

**Zeitschrift:** Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus  
**Herausgeber:** Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege  
**Band:** 67 (1973)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Das Ahrensburger Modell : ein Weg zur Demokratisierung der Wirtschaft  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142166>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

uns fern ist oder wir uns ihm entfremdet haben? So deuten es konservative Kulturkritiker und «fromme» Wetterer gegen die Gegenwart.

Doch man könnte es auch anders ansehen: damit, daß er uns in eigener Verantwortung handeln läßt — «et si Deus non daretur», wie wenn es Gott nicht gäbe —, setzt dieser Gott, der so anders ist als andere Götter, unsere Befreiung in Gang. Wir sollen nicht seine Hampelmänner und Hampelfrauen sein, keine Marionetten. Und umgekehrt will er kein Tyrann sein, der uns als Vasallen braucht.

Landen wir damit nicht bei der banalen Redensart: «Hilf dir selbst, so hilft dir Gott»?

Zu beachten ist: die beiden Hebammen helfen nicht sich selbst. Sie helfen den zum Tod verurteilten hebräischen Knäblein. So hat auch Jesus seine Freiheit gebraucht. Er reagierte auf die Hilfsbedürftigkeit anderer, doch nicht auf den Appell: «Hilf dir selber!» (Matthäus 27, 4).

«Hilf einem andern, so hilft dir Gott!»

Kurt Marti  
in «Bundesgenosse Gott». Ernst Reinhardt Verlag Basel (s. Buchbesprechung)

## Das Ahrensburger Modell

Ein Weg zur Demokratisierung der Wirtschaft

Wir hatten vor einigen Monaten die Freude, die Leser der «Neuen Wege» auf die Scott BaderCommonwealth aufmerksam zu machen (Juli/Aug. 1972) auf ein Modell für industrielle Demokratie und Vorbild gewaltloser Umgestaltung der Gesellschaft.

In welcher Welt menschlicher und politischer Kontraste wir im 20. Jahrhundert noch leben, ersehen wir aus dieser einen Nummer unserer Zeitschrift. Da lesen wir von Schwarzen, die in Südafrika noch kaum als Menschen angesehen, oder mindestens von einer Herrenklasse nicht wie Menschen behandelt werden. In einem Nachbarland, in Mosambik, sind Versuche im Gange, die schwere Hand der Kolonialherren, die Jahrhunderte alte, fremde Gewaltherrschaft abzuschütteln — wie es in Tansania, wieder einige hundert Kilometer weiter, bereits geschehen ist. Noch ist auch hier trotz vorbildlichen Ansätzen erst ein schwacher Anfang gemacht, das Land ist bitter arm, doch hat man an leitender Stelle wenigstens aus den verschiedenen «Unctad»-Kongressen soviel gelernt, daß mit der herkömmlichen Entwicklungshilfe, die zu einem großen Teil aus Investitionen der industrialisierten Länder besteht, sehr wenig Entwicklung der einstigen Kolonialländer verbunden ist. Tansania hat zum Unterschied von den meisten afrikanischen Staaten, von denen eine erschreckende Zahl zivile oder militärische Diktaturen geworden sind, den sozialistischen Aufbau gewählt. Man kann nur hoffen, daß ihr Zeit gelassen wird, die notwendige Erziehungarbeit, die damit auf allen

Gebieten verbunden ist, zu leisten. Zum Glück hat Tansania in China Freunde, die selbst Pionierarbeit im Aufbau aufzuweisen haben.

Wie steht es in Europa? Auch hier ein Kaleidoskop von politischen Gebilden — von Polizeistaat und militärischer Diktatur à la Franco-Spanien und dem Griechenland der Obristen bis zu unendlich nüancierten bürgerlichen Demokratien. Eines ist den letzteren gemeinsam: sie sind alle profit-orientiert, mit allen Konsequenzen, die sich daraus ergeben. In ihrer Außenpolitik z. B. sehen wir sie ängstlich darauf bedacht, sich keine Gewinnchancen durch eine ethisch oder gar christlich begründete Stellungnahme entgehen zu lassen — mit rühmlichen Ausnahmen, zu denen die schweizerische Demokratie nicht gehört. Innenpolitisch wird man allgemein feststellen, daß Versuche, althergebrachte Rechte und Vorrechte des Besitzes anzutasten, indem man u. a. die Bodenfrage einer kritischen Prüfung unterwirft, von den herrschenden Kreisen sehr ungnädig aufgenommen werden, und autoritären Sehnsüchten rufen. Da ist auch die unterschiedliche Beurteilung von Verbrechen zu erwähnen — man denke an den Fall Bührle, oder die unendlich langsame und von tausend Rücksichten gegenüber finanzstarken Automobilverbänden aufgehaltene StrafrechtsVerschärfung gegen Verkehrssünder, die man zu Recht unserer vom Geld beherrschten Demokratie ankreiden muß. Die Liste der Schwächen dieser komplizierten und doch in der heutigen Zeit allein vertretbaren Staatsform könnte beliebig verlängert werden. Anzukreiden sind sie aber einer nicht mehr richtig funktionierenden Demokratie, nicht mehr funktionierend, weil sie mit der rapid sich ausweitenden Wirtschaft und einer rasanten technischen Entwicklung nicht mehr Schritt halten kann. Ein Gefühl der Hilflosigkeit, des Ausgeliefertseins an unkontrollierbare Mächte wirkt sich u. E. aus in einem Verlust an Interesse an politischen Entscheidungen. Selbst die Einführung des Frauenstimmrechts hat keine wesentlich stärkere Teilnahme an eidgenössischen oder kantonalen Abstimmungen gebracht. Auch die politischen Parteien, als Organ der Willensbildung, kommen nie ganz gegen das Mißtrauen auf, von ehrgeizigen Leuten für ihre eigenen Pläne manipuliert zu werden.

Die Wirtschaft ist aber das Gebiet des öffentlichen Lebens, das einer wirklichen Demokratie am schwersten zugänglich ist. Die Zusammenfassung immer größerer Einheiten der verschiedenen Industrien und damit ihre zunehmende Ent-Persönlichung muß der Zerstörung menschlicher Bindungen Vorschub leisten. Der Einfluß besonders der Montan-Industrie in Deutschland ist längst als einer der Hauptschuldigen für das Aufkommen des Hitler-Faschismus erkannt worden. Einsichtige Deutsche sahen denn auch als wesentlichste Aufgabe nach dem Zusammenbruch eine totale Demokratisierung der Gesellschaft in all ihren Bereichen, also auch der Wirtschaft.

Ein Weg dazu führt über die Mitbestimmung der Betriebsange-

hörigen. Mitbestimmung ist ein Begriff, über den bekanntlich auch in der Schweiz auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite heftig diskutiert wird. Noch ist bei uns keine Klärung erfolgt über den Bereich dieser Mitbestimmung oder «Partnerschaft», wie er vom Verband schweizerischer Arbeitgeberorganisationen genannt wird.

Nun liegt zur willkommenen Besprechung dieses Problems, von Herrn Ernest Bader uns zugeschickt, ein hübsch illustrierter Band von 157 Seiten vor uns, unter dem Titel:

**«Das Ahrensburger Modell,  
ein Weg zur Demokratisierung der Wirtschaft».**

Es ist eine Festgabe zum 70. Geburtstag des Vollbringers einer Pionierleistung auf deutschem Boden — K a r l B a c k h a u s. Er faßte während der Widerstandszeit gegen das Nazitum, und dann nach dem Zusammenbruch des Dritten Reiches den Entschluß, einen «Betrieb als zentrale wirtschaftliche Leistungsgemeinschaft», als Modell eine Unternehmensdemokratie aufzubauen. Es kam, laut Festschrift, 1946 zum Ankauf der von den Bomben der Alliierten zerstörten Fabrik von Joh. Friedrich Behrens. «Die Leute, um die es in allen Diskussionen ging, sollten nicht länger nur Objekt verbaler Willenserklärungen sein, sondern man wollte das erarbeitet Konzept in der oftmals rohen Wirklichkeit erproben. Arbeiter und Angestellte solten die Gelegenheit bekommen, ihr Schicksal selbst in die Hand zu nehmen.»

«Niemals in den darauf folgenden siebenundzwanzig Jahren wurde irgend etwas absolut gesetzt, die Diskussion, das In-Frage-Stellen des Erreichten stand immer im Vordergrund. Wohl kaum ein Monat ist vergangen, ohne daß in Ausschüssen und Versammlungen darüber nachgedacht wurde, wie die geschaffenen demokratischen Strukturen weiter entwickelt werden könnten.»

«Es scheint erwiesen, daß ein solches demokratisch strukturiertes Unternehmen ... gerade wegen der praktizierten Demokratie — auch in einer kapitalistisch verfaßten Marktwirtschaft in der Lage ist, zu einer beachtlichen wirtschaftlichen Blüte zu kommen.»

Die Herausgeber der Festschrift ließen es nicht bei ihrer eigenen Schilderung des Ahrensburger Modells bewenden, sondern baten wichtige Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, die die Entwicklung des Unternehmens seit langem beobachtet hatten, um eine Äußerung. Unter den Geleitworten der Schrift seien in Folgendem einige kurz erwähnt.

Dr. Kurt Maier von der Universität München äußerte sich wie folgt: «Die Partnerschaftskonzeption des 'Ahrensburger Modells', basierend auf der Mitbestimmungs- und Erfolgsbeteiligungsidee seines Begründers Carl Backhaus, hat sich somit zu einem Modell weiterentwickelt, in dem die Unternehmerfunktion letztenendes vom 'Produktionsfaktor Arbeit' legitimiert wird, was ein Novum für unsere Wirtschafts- und

Gesellschaftsordnung bedeuten dürfte. Insofern stellt dieser Versuch einer Partnerschaft von Kapital und Arbeit den Ansatz einer gelungenen Synthese des kapitalistischen und des sozialistischen Systems dar. Die volle Bewährung wird das 'Ahrensburger Model' zu bestehen haben nach dem Übergang der Geschäftsführung von den Begründern dieser partnerschaftlichen Unternehmensverfassung auf neue Verantwortungsträger.»

Der Basler Professor Dr. Arnold Künzli, in einem Aufsatz, den er als Würdigung des Ahrensburger Modells beiträgt, schreibt: «Um mit etwas Konkretem zu schließen, sei hier auf ein Modell hingewiesen, das in die Richtung dessen weist, was unter einem postmarxistischen Sozialismus verstanden werden kann. Es handelt sich um das "Ahrensburger Modell" der Heftmaschinen produzierenden Firma Johann Friedrich Behrens in Ahrenburg bei Hamburg, die der sozialistische Unternehmer Carl Backhaus und sein Freund Hans Rodmann erworben hatten. (Ich beziehe mich auf einen Bericht von Peter Miska in der 'Frankfurter Rundschau' vom 31. Januar 1970.) Dreiviertel der Firma gehören den Arbeitnehmern. Jeder Arbeitnehmer, der fünf Jahre ununterbrochen dem Betrieb angehört hat, kann Miteigentümer werden. Es wird ein Konto für ihn eröffnet, das durch den Gewinn der Firma aufgefüllt wird. Ein Arbeitnehmer, der 10 000 Mark im Jahr verdient, bekommt pro Jahr 6000 Mark auf sein Konto gutgeschrieben, 2500 Mark gehen zusätzlich an das Finanzamt ab, 1500 Mark erhält er zusätzlich bar ausbezahlt. Das Konto, das nach oben begrenzt ist, ist in etwa fünf Jahren aufgefüllt. Von diesem Zeitpunkt an erhält der Arbeitnehmer jedes Jahr den gesamten Gewinnanteil, abzüglich der Steuern, ausbezahlt. Das Geld, das er auf dem Konto liegen hat, wird als der Firma gegebenes Darlehen behandelt und verzinst. Der Durchschnitt der Konten lag 1970 zwischen 30 000 und 35 000 Mark. Der Vorarbeiter W. A., seit zwölf Jahren im Betrieb, verfügt z. B. über ein Konto von 64 000 Mark und erhält jedes Jahr zusätzlich zu seinem Lohn etwa 10 000 Mark netto. Freilich sind die Arbeitnehmer auch am Verlust beteiligt, sie haften mit ihrem Konto.

Im Gesellschaftsvertrag ist festgehalten, daß die Geschäftsführung durch einen fünfköpfigen Beirat 'überwacht' wird, in dem die Arbeitnehmer die Mehrheit haben müssen: 'Die geschäftsführenden Gesellschafter bedürfen der Zustimmung des Beirats zu allen wichtigen Geschäften'. Das sind u. a. 'Erwerb, Veräußeung und Belastung von Grundstücken; Errichtung von Neubauten . . .: Errichtung und Aufhebung von Zweigniederlassungen; Beteiligung an anderen Unternehmen; Aufnahme eines neuen Produktionszweiges; . . . Abschluß von Anstellungs- und Arbeitsverträgen mit einer Monatsvergütung von über 1500 Mark brutto'. Über dem Beirat gibt es eine Gesellschaftsversammlung, der alle Gesellschafter angehören, und einen Schlichtungsausschuß.»

Dazu seien noch die ermutigenden Worte des Ersten Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Heinz Oskar Vetter, erwähnt:

«Es ist bemerkenswert, wenn aus einzelnen Unternehmen heraus — sei es von den Unternehmern, sei es von den Beschäftigten dieser Unternehmen — Initiativen entwickelt werden, den Demokratie-Gedanken auch in kleinere Betriebe hineinzutragen. Die deutschen Gewerkschaften haben Initiativen dieser Art, unter denen die der Firma Joh. Friedrich Behrens auf besondere Weise herausragen, stets aus Distanz beobachtet, jedoch in keinem Falle aus einer Position der Gegnerschaft heraus.»

Es geht aus vorstehenden Zuschriften an die Herausgeber der Ahrensburger Festschrift hervor, daß ihr Modell, wie die Scott Bader Commonwealth Pionierleistungen, Ausgangspositionen sind, könnte man sagen, aber Unternehmungen, die ihre Lebensfähigkeit nicht allein durch ihren geschäftlichen Erfolg, sondern auch durch das überzeugte Einstehen der Mitarbeiter für diese Form der Demokratie in der Wirtschaft bewiesen haben.

Um mit den Worten Professor Künzlis zu schließen: «Diese Ahrensburger Modell ist ein Experiment, das einen Weg weist — nicht mehr, aber auch nicht weniger — zu einem postmarxistischen Sozialismus, der sich als einen Lernprozeß versteht. Es geht in Westeuropa nicht darum, drei, vier Vietnams, sondern darum, Dutzende, Hunderte von Ahrensburger Modellen zu schaffen.» — Red.

## Sambia unter Druck

### Rhodesiens Blockade gegen Sambia

Die rhodesische Regierung hat am 9. Januar die Grenzen gegen das benachbarte Sambia bis auf weiteres geschlossen. Diese Grenzschließung bedeutet eine Abriegelung der gesamten Ex- und Importe — mit Ausnahme der Kupferexporte — über rhodesisches Gebiet. Diese Maßnahmen sollen ein ökonomisches Chaos herbeiführen und in der Folge möglicherweise den Sturz des sambischen Ministerpräsidenten Kenneth Kaunda und seiner Regierungspartei, der United Independence Party (UNIP). Der rhodesische Ministerpräsident, Ian Smith, macht die Wiedereröffnung der Grenzen davon abhängig, daß Kaunda die Unterstützung der afrikanischen Untergrundkämpfer aufgibt. Sambia lehnt die weißen Minderheitsregierungen im südlichen Afrika grundsätzlich ab und gewährt den von der Organisation für afrikanische Einheit (OAU) anerkannten Befreiungsbewegungen Gastrecht, was in der Vergangenheit verschiedentlich zu militärischen Vergeltungsmaßnahmen seitens der weißen Regierungen geführt hat. In letzter Zeit hat die schwarze