer; sie sind nicht versetzungserheblich.

80 Carl von Clausewitz, *Vom Kriege* – hinterlassene Werke, ungekürzte Ausgabe, Ullstein 1980, S. 150 („So ist denn in der Strategie alles sehr einfach, aber darum nicht auch alles sehr leicht. [...] ... so ist der Weg dazu leicht gefunden; aber diesen Weg unverrückt zu verfolgen, den Plan durchzuführen, nicht durch tausend Veranlassungen tausendmal davon abgebracht zu werden, das erfordert außer einer großen Stärke des Charakters eine große Klarheit und Sicherheit des Geistes“).

81 Lateinisch: „Mens sana in corpore sano“.

82 WirtschaftsWoche vom 08.10.2014 (So Pasi Sahlberg, finnischer Harvard-Professor und ehemaliger Generaldirektor des finnischen Bildungs- und Kulturministeriums).

83 Die Zeit vom 27.01.2011. Bericht von der Tigermutter Amy Chua, einer amerikanischen Professorin chinesischer Abstammung. Ihr Buch „Die Mutter des Erfolgs – Wie ich meinen Kindern das Siegen beibrachte“ löste 2011 in der ganzen westlichen Welt einen „Erregungs-Orkan“ (Die Zeit) aus.

## Bildung in der Mittelstufe

Das Bildungsziel der Mittelstufe (Sekundarstufe I) heißt „Mittlere Reife für alle“. Dieses ist erreicht, wenn 95 % es schaffen<sup>84</sup>. Die Kernfächer Deutsch, Mathematik und Englisch sind auf einem Niveau zu beherrschen, dass eine Berufsausbildung oder der Oberstufenbesuch gut gelingen. Das sollte, wie in Finnland, in fünf Jahren erreichbar sein<sup>85</sup>.

Nach der Grundschule wollen die meisten Eltern, dass ihr Kind auf das Gymnasium geht. Es muss daher nach der Grundschule auch für die praktisch Begabten ein gymnasiales Angebot geben. Dazu müssen die beruflichen Gymnasien einen Unterbau erhalten<sup>86</sup>. Dann beginnen die Technischen und Kaufmännischen Gymnasien mit der 5. Klasse. Sie treten zur Mittelstufe der sprachlichen oder mathematisch-naturwissenschaftlichen Gymnasien, der Real- und Gesamtschulen hinzu. Nur so kommen auch die praktisch, die technisch und die organisatorisch Begabten zum Zug. Ronald Rahmig, Vorstand des Berufsschulleiter-Verbands und Direktor einer Berliner Berufsschule, meinte im Handelsblatt-Interview:

*„Rahmig: Heute wird von Absolventen der 10. Klasse viel mehr erwartet als früher. Zugleich bleibt oft unklar, was essenziell, was weniger wichtig ist. Also fühlen sich viele überfordert und denken, dass sie es ohnehin nicht schaffen.“*

*Handelsblatt: Was ist essenziell?*

*Rahmig: Die Grundrechenarten, Dreisatz und Geometrie. Dazu ordentliches Deutsch und ausreichendes Umgangsenglisch. Das braucht heute jeder Geselle. Wenn jemand dann noch Türkisch oder Arabisch kann, ist das ein nettes Extra, kann aber vor allem Englisch nicht ersetzen“<sup>87</sup>.*

Damit habe ich die Kernfächer für die Prüfung zur Mittleren Reife umrissen. Sie sind zuvor schon durch Noten und Tests abzuprüfen. Wenn das alle wissen, dürfte sich kaum jemand überfordert fühlen. Finnland hat solch eine verbindliche landesweite Abschlussprüfung für alle Schüler nach der 9. Klasse<sup>88</sup>. Sie ist Voraussetzung zum Besuch der Oberstufe oder der „berufsbildenden Sekundarstufe II im Rahmen einer Berufsausbildung oder einer Lehre“<sup>89</sup>.

Nach der Mittleren Reife gibt es somit zwei Bildungswege: 1.) die duale Lehre oder 2.) die gymnasiale Oberstufe. Beide Wege sind gleichwertig. Bei Neigung und Befähigung kann nach beiden der Besuch einer Meisterschule, einer Dualen oder allgemeinen Hochschule folgen<sup>90</sup>.

84 Etwa 5 % brauchen Förderschulen, wo sie gemäß ihrer Befähigung Lesen, Schreiben und Rechnen lernen.

Die Haupt- und Werkrealschulen könnten demnach wegfallen. 2019 wählten in Baden-Württemberg nur 6 % der Fünftklässler diese Schultart, dagegen 43 % das Gymnasium.

85 Dann ist auch G8 wie in Sachsen und der früheren DDR kein Problem.

86 Der Neckar-Odenwald-Kreis ist u.a. Träger von zwei Technischen und zwei Kaufmännischen Gymnasien. Er hat zwei weitere berufliche Gymnasien (für Biotechnik, Ernährungswissenschaften).

87 Handelsblatt vom 22.05.2019.

88 Sie umfasst wie die Abiturprüfung dort obligatorisch die Muttersprache, eine Fremdsprache, außerdem Mathematik oder ein Fach der Geistes- bzw. Naturwissenschaften.

89 WirtschaftsWoche vom 08.10.2014 (Pasi Sahlberg, ehemaliger Generaldirektor des finnischen Kulturministeriums).

90 An den Berufsschulen muss dazu eine Englischprüfung auf dem Niveau des Kernabiturs möglich sein.

## Bildung in der Oberstufe

In der Oberstufe müssen die Kernfächer Deutsch, Mathematik und Englisch so lange gepaukt werden, bis jeder sie praxistauglich beherrscht. Das ist durch Noten und ein Kernabitur in diesen Fächern abzu prüfen. Nur das führt zur Studierfähigkeit. Dazu sagte Josef Kraus, Oberstudiendirektor und 30 Jahre Präsident des Deutschen Lehrerverbandes:

*„Für alle (!) universitären Fachbereiche werden von den Professoren vier Gymnasialfächer unentbehrlich oder zumindest nützlich eingeschätzt, nämlich Deutsch, Englisch und eine weitere Fremdsprache sowie Mathematik. Ausgestattet mit Wissen und Können in den genannten Fächern, wird sich der Student jeder neuen fachlichen Herausforderung stellen können“<sup>91</sup>.*

Die Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)<sup>92</sup> forderten 2012 gegenüber der Kultusministerkonferenz (KMK) ein „Kernabitur“:

*„In den Hauptfächern Mathematik, Deutsch und Englisch sollen künftig bundesweit alle Abiturprüflinge die gleichen Klausuren am selben Tag schreiben. Die BDA stützte sich auf ein 110-seitiges Gutachten angesehener Bildungsforscher für den von der bayerischen Wirtschaft initiierten Aktionskreis Bildung“<sup>93</sup>.*

Dem ist zuzustimmen. Wie sind nun die übrigen Fächer und die digitale Bildung zu vermitteln? Meine Antwort ist wie gesagt: Lernen durch Tun und Üben, durch Tüfteln sowie durch Versuch und Irrtum<sup>94</sup>. Bei uns heißt es, das sei zu leicht. Denn in den Köpfen steckt der Grundsatz: aussieben statt einüben. Wir fordern: üben und üben, bis es alle können. Zwei Wege zum Lernerfolg bestehen: 1.) durch Tests und Noten (Kernfächer), 2.) durch Tun und Üben, bis es jeder kann (übrige Fächer). Den zweiten Weg erlebte ich beim Militär. Er war dort sehr erfolgreich<sup>95</sup>.

### 1.6 Einüben der technischen Fähigkeiten

Wie können z.B. in der Mittelstufe der beruflichen Gymnasien die technischen Fähigkeiten praxisbezogen entwickelt werden? Heinrich Hiesinger, seinerzeit Vorstandsvorsitzender von Thyssen-Krupp, klagte über fehlende Technik- und Tüftlerfreude in Deutschland:<sup>96</sup>

*„Über die Zukunft unserer Industrie, über attraktive Arbeitsplätze, Wertschöpfung und Wohlstand wird früh entschieden: in Klassenzimmern, in*

91 Josef Kraus, Wie man eine Bildungsnation an die Wand fährt, Stuttgart 2017, S. 136.

92 Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände: Schreiben an die Kultusministerkonferenz.

93 Handelsblatt vom 20.08.2012.

94 Vgl. Christoph Lindenberg, Waldorfschulen – angstfrei lernen, selbstbewusst handeln. Praxis eines bekannten Schulmodells, Reinbek 1981.

95 Vgl. Gerhard Pfreundschuh, Das Militär. Ein Erlebnisbericht, Heidelberg 2014. Der Beitrag ist im Internet abrufbar: <https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/das-militaer/das-militaer.pdf> (letzter Zugriff: 18.04.2025).

96 Frühere Generationen spielten u.a. mit Dampfmaschinen, elektrischen Eisenbahnen und Märklin-Baukästen.

*Wohnzimmern und in Bastelkellern. Denn dort wird die Basis dafür gelegt, wohin die Reise des Nachwuchses geht. Ob er sich für Technik begeistert und eine naturwissenschaftliche Ausbildung wählt [...]. Unsere reiche und erfolgreiche Tradition können wir nur fortsetzen, wenn junge Menschen Technik als Chance sehen. Es wäre blauäugig, nur mehr auf Zulauf aus anderen Ländern zu hoffen. Attraktive Arbeitsplätze gibt es nicht nur in Deutschland, sondern überall auf der Welt. Bei aller Globalisierung schlummern unsere Ressourcen zuerst einmal in deutschen Kindergärten und Schulen“<sup>97</sup>.*

„Ingenieure entstehen in der Schule – oder gar nicht“, so die Überschrift eines ganzseitigen Berichts in der FAZ<sup>98</sup>. Geklagt wurde, dass schon 2011 rund 76.400 Ingenieurstellen nicht besetzt werden konnten, davon 31.000 im Maschinenbau und 18.000 in der Elektrotechnik. Wer mit Handwerkern spricht, der erfährt, dass ihr Nachwuchsmangel genauso groß ist, gerade bei Elektrikern, Spenglern, Maschinenschlossern u.ä. Auch dazu hieß es im FAZ-Artikel, dass 2011 rund 20.000 Stellen im Elektrohandwerk unbesetzt blieben. Dagegen waren 70 % der jungen Juristen zunächst längere Zeit arbeitslos. In der „Frankfurter Allgemeinen Zeitung“ lesen wir weiter:

*„Diesen gestiegenen Anforderungen stehen andererseits eine technikferne Schulausbildung gegenüber. In den Schulen werde zu wenig Technik vermittelt. Fuchs [= Direktor des VDI, Verein Deutscher Ingenieure] besteht nicht auf dem Unterrichtsfach Technik. Im Gegenteil, es mangle ja nicht an beschreibenden Fächern. Es fehle eher an praktischer Anwendung. Das gehe bis hin zur Fachwerklehre, in der man Materialien und ihre Eigenschaften kennenlernen könne. ‚Die gestaltenden Fächer kommen in unserem Schulsystem zu kurz‘, beklagt Fuchs“<sup>99</sup>.*

Hierzu zwei wichtige Aussagen: Technik wird jungen Menschen nicht durch Bücher und theoretischen Unterricht in der Schulbank beigebracht. Die Freude kommt beim Tüfteln, Werkeln und Experimentieren. Fuchs hat recht, statt um Beschreibung geht es um praktische Anwendung. Das führt zum nächsten Schritt. Handeln und Üben sind hier besser, bringen die Schüler weiter als Noten und schriftliche Prüfungsarbeiten.

Damit haben wir eine andere Art von Wissensvermittlung. Es geht nicht um rezeptives, um passiv aufnehmendes Lernen, sondern um kreatives, tätiges Handeln: Weg vom kopflastigen hin zum praxistauglichen Lernen! Nach Karl Popper bedeutet Lernen, sein Verhalten aufgrund von Erfahrung ändern<sup>100</sup>. Das gilt für alle beruflichen Gymnasien. Die digitalen Fähigkeiten sind ebenfalls zu entwickeln<sup>101</sup>. Das Gegenteil ist pauken von theoretischem Wissen ohne Praxisbezug.

97 Handelsblatt vom 22.08.2012.

98 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.07.2011.

99 Ebenda.

100 Karl Popper / John Eccles, Das Ich und sein Gehirn, München 1989, S. 485 und S. 516 (kein Lernen ohne Tun).

101 Eine ganze Generation Jugendlicher hat sich so IT-Techniken beigebracht, schneller als ihre Lehrer.

## 1.7 Erziehung zu Werten

Zur Bildung, d.h. der Vermittlung von Wissen, muss in der Schule die Erziehung zu Werten und gemeinschaftsfähigem Verhalten kommen. Schon 1981 forderte der baden-württembergische Kultusminister Gerhard Mayer-Vorfelder (CDU): „*Die Lehrer müssen wieder erziehen!*“. Da haben alle linken Lehrer im Ländle aufgeschrien. Einige zogen vor Gericht, weil der Minister darunter auch „*christliche und humane Werte*“ verstand. Und der Spiegel schüttete Hohn und Spott über den Minister, die Südwest-CDU und das Ländle<sup>102</sup>. Die Alt-68er hatten Erfolg.

Der Marburger Oberstudienrat Joachim Kutschke widmete sich ab den 1990er-Jahren den unüberwindbaren Gegensätzen innerhalb der Lehrerschaft, der Bildungswissenschaftler und der Bildungspolitik. Er wurde gern gehört, seine Artikel und Bücher viel gelesen. Offensichtlich traf Kutschke den Nerv der Zeit. Doch im Schulsystem kam es bis heute zu wenigen Veränderungen.

Nach Joachim Kutschke stecken in den Köpfen gegensätzliche Theorien bzw. Ideologien, an denen stur festgehalten wird. Den Wertkonservativen unterstellt man, zum alten Drill, zur „Paukschule“ zurückkehren zu wollen, der alten Klassengesellschaft durch Bildungsauslese Vorschub zu leisten. Den Progressiven wird vorgeworfen, mit der Demontage des Leistungsbegriffs und der Übernahme der Spaßkategorien unserer „Fun-Gesellschaft“ in den Unterricht selbst den Boden für den katastrophalen Leistungsabfall bereitet zu haben. Ein erfolgreicher Brückenschlag wäre unmöglich. Nur die Klage über den Misserfolg und das Elend der gegenwärtigen Zustände sei beiden Parteien gemeinsam<sup>103</sup>.

Kutschke zeigte anschaulich, wie chaotisch es in den Klassenzimmern heute zugeht. Er erklärte auch, warum sich nichts ändere<sup>104</sup>. Eindrucksvoll stellte dies 2015 die NDR-Sendung „Lehrer am Limit“ dar<sup>105</sup>.

Anders die Eltern; ihr Umdenken verdeutlichte schon 1993 eine Umfrage der GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaften). Sie ergab die folgende Rangordnung der Bildungs- und Erziehungsziele:

1. Disziplin
2. Vernünftiger Umgang miteinander
3. Toleranz
4. die Fähigkeit zur Zusammenarbeit
5. Wissen und breite Allgemeinbildung

In allen Umfragen davor nahm der letzte Punkt, die Wissensvermittlung, auch bei den Eltern, den ersten Platz ein. Das entsprach den Reformzielen der 1970er-Jahre mit der wissenschaftlichen Schule. Die Erziehungsverluste

---

<sup>102</sup> Der Spiegel vom 31.08.1981.

<sup>103</sup> Der Spiegel vom 24.04.2006.

<sup>104</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 31.10.1998 („Joachim Kutschke, Grabenkämpfe im Klassenzimmer, Über die pädagogische Misere an unseren Schulen“).

<sup>105</sup> Vgl. Videobeitrag: <http://www.youtube.com/watch?v=Ew8frW54XGU&sns=em> (letzter Zugriff: 09.11.2024; leider nicht mehr abrufbar).

waren so erschreckend, dass sich die Eltern umorientierten. 2001 wurde als erstes, höchst bewertetes Erziehungsziel von den Eltern „Höflichkeit“ (86 %) genannt, gefolgt von Ehrlichkeit (82 %) <sup>106</sup>. Spätere Befragungen ergaben ähnliche Ergebnisse <sup>107</sup>.

Nun beklagte 2024 der Deutsche Lehrerverband den Erziehungsverlust <sup>108</sup>. Nur Bildungs- und Erziehungserfolge führen zur Berufsbefähigung und Ausbildungsreife, deren Fehlen heute viele Handwerksmeister beklagen.

## 2. Ausbildungspflicht

Die Schulpflicht muss um eine allgemeine Ausbildungspflicht ergänzt werden. Diesen Vorschlag haben 2016 der SPD-Politiker Hans Eichel, der Unternehmensberater Roland Berger und der Unternehmer Ludwig Braun gemacht, und zwar als „Ideen zur Flüchtlingsintegration“ <sup>109</sup>.

Das gilt aber auch für alle Deutschen: Arbeitslosigkeit kann nur so verhindert werden <sup>110</sup>. Die fehlenden Berufsabschlüsse wurden als Hauptursache für die hohe Arbeitslosenquote genannt. Sie lag 1970 wie geschrieben bei 0,7 %; praktisch alle besaßen eine Ausbildung. Dabei darf es später durchaus zu Umschulungen in andere Berufe kommen. Wer einmal eine gründliche Lehre durchlief, ist dazu fähig. Wer also die mittlere Reife hat, ist in der Pflicht, eine Lehre zu machen oder die gymnasiale Oberstufe zu besuchen. Auch Abiturienten können zwischen Studium oder Lehre wählen.

Heute besitzen erstaunlich viele Politiker gar keinen Berufsabschluss. Im gerade vorgestellten System müssten sie vor ihrer Abgeordneten- oder Ministerlaufbahn mindestens eine Berufsausbildung erfolgreich beendet haben <sup>111</sup>. Ohne passenden Abschluss kann niemand Beamter werden. Das Thema Studienabbrecher ist hier nicht zu behandeln und wäre im Rahmen einer Hochschulreform zu erörtern <sup>112</sup>.

---

106 Vgl. Statistische Website: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/914/umfrage/erziehungsziele/> (letzter Zugriff: 25.11.2024).

107 Vgl. Statistische Website: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/866692/umfrage/umfrage-in-deutschland-zu-den-wichtigsten-erziehungszielen/> (letzter Zugriff: 25.11.2024).

108 Vgl. Website: <https://www.lehrerverband.de/schulen-brauchen-mehr-unterstuetzung/> (letzter Zugriff: 25.11.2024).

109 Handelsblatt vom 07.01.2016, S. 48 („Ausbildung als Pflicht, Hans Eichel, Roland Berger und Ludwig G. Braun legen Ideen zur Flüchtlingsintegration vor“).

110 Im Rahmen einer Allgemeinen Dienstpflicht müssen auch Nachzügler eine „Berufsgrund-Ausbildung“ erhalten: Gerhard Pfreundschuh, Friedensdienst für alle, Vorschläge zur allgemeinen Dienstpflicht, in: Clausewitz-Gesellschaft. Jahrbuch 2022/2023, S. 281–300. Mein Beitrag ist im Internet abrufbar: <https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/friedensdienst-fuer-alle/Friedensdienst-fuer-Alle-Clausewitz-2022-23.pdf> (letzter Zugriff: 18.04.2025).

111 Das kann ein handwerklicher Abschluss sein. Der gelernte Maurer Georg Leber (1920–2012) war ein sehr guter Verteidigungsminister.

112 Dazu ein Satz: „Umsteigen statt aussteigen“ wäre eine wichtige Hilfe der Hochschulen nach erfolglosen Zwischen- oder Abschlussprüfungen. Wir sehen das als eine staatliche Bringschuld an.



### 3. Lebenslanges Lernen

Wir sahen bei den „Kondratjew-Zyklen“, dass es zu „schöpferischen“ Umbrüchen und schnellem technischen Wandel kommt. Wir erleben gerade die Welle der Kleinsttechnik mit Mikro-, Nano- und Bio-Technik sowie KI (Künstliche Intelligenz). Das hat für das Handwerk und alle Berufe tiefgreifende Folgen. Die Erstausbildung genügt nicht mehr. Ein lebenslanges Lernen muss dazu kommen.

Dabei sollten wir drei Arten unterscheiden: 1.) die Weiterbildung, 2.) die Fortbildung und 3.) die Umschulung.

Die Weiterbildung sorgt dafür, dass man weiter den bisherigen Beruf ausüben kann. Das war z.B. der Umstieg der Schreibkräfte von elektrischen Schreibmaschinen auf die EDV mit Rechnern (Laptops). Bei der Fortbildung geht es um den Aufstieg im bisherigen Beruf (vom Gesellen zum Meister, vom mittleren in den gehobenen Beamtenstand). Bei der Umschulung wird ein anderer Beruf erlernt (z.B. IT-Spezialist). Heute bieten dies die Berufsförderungswerke (BfW) oder die Soziale Rehabilitation Heidelberg (SRH) nach unfall- oder krankheitsbedingter Berufsunfähigkeit an (z.B. Staublunge bei Bäckern). Die Berufsgenossenschaften finanzieren oft die Umschulung.

Doch wir haben ein grundsätzliches, umfangreicheres Problem. Es geht nicht, dass SAP und die DAX-Konzerne zehntausende Fachleute in den Vorruhestand schicken, während die ganze Wirtschaft einschließlich Handwerker und KMU<sup>113</sup> händeringend Fachkräfte suchen. Schon 2019 beschäftigte dies die Presse und die Öffentlichkeit. Das Handelsblatt titelte: *„Boom bei der Frührente – Immer mehr Unternehmen bauen ihren älteren Mitarbeitern goldene Brücken in den Ruhestand. Das könnte den Fachkräftemangel weiter befeuern“*<sup>114</sup>.

Eine Lösung ist, die staatlich finanzierte Bundesagentur für Arbeit (BfA) in eine Duale Umschulungsagentur (DUA) umzubauen<sup>115</sup>. Das wäre im Interesse von Handwerk, KMU und der gesamten Wirtschaft.

Wer arbeitslos wird, muss sofort ein Arbeitsverhältnis zur Umschulung bei der DUA antreten. Arbeitslose wie heute darf es nicht mehr geben. Daher fallen bei der DUA alle Einkommens- und Vermögensprüfungen weg, die den Armen außer dem Schonvermögen alles nehmen, ihren Aufstieg in den Mittelstand verhindern<sup>116</sup>. Kranke oder Behinderte sind weiter vorhanden; für sie ist vor allem die Sozialversicherung zuständig.

Wilhelm Röpke, ein Vater der Sozialen Marktwirtschaft, schrieb schon 1944 im Schweizer Exil zutreffend: *„Wir orientieren uns nur dann richtig, wenn wir uns jeden Arbeitslosen als einen Mann vorstellen, der sich auf dem Wege von*

---

113 KMU = kleine und mittlere Unternehmen.

114 Handelsblatt vom 19.03.2019.

115 Gerhard Pfreundschuh, Bausteine des Bürgerstaates. Von der BfA zur DUA, Heidelberg 2021. Der Beitrag ist im Internet abrufbar: <https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/bausteine-des-buergerstaats/bausteine-des-buergerstaats-kapitel-4.pdf> (letzter Zugriff: 18.04.2025).

116 Sie gelten als Arbeitnehmer der DUA, nicht als Sozialhilfe- oder Arbeitslosengeldempfänger.

*einer wirtschaftlich unhaltbar gewordenen Beschäftigung zu einer wirtschaftlich haltbaren befördert*<sup>117</sup>.

Dazu muss dem Arbeitslosen durch eine passgenaue Umschulung geholfen werden. Werkzeuge haben die Berufsförderungswerke (BfW) entwickelt. Dies sind 1.) die Eingangserhebung von Befähigungen und Neigungen (Assessment) und 2.) duale Schulungsprogramme. Die DUA soll sie nur übernehmen, anpassen und fortentwickeln.

Der „Koloss BfA“ (FAZ)<sup>118</sup> kann das derzeit nicht. Doch er hat genug Personal (113.000 Beschäftigte im Jahr 2023) und Geld (€ 43.000.000 im Jahr 2023)<sup>119</sup>. Uns sollten weder die Zahl der Mitarbeiter noch das Budget stören, sondern die Ergebnisse. *„Statt den Arbeitsmarkt politisch im Ist-Zustand zu verwalten, sollte die BfA den Arbeitsmarkt nachhaltig entwickeln“*, meinen zu Recht Kritiker. *„Nur ein kleiner Teil der erfolgreichen Jobsuche kommt durch die Vermittlung der Arbeitsagenturen zustande“*, urteilt Karl Brenke vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). Er kritisiert zu Recht: *„Mittlerweile wirbt sie [BfA] in aller Welt Fachkräfte für Deutschland an und führt Pilotprojekte bis nach Asien durch“*<sup>120</sup>. Weltweit auf Reisen gehen, ist schöner, als daheim hart zu arbeiten, um Zielvorgaben zu erfüllen. Die BfA ist neu zu erfinden.

Klare Ziele und Erfolgskontrollen, wirksame Lehr- und Lernmethoden sowie eine ganz auf Ergebnisse ausgerichtete Organisation fehlen. Nötig ist die Wendung von der Theorie zur aktiven, operativen Umsetzung, zur unmittelbaren Hilfe und zur Arbeit mit den einzelnen Arbeitslosen. Dazu gehört auch die Begleitung bei der Einarbeitung im ersten Arbeitsmarkt.

Schon vor Jahren war in der Stuttgarter Zeitung zu lesen, dass im Arbeitsamtsbezirk Heilbronn Arbeitslose für die Gurken- und Traubenernte eingesetzt wurden. Doch „leider“ meldeten sich alle nach kurzer Zeit krank. Saisonarbeiter aus Osteuropa mussten wieder ran. Das ist verständlich. Hier fehlt die geschickte und begleitende Heranführung der Arbeitslosen an den ersten Arbeitsmarkt. Sie sollten nicht mit Lohnzuschüssen gleich mitten hinein ins volle Arbeitsleben geschickt werden. Das ist so, wie wenn Rekruten beim Militär ohne Ausbildung Gewaltmärsche machen oder gar ins Manöver ziehen müssten. Nicht nur Langzeitarbeitslose sollte man in drei Bereichen aufbauen.

Das Erste sind körperliche Belastbarkeit und Gesundheit, einschließlich eines genügenden Selbstbewusstseins. So sonderbar es klingen mag, die Leute brauchen Sportstunden und Fitnessstudios. Diese körperliche Ertüchtigung wird am besten in kleinen Gruppen mit guter Betreuung und Belohnung erreicht. Das wäre „Betriebssport“ bei der DUA.

---

117 Wilhelm Röpke, *Civitas Humana*, Grundfragen der Gesellschafts- und Wirtschaftsreform, Zürich 1944, S. 349.

118 Kritische Artikel zur Bundesarbeitsagentur: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.03.2015 und Spiegel online vom 26.03.2018 („Agentur für Arbeit: Viel Stress, viel Bürokratie und wenig Hilfe für die Arbeitslosen“).

119 Vgl. Website der Bundesagentur für Arbeit: [https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/veroeffentlichungen/berichte-und-haushalt/haushalt-2023?pk\\_vid=61e75981d6fd725b1731054711ad54d1](https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns/veroeffentlichungen/berichte-und-haushalt/haushalt-2023?pk_vid=61e75981d6fd725b1731054711ad54d1) (letzter Zugriff: 05.11.2024).

120 Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14.03.2015.

Dann muss man die Tugenden einüben, die oft fälschlich als Sekundärtugenden statt als Grundtugenden bezeichnet werden. Dies sind Pünktlichkeit und Ordentlichkeit sowie Offenheit, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit<sup>121</sup>. Nur so kann die DUA auch die fachlichen Fähigkeiten mit Aussicht auf Erfolg einüben. Dabei ist zwischen Fachkräften und Führungskräften zu unterscheiden. Sie benötigen unterschiedliche duale Umschulungen<sup>122</sup>.

Wir leben im Zeitalter der Fusionen und Aufkäufe von Unternehmen. M&A nennt sich die Branche<sup>123</sup>. Damit will man die Größe und Schlagkraft der Großen noch größer machen. Dazu sollen die Kosten gesenkt und die Gewinne erhöht werden. Das geht am schnellsten durch Personalabbau auf allen Ebenen, auch bei den Führungskräften. Wenn ein Großer einen Kleineren schluckt, dann fallen oft ganze Abteilungen weg. Die neue Zentrale erledigt bisherige Führungs-, Finanz- und Forschungsaufgaben usw. des geschluckten Kleinen künftig mit.

Nicht nur Fachkräfte, auch viele mittlere bis hohe Führungskräfte werden arbeitslos. Da sie meist keine finanzielle Not im Sinne von Hartz IV leiden, sind sie politisch unwichtig. Doch sie und ihre Familien leiden still. Ihre wertvollen Fähigkeiten liegen brach und gehen verloren.

Arbeitslose Führungskräfte müssen Anspruch auf die duale Umschulung und die Vermittlung in neue, passende Führungsaufgaben haben. Wer es sich leisten kann, auf eigene Kosten nicht zu arbeiten, der kann dies tun. Das ist die Privatautonomie freier Bürger. Denn arbeitslos ist nur, wer Arbeit sucht und dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Wer vom Staat, dem Steuerzahler Geld und Hilfe oder vom bisherigen Unternehmen Abfindungen will, muss dafür arbeiten, an Weiter- bzw. Fortbildungen oder Umschulungen teilnehmen.

#### 4. Mittelstand für alle

Nun schließt sich der Kreis und wir kommen auf den Anfang zurück. Dort wurde die heutige Geringschätzung des Handwerks beklagt<sup>124</sup>. Ich zeigte auf, wie alle die mittlere Reife, einen Berufsabschluss und einen Arbeitsplatz bekommen können. Damit kann Ludwig Erhards Ziel „*Wohlstand für alle*“ zum politischen Ziel „*Mittelstand für alle*“ fortentwickelt werden. Das ist anspruchsvoller und entspricht unserer europäischen Vorstellung von Gleichheit, Freiheit und Brüderlichkeit<sup>125</sup>.

---

121 Im Grunde sind es die oben genannten Erziehungsziele.

122 Pfreundschuh, Bausteine des Bürgerstaats: <https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/bausteine-des-buergerstaats/bausteine-des-buergerstaats-kapitel-4.pdf> (letzter Zugriff: 18.04.2025). Dort die Kapitel 4.4 (Fachkräfte) und 4.5 (Führungskräfte).

123 Die Abkürzung M&A (Mergers & Acquisitions) ist ein Sammelbegriff für Transaktionen im Unternehmensbereich wie Fusionen, Unternehmenskäufe, Betriebsübergänge, fremdfinanzierte und feindliche Übernahmen.

124 Pfreundschuh, Das Handwerk gestern – heute – morgen (Teil 1), S. 139.

125 Pfreundschuh, Der Bürgerstaat: <https://pfreundschuh-heidelberg.de/downloads/der-buergerstaat/der-buergerstaat-kapitel-5-3.pdf> (letzter Zugriff: 18.04.2025).

Dazu brauchen wir eine griffige und überzeugende Begriffsbestimmung für den Mittelstand. Der US-Politologe Francis Fukuyama lieferte sie<sup>126</sup>.

Zum Mittelstand gehört ein Bürger, wenn er:

- einen mittleren Bildungsabschluss<sup>127</sup>
- eine abgeschlossene Berufsausbildung
- Arbeit und Einkommen<sup>128</sup>
- Vermögen und angemessenen Wohlstand

hat. Das ist zugleich ein Sozialstaat neuer Art. Dieser überwindet Armut, Prekariat und Proletariat. Er will, wie die Schweiz, keine Unterschicht. Deutschland hatte das in den Wirtschaftswunderjahren fast erreicht.

Allerdings konnte nicht aller berufsständische Dünkel überwunden werden. Akademiker fühlten sich als etwas „Besseres“. Die „neue Linke“ wollte mit ihrer wissenschaftlichen Schule den Weg dorthin für alle öffnen. Das ist, wie gezeigt, misslungen. Wir brauchen schulische Wege für alle Begabungen und Neigungen. Ein Lehrabschluss ist ein gleichwertiger Oberstufen-Abschluss. Ich gehe noch einen Schritt weiter.

Nach allem Gesagten gilt, jede Arbeit ist wichtig und hat ihren Wert. Wäre sie wertlos, dann würde sie nicht gebraucht und würde keinen Nutzen stiften. Die gesellschaftliche Anerkennung muss jedem gelten, der seine Arbeit mit Leidenschaft und Qualität ausführt. In einem Weltbestseller mit buddhistischem Hintergrund heißt es richtig: *„Es gibt keine unbedeutende Tätigkeit auf der Welt. Jede Arbeit bietet uns die Chance, unsere persönlichen Begabungen zum Ausdruck zu bringen, unser Kunstwerk zu schaffen und das Genie zu verwirklichen, das wir sind“*<sup>129</sup>. Das wird dort an Beispielen gezeigt (Taxifahrer mit Fremdenführerqualität u.ä.).

Dabei ist in Organisationen und Betrieben noch etwas festzustellen: Der Mensch verändert sein Verhalten, wenn er vom Anspruchsteller zum Verantwortungsträger aufsteigt. Das zeigten die Mitarbeiter der „2-Stunden-Chefin“. Sie erhielten Autonomie durch Delegation von Verantwortung. Das wird im KI-Zeitalter erfolgsentscheidend.

Zur Arbeit müssen beim Mittelstand Eigentum und Vermögen kommen. Adam Smith (1723–1790) hat gut beobachtet und sagte anschaulich: *„Jemand, der kein Eigentum erwerben kann, kann auch kein anderes Interesse haben, als möglichst viel zu essen und so wenig wie möglich zu arbeiten. Was er auch immer an Arbeit leistet, die über die Deckung des eigenen Lebensunterhalts hinausgeht, kann nur durch Gewalt aus ihm gepresst werden, keineswegs aber aus eigenem Interesse erreicht werden“*<sup>130</sup>.

---

126 Francis Fukuyama, Rettet die Mittelschicht!, in: Cicero – Magazin für politische Kultur, Nr. 2 (2012), S. 64; vgl. Handelsblatt vom 03.04.2015.

127 Das Ziel gilt als erreicht, wenn es wie in der Schweiz und Finnland u.a. 95 % schaffen.

128 Selbstverständlich gibt es Kranke und Behinderte, bei gutem Gesundheitswesen etwa 5 %.

129 Robin Sharma, Die geheimen Briefe des Mönchs, der seinen Ferrari verkaufte, München 2012, S. 168.

130 Smith, Der Wohlstand der Nationen, S. 319.

Schon zu Ludwig Erhards Zeiten wurde „Eigentum für alle“ angestrebt (z.B. Volksaktie, Eigenheim-Förderung u.a.). Das ist aber nicht erreicht worden, wie internationale Vergleiche zeigen.

Es ist ein Ärgernis, dass uns ständig erzählt wird, die Deutschen gehören zu den Reichsten der Welt. Das ist falsch. Im „Stern“ hieß es 2017: *„Vermögenschock: Die Deutschen sind die ‚armen Würstchen‘ der EU“*. Der Welt-Reichtums-Report zeigt, wie arm die meisten Deutschen wirklich sind. Von den Ländern der alten EU liegt nur Portugal hinter Deutschland. In den meisten Ländern besitzen die Bürger mehr als doppelt so viel Vermögen als hierzulande<sup>131</sup>. Ludwig Erhard würde sich im Grab umdrehen. Tatsächlich hatten (2014) 28 % der Deutschen überhaupt kein Vermögen<sup>132</sup>. Das ist fast ein Drittel, womit wir wieder bei der 2/3-Gesellschaft sind. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.

Schon Aristoteles (384–322 v. Chr.) wusste: *„Es ist derjenige Staat am besten verwaltet und regiert, in welchem der Mittelstand der zahlreichste ist“*<sup>133</sup>. Denn der Mittelstand ist der Träger des Staates, der Wirtschaft und der Gesellschaft. Er ist der maßgebliche Steuerzahler und seine Mitglieder sind die leistungsstarken Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Handwerker und Freiberufler.

Nur mit solchen Staatsbürgern ist der Übergang vom Obrigkeitsstaat zum Bürgerstaat, zur echten Demokratie zu erreichen. Der Untertan wird zum Bürger; er wird zum Souverän und damit zum wahren Träger der Staatsgewalt. Die Schweiz nennt ihre Stimmbürger daher „Souverän“. Damit entstand der Staat als höchste Form der Selbstorganisation der Bürger. Dieses Ziel muss ständig neu erkämpft werden, weil sich gemäß einem menschlichen Ur- und Machtinstinkt Patrizier, Superreiche, auch sogenannte „Volksvertreter“ schnell zu „Herrschern übers Volk“ aufschwingen. Als ich mit einem alten Studienfreund und Landtagsabgeordneten über Volksabstimmungen diskutierte, meinte er spontan und als erstes: *„Dann werden ja die Volksvertreter entmachtet“*. „Richtig“, sagte ich, es geht nicht um Macht, sondern um Vernunft, um den richtigen Weg in die Zukunft, um das „Gemeine Beste“, das „Gesamtwohl“<sup>134</sup>. Mit den genannten Veränderungen könnte man dies erreichen.

---

131 Vgl. Website des Magazins Stern: [https://www.stern.de/wirtschaft/geld/vermoegenschock--die-deutschen-sind-die-armen-wuerstchen-der-eu-7780210.html?utm\\_campaign=&utm\\_source=email&utm\\_medium=mweb\\_sharing](https://www.stern.de/wirtschaft/geld/vermoegenschock--die-deutschen-sind-die-armen-wuerstchen-der-eu-7780210.html?utm_campaign=&utm_source=email&utm_medium=mweb_sharing) (letzter Zugriff: 25.11.2024).

132 Anhaltend hohe Vermögensungleichheit in Deutschland (PDF): vgl. Markus M. Grabka / Christian Westermeyer, in: DIW Wochenbericht, Nr. 9 (2014), S. 151–164.

133 Vgl. Website: <https://www.aporismen.de/zitat/10721> mit Fundstelle (letzter Zugriff: 25.11.2024).

134 Vgl. Koydl, Die Besserköpfer.

## Der Verfasser

Gerhard Pfreundschuh, geb. 1941 in Heidelberg, studierte Geschichte, Recht und Wirtschaft (1. juristische Staatsprüfung in München, 2. in Stuttgart, Dipl.-Volkswirt in Mannheim). Mit einem verfassungs-geschichtlichen Thema promovierte er bei Roman Herzog zum Doktor der Verwaltungswissenschaften (Dr. rer. publ.) in Speyer („Entstehung und Merkmale des frühen Rechtsstaats“).

Nach Wehrdienst (Major d.R.) und Studium trat er in die Innenverwaltung Baden-Württemberg ein. Danach war er Erster Bürgermeister in Wertheim und von 1981 bis 1997 Landrat des Neckar-Odenwald-Kreises in Mosbach/Baden. Von 1998 bis 2008 war er in Heidelberg Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Kommunales Management der Steinbeis-Stiftung Baden-Württemberg. Schwerpunkt war die Untersuchung öffentlicher Sozialer Hilfen in Kommunen und Ländern. Dazu wurde der Lehrgang „Fachanwalt Sozialrecht“ erfolgreich abgeschlossen.

Er ist seit 1966 mit Birgit, geb. Kellmann, verheiratet. Sie haben vier Kinder.

