

# Einführung in die Betriebsorganisationslehre :

## Auf dem Weg zu einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie

Von Tsuyoshi NISHIMURA<sup>1</sup>

Kyōto: Kōyōshobō 2003

\*\*\*\*\*

### Teil 3: Der grundlegende Charakter von Nicklischs Betriebsorganisationslehre

Übersetzt und teilweise kommentiert von Andreas MOERKE<sup>2</sup>

#### Vorwort

Der „Fluß der Werte“ und „Fragen der Organisation“ gehören seit langem zu den Forschungsgegenständen der Betriebswirtschaftslehre<sup>3</sup>. Beide sind als Objekt betriebswirtschaftlicher Forschung sehr verschieden und existieren doch nicht losgelöst voneinander; sie sind miteinander verbunden, bestimmen und durchdringen sich gegenseitig. Daher werden in der Betriebswirtschaftslehre auf dem „Fluß der Werte“ aufbauend die Fragen der „Organisation“ behandelt und wird gleichzeitig basierend auf den Fragen der Organisation der Fluss der Werte erforscht. Es liegen zahlreiche Forschungsarbeiten vor, die die beiden Bereiche für sich getrennt behandeln – doch es war Heinrich Nicklisch, der die beiden Themen gemeinsam zu erhellen versuchte. Nicklisch war einer der wichtigsten Repräsentanten der deutschen Betriebswirtschaftslehre. Er wollte nicht einfach eine Betriebswirtschaftslehre entwickeln, sondern sie als eine eigenständige Organisationslehre bzw. eine Betriebsorganisationslehre behandeln. In diesem Sinne ist er als Pionier der Betriebsorganisationslehre zu sehen. Was für eine Art Betriebsorganisationslehre hat denn nun Heinrich Nicklisch auf der Grundlage des Verhältnisses von „Organisation“ und „Fluß der Werte“ entwickelt? Oder, anders gefragt, wie werden in Nicklischs Betriebslehre der „Fluß der Werte“ (der die grundlegenden Fragen der Betriebswirtschaftslehre erhellen muss) und die „Organisation“ (die die betriebliche Organisationslehre erklären soll)

<sup>1</sup> Professor Dr. Tsuyoshi Nishimura, Onomichi City University, Japan.

<sup>2</sup> Professor Dr. Andreas Moerke, Hochschule Worms, Deutschland.

<sup>3</sup> Anmerkung des Übersetzers: Während im Zusammenhang mit Nicklischs Forschungen der Begriff keieigaku 経営学 entsprechend der damaligen Auffassung als „Betriebslehre“ übersetzt wird, wird bei Referenzen zur zeitgenössischen Diskussion der Begriff „Betriebswirtschaftlehre“ verwendet (was traditionell als keiei keizaigaku 経営経済学 zu übersetzen wäre.)

ganzheitlich erforscht? Hier offenbart sich der grundlegende Charakter von Nicklischs Betriebsorganisationslehre.

In diesem Aufsatz werden – zur Erörterung der o.g. Fragestellungen – die wichtigsten Schriften von Heinrich Nicklisch analysiert. Das sind das 1912 erschienene Werk „Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre d. Handels (und der Industrie)“<sup>4</sup> sowie das 1920 erschienene Werk „Der Weg aufwärts! Organisation“<sup>5</sup> Letzteres beeinflusste maßgeblich die folgenden Schriften: die „Wirtschaftliche Betriebslehre“<sup>6</sup> von 1922, die „Grundfragen für die Betriebswirtschaft“<sup>7</sup> von 1928 und das als Nicklischs Hauptwerk geltende, dreibändige Werk „Die Betriebswirtschaft“<sup>8</sup>, erschienen 1929 bis 1932. Nicklisch hat also beginnend im Jahr 1912 mit der Erstausgabe der „Allgemeine[n] kaufmännische[n] Betriebslehre“, seinem fünften Werk „Wirtschaftliche Betriebslehre“ bis zum siebten Werk „Die Betriebswirtschaft“ sein betriebswirtschaftliches System vervollkommnet.

Um ein Beispiel zu geben: Grundlegende Erörterungen zu Fragen der Organisation finden sich zuerst einmal in dem 1920 erschienenen Werk „Der Weg aufwärts! Organisation“, dessen Grundlage die 1915 gehaltene „Rede über Egoismus und Pflichtgefühl“<sup>9</sup> ist. In dieser geht Nicklisch auf mit der Herausbildung der Betriebswirtschaftslehre zusammenhängende Probleme und Fragen des „menschlichen Seins“ ein. Inhaltlich sind diese Diskussionen (um das menschliche Sein) sehr von „Der Weg aufwärts! Organisation“ beeinflusst. Auch wird der „Fluß der Werte“ in der „Allgemeinen kaufmännischen Betriebslehre“ wie auch der „Wirtschaftlichen Betriebslehre“ diskutiert. Die vorliegende Arbeit stützt sich besonders auf die später erschienene „Wirtschaftliche Betriebslehre“. Dort wird der „Fluß der Werte“ als „Wertumlauf“ begriffen und somit auch als eine Frage der Organisation erläutert – was sich im Kapitel „Die Organisation der Arbeit“ widerspiegelt. Dieses Kapitel ist nicht Teil der zuerst erschienenen „Allgemeinen kaufmännischen Betriebslehre“, sondern wird erst seiner Schrift „Wirtschaftliche Betriebslehre“ hinzugefügt und steht in engem Zusammenhang mit den Inhalten von „Der Weg aufwärts! Organisation“. Jedoch ist der Inhalt von „Der Weg aufwärts! Organisation“ abstrakt, allgemeingültig, eine allgemeine Organisationstheorie – hingegen sind die in der „Wirtschaftlichen Betriebslehre“ geäußerten Gedanken sehr konkret, denn es handelt sich um eine spezielle Betriebsorganisationslehre. Anders gesagt: die grundlegenden Gedanken zu einer Organisation, die in „Der Weg aufwärts! Organisation“ entwickelt wurden, haben in der „Wirtschaftlichen Betriebslehre“ konkrete Formen angenommen. Wie dieser Wandel von der frühen,

---

<sup>4</sup> Nicklisch, Heinrich, *Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie)*. Poeschel: Leipzig, 1912.

<sup>5</sup> Nicklisch, Heinrich, *Der Weg aufwärts! Organisation*, Poeschel: Stuttgart 1920. (japanische Übersetzung durch Shinji Suzuki)

<sup>6</sup> Nicklisch, Heinrich, *Wirtschaftliche Betriebslehre*. Poeschel: Stuttgart 1922

<sup>7</sup> Nicklisch, Heinrich, *Grundfragen für die Betriebswirtschaft*, Poeschel: Stuttgart 1928 (japanische Übersetzung durch Kiichiro Kimura)

<sup>8</sup> Nicklisch, Heinrich, *Die Betriebswirtschaft*, Poeschel: Stuttgart 1929, S. 32

<sup>9</sup> Nicklisch, Heinrich, „Rede über Egoismus und Pflichtgefühl“, in *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, Jahrgang 8, Heft 5, S. 101 – 104. Leipzig, 1915. (japanische Übersetzung durch Tetsuhiko Mori).

abstrakten allgemeinen Organisationslehre hin zu der späteren, konkreten Betriebsorganisationslehre sich vollzog und ob Nicklisch die ursprünglich separat diskutierten Fragen des „Flusses der Werte“ und der „Organisation“ später organisch zusammenführte – damit beschäftigt sich der vorliegende Aufsatz. Ich werde den grundlegenden Charakter von Nicklischs Betriebsorganisationslehre zeigen: Handelt es sich bei Nicklischs Theorien um eine Organisationstheorie, die durch den Fluß der Werte bestimmt wird? Oder wurde sie zu einer betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie?

## Nicklischs Organisationstheorie als Organisationstheorie der Gemeinschaft

Nicklisch, ein Pionier der Betriebsorganisationslehre in Deutschland, hat mit dem o.g. Werk „Der Weg aufwärts! Organisation“ von 1920 eine sogenannte allgemeine Organisationstheorie entwickelt. Mit anderen Worten: Dieses Werk unterscheidet sich von seinen anderen Schriften, in denen er konkrete Fragen der Betriebsorganisation behandelt, insofern, als er in „Der Weg aufwärts! Organisation“ die Organisation als solche zum Gegenstand der Forschung macht. Warum hat nur Nicklisch, der doch eigentlich Betriebswirt war, eine allgemeine Organisationstheorie entwickelt? Weil er der Auffassung war, dass es notwendig ist, die Fragen einer allgemeinen Organisation konkret zu behandeln, bevor man sich den Fragen einer Betriebsorganisation (die ja eine spezielle Art von Organisation ist) widmet. Oder, anders formuliert, Nicklisch hat mit seinen Gedanken dazu, was Organisation eigentlich ist, eine spezielle Betriebsorganisationslehre entwickelt.

„Der Weg aufwärts! Organisation“ von 1920 ist für die Beschäftigung mit der Betriebsorganisationslehre ein notwendiges und grundlegendes theoretisches Werk. So stellt sich die Frage nach der Struktur des Bandes. Der Ausgangspunkt für Nicklisch in „Der Weg aufwärts! Organisation“ war zuerst einmal der Begriff des Gewissens - ein für seine Theorie zentraler Begriff. Seine konkrete Anwendung fand er in den grundlegenden Gesetzen der Organisation, von denen ausgehend Nicklisch Fragen der Gestaltung und Erhaltung der Organisation konkret behandelte. Im Folgenden werde ich auf den Begriff des Gewissens und die drei großen Gesetze der Organisation näher eingehen und so die grundlegenden Elemente von Nicklischs Organisationstheorie bzw. seiner Betriebsorganisationslehre erhellen.

### 1. „Gewissen“ als Kernbegriff der Organisation

Der Begriff des Gewissens ist für das Verständnis von „Der Weg aufwärts! Organisation“ bzw. Nicklischs Betriebsorganisationslehre von grundlegender Bedeutung. Er ist eine Nicklisch eigene Kategorie und der Ausgangspunkt für seine Theorie der Organisation – der allgemein in der Betriebswirtschaftslehre als abstrakter, ideeller Begriff nicht verwendet wird, sondern die Besonderheit von Nicklischs Betriebswirtschafts- und Betriebsorganisationslehre auszeichnet.

Nicklisch schrieb, dass der Mensch organisch wirkende Kraft sei, die sich selbsttätig ihrer selbst bewusst sei. Folglich sei der Mensch Geist.<sup>10</sup> Diese Auffassung ist elementar, ist grundlegend für seine Organisationstheorie. Hier zeigt sich der idealistische Charakter, zeigen sich die drei philosophischen Weltansichten, in denen – so Fritz Schönplflug<sup>11</sup> – Nicklischs Denken verwurzelt ist. Das ist zum ersten die Philosophie des deutschen Idealismus, zweitens der naturwissenschaftliche Materialismus und drittens eine „romantische Weltanschauung“<sup>12</sup> So jedenfalls verortet Schönplflug die Erkenntnistheorie innerhalb des Nicklisch'schen Gebäudes der Betriebswirtschaftslehre. Aber Professor Yoshimoto Kobayashi<sup>13</sup> betonte, dass die drei von Schönplflug angeführten Quellen nicht ausreichen, um Nicklischs Gesamtkonzept zu verstehen.<sup>14</sup> Nicklisch selbst habe hinterfragt, was denn da fehlen könne – und das war als vierte Inspirationsquelle die Philosophie von Friedrich W. Nietzsche. Das heißt, Nicklischs System der Betriebswirtschaftslehre gründet auf abstrakten wie formellen Inhalten der von Schönplflug benannten drei Elemente und Nietzsches Philosophie. In Bezug auf die Ideen von Kant, Hegel und Fichte hat Nicklisch geschrieben: „Das Selbsttätig sich seiner selbst Bewusst-Sein des Geistes ist das Gewissen. In diesem steht das Bedürfnis des Geistes zu sein Im Menschen gibt es kein unmittelbares Selbstbewusstsein außer ihm.“<sup>15</sup> Geist bedeutet für den Menschen-Kraft, durch deren selbsttätige Nutzung sich sein Bewusstsein zeigt.

Wie allgemein bekannt, gibt es in der Nicklisch'schen Organisationstheorie eine Unterteilung der Struktur des Bewusstseins. Neben dem mittelbaren Selbstbewusstsein gibt es das mittelbare Bewusstsein. Das mittelbare Selbstbewusstsein ist das körperliche (fleischliche) Bewusstsein, das der Mensch durch seine Sinne erkennt. In der Auffassung von Nicklisch bedeutet „mittelbar“ – im Gegensatz zu direkt / unmittelbar, dass dieses Bewusstsein dem Menschen angeboren ist, er es qua Geburt besitzt. Mittelbares Bewusstsein wird vom Menschen durch Erfahrungen erworben. Dieses durch Erfahrungen erworbene, kultivierte, physisch verinnerlichte Bewusstsein nennt Nicklisch das mittelbare Selbstbewusstsein. Das mittelbare Bewusstsein wiederum ist - im Unterschied zu den eben erwähnten Arten (dem unmittelbaren und dem mittelbaren Selbstbewusstsein) - Bewusstsein in den Verbindungen zur Außenwelt. Es geht nicht wie bei den beiden Arten von Selbstbewusstsein um etwas im Menschen, sondern um etwas außerhalb von ihm. Das Bewusstsein weist also in Nicklischs Gedankenwelt eine dreigeteilte Struktur auf.

<sup>10</sup> Nicklisch, Heinrich, „Der Weg aufwärts! Organisation“, S. 17.

<sup>11</sup> Schönplflug, Fritz, *Betriebswirtschaftslehre (Methoden und Hauptströmungen)*, Poeschel: Stuttgart, 1933, S. 193 – 204 (japanische Übersetzung von Shōichi Ohashi)

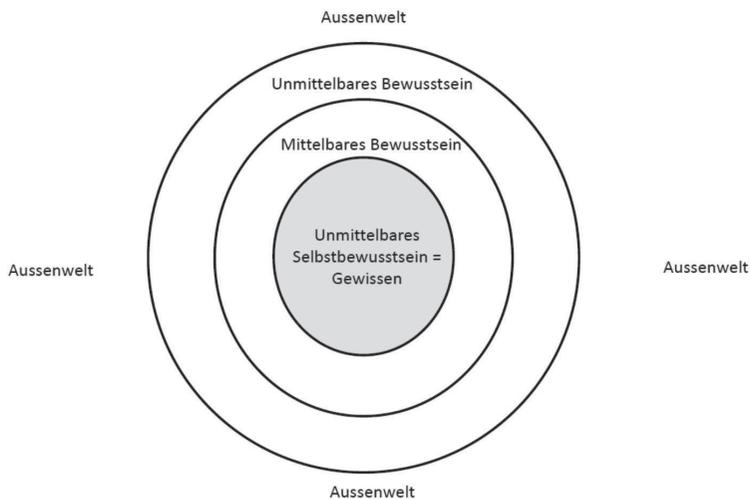
<sup>12</sup> Anmerkung des Übersetzers: Die drei Begriffe sind aus dem Originaltext übernommen.

<sup>13</sup> Anmerkung des Übersetzers: Yoshimoto Kobayashi (1902 – 1977) war ein berühmter japanischer Professor der Betriebswirtschaftslehre und jahrelanger Präsident der Kōbe-Universität.

<sup>14</sup> Kobayashi, Yoshimoto, *Keieigaku hōhōron josetsu 経営学方法論序説 [Einführung in die Methodik der Betriebswirtschaftslehre]*, Amagasaki: Sanwashobō 1967, S. 60-64.

<sup>15</sup> Nicklisch, Heinrich, *Der Weg aufwärts! Organisation*, Poeschel: Stuttgart, 1920, S. 17 (japanische Übersetzung durch Shinji Suzuki)

## Darstellung 11: Die dreistufige Struktur des Bewusstseins



Als erstes existiert im Kern das unmittelbare Selbstbewusstsein, als zweite Schicht das mittelbare Bewusstsein und als drittes das die Beziehungen des Menschen zu seiner Außenwelt regelnde unmittelbare Bewusstsein. Alle drei entstehen und existieren nicht getrennt voneinander, im Bewusstsein eines Menschen bedingen sie sich gegenseitig, hängen voneinander ab und beeinflussen sich gegenseitig. „Aber das ganze Bewußtsein ist Einheit. Diese wird vom Geiste durch das Gewissen gewirkt: letzteres ist der Hauptbestandteil des Grundes, durch den der Geist die Einheit des Gesamtbewußtseins wirkt.“<sup>16</sup> Das bedeutet also, dass aus diesen drei Arten des Bewusstseins das menschliche Bewusstsein in seiner Einheit geformt wird. Die Grundlage für die Formung dieses ganzheitlichen Bewusstseins bildet das unmittelbare Selbstbewusstsein, ergo das Gewissen. Der Mensch besteht nach Nicklischs Auffassung aus Körper und Geist in ihrer Synthese; letzterer (der Geist) führe durch das Gewissen zur Formung eines einheitlichen Bewusstseins und ermögliche zusammen mit dem Körper das Existieren des Menschen. Jedoch ist das Gewissen nicht notwendigerweise immer gesund, und das Schwinden des Gewissens -führt zu Egoismus.“<sup>17</sup> Die Menschen sollen den Egoismus vermeiden, und Völker ohne Egoismus seien die wehrhaftesten, sagte Nicklisch im Bewusstsein der Ergebnisse des damaligen Ersten Weltkrieges. Durch das Gewissen wird sich der Mensch bewusst, nicht nur Ganzheit zu sein, sondern gleichzeitig auch Teil des Ganzen, und aus dieser Beziehung des Ganzen und der Teile formt sich die Organisation. Nach Nicklisch ist das Gewissen die Basis und Vorbedingung.

Weiterhin heißt es zum Gewissen: „Will sich der Mensch als Mensch erhalten und entwickeln, muß er die Bedürfnisse werten und nur die befriedigen, die für sein geistiges Wesen bedeutsam sind.“<sup>18</sup> Für den Menschen ist es nötig, die Bedürfnisse zu bewerten und eine Wahl zu treffen, und die

<sup>16</sup> A.a.O., S. 18.

<sup>17</sup> A.a.O., S. 20.

<sup>18</sup> A.a.O., S. 38.

Bewertung der Bedürfnisse kann nur durch das Gewissen erfolgen. Der Mensch erhält seinen gesunden Geist, indem er einerseits auf der Grundlage seines Gewissens Verlangen hegt, sich motiviert, Ziele festlegt und handelt. Andererseits bewertet er mit seinem Gewissen seine Handlungen, was zum Erhalt eines gesunden Geistes führt. Diese Ereignisse sind alle im Gewissen, ergo dem unmittelbaren Selbstbewusstsein begründet und sichern im Menschen unbewusst den Erhalt des Bewusstseins. Nicklisch meinte dazu, wir „sind frei, weil wir ein Gewissen haben; wir sind frei, solange wir es haben.“<sup>19</sup> Weil der Mensch in seinem Gewissen urteilt, um seine Bedürfnisse und Motive mit seinem Handeln in Übereinstimmung zu bringen, ist er frei. Nicklisch vertrat die Auffassung, diese Freiheit müsse dem Menschen immer erhalten bleiben. In diesen seinen Auffassungen von Freiheit ist Heinrich Nicklisch eindeutig von Immanuel Kants Philosophie beeinflusst.

Es heißt bei Nicklisch: „Wir haben den Menschen als Kraft erkannt, die organisch wirkt und selbsttätig ihrer selbst bewußt ist, als Geist. Als das höchste Gesetz dieses geistigen Wesens fanden wir das Gesetz der Freiheit.“<sup>20</sup> Wie bereits ausgeführt, ist Freiheit, wenn man seinem Gewissen folgend begehrt und handelt. Dann ist das menschliche Sein Geist, und dieser Geist auf dem Gewissen begründet. Aus diesem Grund hat auch das Gesetz der Freiheit als höchstes Gesetz des geistigen Wesens im Gewissen seinen Ursprung. So kann man den Begriff des Gewissens kurzgefasst beschreiben, und er ist auch die Grundlage für den Band „Der Weg aufwärts! Organisation.“

Herrmann Keinhorst hat in diesem Zusammenhang folgendes geschrieben: „Das ganze Nicklischsche System findet seine Verankerung in der Lehre vom Gewissen. Der Gewissen ist der Mittelpunkt seiner Lehre, um den sich die anderen Probleme gruppieren bzw. von dem sie sich ableiten lassen.“<sup>21</sup> Keinhorst sieht also im Begriff des Gewissens den Schlüsselbegriff Nicklisch'scher Theorie. Der schrieb dazu: „Alles Organisieren beginnt mit Bedürfnissen und endet mit Bedürfnisbefriedigung. So ist der bedürftige Mensch, wirtschaftswissenschaftlich gesprochen, der Konsument, das Alpha und das Omega alles Organisieren und aller Organisation.“<sup>22</sup>

Shōichi Ōhashi hat sowohl Nicklischs als auch Keinhorsts Aussagen untersucht und kommt hinsichtlich des Gewissens bei Nicklisch zu folgendem Schluss: „Alle Probleme, die den Menschen betreffen, beginnen mit dem Gewissen und können mit ihm erklärt werden; es ist also das Gewissen, das das Alpha und Omega darstellt.“<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> A.a.O., S. 45.

<sup>20</sup> A.a.O., S. 48.

<sup>21</sup> Keinhorst, Herrmann, *Die normative Betrachtungsweise in der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin: Duncker & Humblot 1956, S. 89.

<sup>22</sup> Nicklisch, Heinrich, *Der Weg aufwärts! Organisation*, Stuttgart: Schäfer-Pöschel 1920, S. 50.

<sup>23</sup> Shōichi Ōhashi, *Doitsu keiei kyōdōtai ronshi ドイツ経営共同体論史 [Geschichte von der Lehre der Betriebsgemeinschaft in Deutschland]*, Tōkyō: Chūōkeizaisha 1966, S. 50.

## 2. Die drei grundlegenden Gesetze der Organisation

Nicklisch definiert Organisation folgendermaßen: „Organisieren heißt organisch tätig sein, nicht blind zerstörend, sondern aufbauend, Organismen zweckvoll erweiternd oder bildend oder nur helfend, daß sie entstehen. Kürzer gesagt heißt es: als geistiges Wesen tätig sein.“<sup>24</sup> Mit dem Organisieren in Zusammenhang steht das höchste Ziel des Handelns der Menschen, nämlich die Befriedigung der geistigen und körperlichen Bedürfnisse, die vereint werden durch das gesunde Gewissen, das nur dem Menschen eigen ist.

Hier ist ein entscheidender Punkt, wie die Ziele erreicht werden. In diesen Augenblicken muss sich das Gewissen des Menschen in einem gesunden Zustand befinden, denn sonst agieren die diese Organisationsformen nicht einheitlich. Anders gesagt – nur unter der Voraussetzung eines gesunden Gewissens kann man eine Gemeinschaft aufbauen. Nicklisch schrieb dazu: „Es gibt Gemeinschaftswillen, soweit der Wille der einzelnen infolge ähnlicher oder gleicher Lage in Kultur und Zivilisation bei ähnlichen oder gleichen Bedürfnissen ähnlichen oder gleichen Motiven ausgesetzt ist, die zu ähnlichen oder gleichen Zweckvorstellungen und Zwecken führen.“<sup>25</sup> Und weiter: „Für das Wollen der Gemeinschaft schafft der Gemeinschaftswille eine Hauptstelle, an der jedes Mitglied teil hat, und so viele letzte Gliedstellen, als Mitglieder da sind.“<sup>26</sup> Der Mensch in seinem Bewusstsein, Geist zu sein, ist sowohl Gliedteil als auch Ganzes. Nach Nicklisch ist der Mensch als geistiges Wesen Gesamtheit und Teil zugleich und vermag es, diese eigentlich gegensätzlichen Seiten zu vereinen und zu erhalten. Er ist ein Wesen, das Gegensätze einen kann.

Auf der einen Seite entsteht auf der Basis der Gliedstellen-Bildung Dezentralisierung. Gemeinschaft ist so gesehen ein Organismus, der aus der individuellen Existenz der Glieder entsteht und der zugleich die Integration ausdrückt. Nicklisch erkennt an, dass „jede Gemeinschaft ein Organismus ist“<sup>27</sup> Ōhashi wiederum verweist auf den unterschiedlichen Charakter von Organismus und Gemeinschaft, wenn er schreibt: „Eine Gemeinschaft ist und bleibt eine aus einer Vielzahl von Menschen organische Gemeinschaft, aber eine Organisation ist Gemeinschaft und Organismus. In einer Gemeinschaft kann ein besonderes Problem auftreten, das in einem einfachen Organismus nicht vorkommt – nämlich die Frage, wie man die Einheit der Gemeinschaft anstrebt.“<sup>28</sup>

Nicklisch sieht die Organisation als Gemeinschaft, als allgemeinen Organismus – ein Standpunkt, dem Ōhashi widerspricht und postuliert, man müsse zwischen beiden - Organismus und Gemeinschaft - unterscheiden. Nicklisch hat also die beiden Begriffe Organisation und Gemeinschaft eher im weiteren Sinne interpretiert und die Frage der genauen Trennung nicht erörtert – und bezeichnete so die Formierung von Organisation und Gemeinschaft als höchstes

---

<sup>24</sup> Nicklisch, Heinrich, *Der Weg aufwärts! Organisation*, Stuttgart: Schäfer-Poeschel 1920, S. 50.

<sup>25</sup> A.a.O., S. 59.

<sup>26</sup> A.a.O., S. 60.

<sup>27</sup> A.a.O., S. 60.

<sup>28</sup> Ōhashi, Shōichi, *Doitsu keiei kyōdōtai ronshi* ドイツ経営共同体論史 [Geschichte von der Lehre der Betriebsgemeinschaft in Deutschland], Tōkyō: Chūōkeizai-sha, 1966, S. 178.

Ziel. Anders formuliert: Organisation sei im weiteren Sinne Organismus und Gemeinschaft. Gemeinschaft wird geformt mit dem Organismus als Voraussetzung, und diese Gemeinschaft ist auch wieder Organismus und Organisation. Diese drei – Gemeinschaft, Organisation und Organismus – stehen miteinander in Verbindung, und man könnte sie eventuell als das Gleiche interpretieren. Ōhashi hat aber darauf hingewiesen, dass diese Auffassung zu Fehlinterpretationen führen kann. Das Individuum, das eigenständig eine Organisation formen will, ist eben kein Wesen, das egoistisch die eigenen Bedürfnisse befriedigen will. Es ist das Wesen, das die eigenen Wünsche zurückstellt und aus Pflichtgefühl und seinem Gewissen folgend als freies Wesen agiert. Untersuchen wir also im Folgenden Nicklischs Prinzipien der Organisation, die Definition der Organisation und des Organismus (der die Organisation formt), sowie der Gemeinschaft.

Nicklisch schreibt, dass das Gesetz der Organisation dem Menschen, insbesondere seinem Gewissen gegeben sei. Man könne vielleicht sagen, dass durch das Gewissen das Gesetz der Organisation vage sei, doch sei es dem Menschen von Anfang an bewusst.<sup>29</sup> Das von Nicklisch formulierte Gesetz der Organisation setzt sich konkret aus drei Gesetzen zusammen, als da sind: Gesetz der Freiheit, das Gesetz der Einung und Gliederung sowie das ökonomische Gesetz. Ich habe bereits ausgeführt, dass diese drei Gesetze nicht nur für die betriebliche Organisation gelten, sondern allgemeine Gesetze einer Organisation sind – es also zu diskutieren gilt, inwieweit ihre Allgemeingültigkeit für die Betriebsorganisation passend ist. Also gilt im Folgenden die Aufmerksamkeit erst einmal der Betrachtung der (Teil-)Gesetze.

Das erste dieser Gesetze, das der Freiheit, wird auch Gesetz des Gewissens, Gesetz der Zwecksetzung oder Gesetz des Geistes genannt. Die Menschen können, dem Gesetz der Freiheit folgend, ihre Zwecke setzen oder auch nicht. Diese Zwecksetzung basiert auf dem Gewissen, und deshalb wird bestimmt: „Die Menschen sind in ihrem Gewissen selbst Ganzes und Glied. ... Ganzes und Glied zugleich zu sein ist das Merkmal der Gemeinschaft, das auf die Individuen zutrifft, die die Gemeinschaft formen.“<sup>30</sup> Wenn beispielsweise ein Mensch sich seine persönlichen Zwecke gesetzt hat und dann handelt, um diese zu verwirklichen, bedeutet das für den Menschen Freiheit. Durch die Freiheit kann der Mensch sich seine Zwecke setzen und sie verfolgen. Durch diese Freiheit wird der Mensch ein organisches Sein und das Formen einer Gemeinschaft ermöglicht. Deshalb heißt das Gesetz eben „Gesetz der Freiheit“ und auch – durch die Freiheit ermöglicht – „Gesetz der Zwecksetzung“. Nun ist es aber so, dass in einem kapitalistischen Unternehmen nicht alle Beteiligten (gleichermaßen) die Freiheit fühlen. Nicklisch hat das Bewusstsein der Menschen ernstgenommen und den Menschen als demokratisches Wesen angesehen, sich aber zur Frage der Individualität nicht geäußert. Der Mensch ist Mensch in Freiheit und nur dadurch, dass er die Freiheit in seinem Gewissen fühlt, in der Lage, eine Organisation zu formen – das ist die abstrakte Stufe der Erkenntnis, zu der Nicklisch nur kommt. Die Klassengegensätze wie die Beziehungen von Arbeit und Kapital in einem kapitalistischen Unternehmen hat er komplett außen vorgelassen,

---

<sup>29</sup> Nicklisch, Heinrich, *Der Weg aufwärts! Organisation*, Stuttgart: Schäfer-Poeschel 1920, S. 50.

<sup>30</sup> A.a.O. S. 68.

hat Arbeiter und Kapitalisten gleichbehandelt und angesehen, als wären sie in der Organisation in der gleichen Position. Doch gibt es zwischen den beiden klassenmäßige Unterschiede. Solange man sich dieser nicht bewusst ist und den wirklichen [Status des] Menschen nicht versteht, ist es unmöglich, den Menschen in einem kapitalistischen Unternehmen zu verstehen.

Das Gesetz der Freiheit findet seinen konkreten Ausdruck in der Zwecksetzung der Gemeinschaft. Es ist das menschliche Bewusstsein, das diese Freiheit empfindet. Durch dieses Bewusstsein setzt der Mensch seine Zwecke. Das menschliche Bewusstsein kann durch das Gewissen Freiheit empfinden und Zwecke setzen. Das Gewissen ist der Ausdruck dafür, dass der Mensch ein geistiges Wesen ist. Das heißt: der Mensch als geistiges Wesen ist nichts anderes als Gliedteil der Gemeinschaft und gleichzeitig Ganzes. Das Handeln des einzelnen Menschen ist Handeln als Mitglied der Gemeinschaft, und doch ist sich der Mensch durch sein Bewusstsein bewusst, gleichzeitig als Einheit und Gliedteil zu handeln. Bei Nicklisch heißt es dazu: „Es ist kein Zweifel möglich: durch ihr Gewissen stehen auch der vorausgehende und der nachfolgende Mensch in der Gemeinschaft, in ihm erkennen auch sie sich als Glieder der Menschheit; in ihm erkennen sie sich als Glieder des Organismus, der die Weltgeschichte erfüllt.“<sup>31</sup> Der Mensch kann sich, so die Idee, aufgrund eines unverfälschten, reinen Gewissens, das die dekadenten, egoistischen Seiten komplett eliminiert hat, als freies Wesen in der Organisation bzw. der Gemeinschaft engagieren.

Das Gesetz der Freiheit ist das höchste unter den Gesetzen der Organisation. „Wahrlich: das Organisationsgesetz der Freiheit ist das des Geistes, des Gewissens. Es weist dem Menschen ihn selbst als Glied und Ganzes zugleich, weist den Weg zur Freiheit durch Gemeinschaft, die Einung und Gliederung zugleich bedeutet.“<sup>32</sup> Der Mensch sei, so Nicklisch, ohne die Gemeinschaft nicht zu denken. Das oben erwähnte Gesetz der Freiheit bedeutet, dass der Mensch von seinem Gewissen ausgehend seine Zwecke setzt und dass Menschen zur Verwirklichung dieser Zwecke von der Gemeinschaft abhängig sind und zugleich als Gemeinschaft koexistieren. Die Gesetze der Freiheit, der Zwecksetzung, des Gewissens und des Geistes - sie alle sind bestimmt dahingehend, dass sie auf dem menschlichen Bewusstsein gegründet sind, und sie existieren in gegenseitiger Abhängigkeit. Das Gesetz der Freiheit, das ja das erste Gesetz der Organisation ist, bildet die Grundlage für die Formung einer Organisation durch die Menschen.

Das zweite Gesetz der Organisation ist das „Gesetz der Einung und Gliederung“, welches auch als „Gesetz der Gestaltung“ bezeichnet wird. Nicklisch zufolge existiert es nicht für sich allein, sondern ist vom Gesetz der Freiheit abgeleitet, nämlich so, dass „der organisierende, mitorganisierende Mensch, der Mensch als Mensch, in der Welt Einheit und Glieder gewahrt, indem er das Gesetz der Freiheit aus seinem innersten Bewusstsein, dem Gewissen, in die Außenwelt projiziert.“<sup>33</sup> Ohne diese Projektion in die Außenwelt wären die Menschen vereinzelt und nicht in der Lage, Einung und Gliederung Wirklichkeit werden zu lassen. Der Mensch entsteht durch die Vereinigung

---

<sup>31</sup> A.a.O. S. 71.

<sup>32</sup> A.a.O. S. 76-77.

<sup>33</sup> A.a.O. S. 77-78.

von Gegensätzlichem, ist einerseits Einung (Ganzheit) und andererseits Gliedteil (Teil). In dieser Beziehung liegt begründet, dass Ganzheit (Einung) nicht ohne Gliederung denkbar ist, so wie auch umgekehrt Gliederung ohne Einung unvorstellbar ist. Einung heißt Wirken aus verschiedenen Richtungen auf ein Zentrum hin, Gliederung bedeutet Wirken aus einem Zentrum in verschiedene Richtungen – und das Phänomen ist, dass beide in wechselseitiger Abhängigkeit stehen. Dieser Zustand der Vereinigung, also die Ganzheit – das ist die Gemeinschaft, das ist die Organisation.

Nicklischs Gedanke war, dass die Gemeinschaft dadurch gestaltet wird, dass jeder einzelne Mensch sich bewusst sei, ein Gewissen zu haben und ein freies Wesen zu sein. Daher – weil die Organisation geformt wird – wird das Gesetz auch „Gesetz der Formung“ genannt.

In einem Organismus namens Gemeinschaft ist die Beziehung zwischen denen, die als Individuen die Gemeinschaft formen, und ihrem Sein als Ganzheit eine Beziehung von Einung und Gliedteil, in der beide gleichzeitig existieren. Jedes die Gemeinschaft formende Wesen ist direkt oder indirekt daran beteiligt. Nicklisch fand dafür folgende Erklärung: „Die unmittelbare Verbindung beider ist das Ergebnis der Einung, die mittelbare das der Gliederung.“<sup>34</sup> Diese Einteilung entspricht der bereits erwähnten Unterteilung in Hauptstelle und Gliedstelle, wobei Einung der Hauptstelle und Gliederung der Gliedstelle Gemeinsamkeiten haben.

Das „Gesetz der Einung und Gliederung“ bzw. „Gesetz der Gestaltung“ steht in Zusammenhang mit der Organisation der Arbeit in der Gemeinschaft bzw. mit der Gestaltung von Kooperation und Arbeitsteilung. Nicklisch ging davon aus, dass Arbeitsteilung nicht nur in betrieblichen Fragen entsteht, sondern auch mit der allgemeinen Organisation zielgerichteten menschlichen Lebens zusammenhängt. Die Aufteilung der Arbeit (Arbeitsteilung) ist ein Phänomen des Lebens der Gemeinschaft. Ein weiteres Phänomen ist die Einung der Arbeit (Kooperation). In diesem Zusammenhang bedeutet Arbeitsteilung Gliederung, und Kooperation bedeutet Einung.

Die Berufe der Individuen, die ja mittelbare Gliedstelle sind, sind das Ergebnis der Arbeitsteilung in der Gemeinschaft und sind auch nichts anderes als das Erreichen eines Teils der Aktionen der Gemeinschaft. Zwar handelt es sich nur um einen Teilbereich, aber wenn diese Berufspflichten, die Gliedstellen der Arbeitsteilung sind, nicht erfüllt werden, „wenn die Gemeinschaftsentwicklung zurückgehalten und die Teilung der Arbeit bloß technisch vorwärts getrieben [würde], bedroht[em] sie mit Vernichtung.“<sup>35</sup> Wenn die menschliche Arbeit nur als technisches Element vorangetrieben würde, dann würde man sie gleichsetzen mit physischen Einheiten wie einer Maschine oder Anlage – was den eigentlichen Sinn des [Begriffs des] Menschen infrage stellen würde. Dass der Mensch ein technisches Element werden könne, sah Nicklisch kritisch: „Der Beruf ist die organische Verbindung von Gemeinschaft und Arbeitsteilung im einzelnen Menschen, die organische Verbindung von geistigem Wirken und naturgesetzlichem Geschehen. Sei er technisch so eng wie immer denkbar, sein geistiger Inhalt macht ihn weit und frei.“<sup>36</sup> Nicklisch meint also,

---

<sup>34</sup> A.a.O. S. 81-82.

<sup>35</sup> A.a.O. S. 93.

<sup>36</sup> Ebenda.

dass der Mensch ein die Gemeinschaft schaffendes Wesen, nicht nur ein Bestandteil derselben oder Materie sei. Daher hat Heinrich Nicklisch in seinem Werk „Organisation“ auch extra ein Kapitel mit dem Titel „Materie“ – als Unterscheidung zum „Menschen“ - eingefügt. Wenn der Mensch genau wie die Materie kein geistiges Wesen sein würde, könne er keine Gemeinschaft formen oder erhalten, so der Gedanke. Nicklisch schreibt wie folgt: „Es ist unmöglich, daß eine Gemeinschaft ohne Arbeitsteilung oder eine Arbeitsteilung ohne Gemeinschaft dauerhaft existieren.“<sup>37</sup>

Dazu merkte Sōzō Kitagawa<sup>38</sup> an: Von Grund auf sind „die Menschen bewusst produzierende, soziale Wesen. Das grundlegende Prinzip einer solchen Sicht auf das menschliche Wesen ist Materie. Alles Handeln der Menschen ist nichts anderes als Bewegung der in hohem Grad organisierten Materie.“<sup>39</sup> Nicklisch hingegen sah das Bewusstsein des Menschen ja nicht als etwas Materielles, sondern als Geist und Bewusstsein. Kitagawa meinte zum Nicklisch'schen Ansatz, es handele sich um eine idealistische Verkehrung der richtigen Sicht vom Wesen des Menschen. Nicklisch in seinem Ansatz, den Menschen als geistiges Wesen und nicht als Materie zu sehen, ist nach Kitagawa eine einseitige Sicht auf den Menschen. Den Menschen auch als körperliches Wesen zu interpretieren, so wie es Kitagawa macht. So erfasst man ihn jedenfalls korrekt(er) – insbesondere, wenn man es am Beispiel der Produktionsprozesse in Betrieben tut. Der Mensch ist durch Bereitstellung seiner Arbeitskraft ein Element dieses Produktionsprozesses – worauf auch Erich Gutenberg in Abschnitt zwei hinweist. Man muss also anerkennen, dass die Ansicht, der Mensch sei auch ein technisches Element (im Betriebsprozess) ebenso zutreffend ist.

Nicklisch schrieb: „Einung und Gliederung, Gestaltung, sie sind möglich, weil in der Menschheit jede kleinste Einheit Gewissen, Geist, und in der Natur jede kleinste Einheit Kraft ist. Jede dieser kleinsten Einheiten, Teile, enthält das Ganze und ist deshalb Ganzes und Glied zugleich.“<sup>40</sup> Das heißt also, die Ganzheit ist Ganzheit und gleichzeitig Einheit der Teile (Glieder) und die Glieder bilden auch eine Ganzheit der Glieder, was erklärt wird durch das Wirken des Gewissens im Gesetz der Einung und Gliederung. Dieses Gesetz vereint die Gegensätze von Teil und Ganzem.

So nehmen denn das Gesetz der Einung und Gliederung und das Gesetz der Formung ihren Ausgangspunkt im Sein des Menschen als Geist und haben ihren Ursprung im Gesetz der Freiheit. Dieses Gesetz der Freiheit, das das oberste der Gesetze der Organisation ist, ist grundlegend – und Gesetze der Einung und Gliederung sowie der Formung sind davon abgeleitet. Ebenso ein abgeleitetes Gesetz ist das dritte, das ökonomische Gesetz, auf das ich im Folgenden eingehen möchte.

Das ökonomische Gesetz wird auch „Gesetz der Erhaltung“ genannt. Seinen Inhalt definierte Nicklisch folgendermaßen: „1. Aus gegebenem Grunde die größtmögliche Wirkung erreichen. 2.

---

<sup>37</sup> Nicklisch, Heinrich, *Grundfragen für die Betriebswirtschaft*, Stuttgart: Schäfer-Pöschel 1928, S. 52 (japanische Übersetzung durch Kiichiro Kimura).

<sup>38</sup> 北川宗蔵.

<sup>39</sup> Kitagawa, Sōzō, *Keieigaku hōhōron kenkyū 経営学方法論研究 [Forschungen zu den Methoden der Betriebslehre]*. Tōkyō: Chikura Shobō 1975, S. 131.

<sup>40</sup> Nicklisch, Heinrich, *Der Weg aufwärts! Organisation*, Stuttgart: Schäfer-Pöschel 1920, S. 94.

Eine bezweckte Wirkung unter geringstmöglichem Aufwand von Grund (Gründebestand) erreichen.“<sup>41</sup> Das sind nun wirtschaftliche Fragen im allgemeinsten Sinne: die Forderung, mit einem bestimmten Einsatz von Mitteln bzw. Kosten das bestmögliche Ergebnis zu erzielen oder möglichst geringe Kosten zu verursachen. Mit anderen Worten: mit dem kleinstmöglichen Opfer einen großen Ertrag bzw. mit den geringsten Kosten den höchsten Gewinn erzielen – nichts anderes ist Wirtschaftlichkeit, das ökonomische Gesetz.

Nicklischs zweites Gesetz, das „Gesetz der Formung“ ist auf die räumlich Dimension, das dritte Gesetz, das Gesetz der Wirtschaftlichkeit, auf die zeitliche Dimension ausgerichtet. Das Gesetz der Wirtschaftlichkeit ist notwendig, um das fortdauernde Bestehen der Gemeinschaft zu sichern, und wird daher auch „Gesetz der Erhaltung“ genannt. Nicklisch, der das Gesetz der Formung wie auch das Gesetz der Erhaltung als im Gewissen verankert sah, schrieb dazu: „Im Gewissen ist sich der Mensch des Gesetzes der Gestaltung wie des der Erhaltung unmittelbar bewußt; in ihm sind sie eins.“<sup>42</sup> Das ökonomische Gesetz / Gesetz der Wirtschaftlichkeit wird, genau wie das Gesetz der Einung und Gliederung, aus dem menschlichen Bewusstsein (das ja die Basis für das Gesetz der Freiheit ist) in die Außenwelt projiziert. Es regelt die Frage, wie denn diese Außenwelt wirtschaftlich zu handhaben sei.

Seinen konkreten Ausdruck findet das „Gesetz der Erhaltung“ bei Nicklisch anhand der Verwendung der Begriffe „Kosten“, „Kostengegenwert“ und „Gewinn“. Das Gesetz der Erhaltung verbindet diese Begriffe mit dem des Kapitals. Dem sonst üblichen Begriff vom Gewinn im Kapitalismus hielt Nicklisch kritisch entgegen: „Die kapitalistische Entwicklung unseres Wirtschaftslebens hat den Gewinnbegriff an den des Kapitals geknüpft, statt an den des Schöpferischen im Leben, der Arbeit. Das war irrig.“<sup>43</sup> Wie auch aus dieser Kritik deutlich wird, ist Gewinn in Nicklischs Theorie nicht mit dem Kapital, sondern der Arbeit verbunden. Die Arbeitenden, die die Gemeinschaft bilden, sollen also nicht nur den Gegenwert der geleisteten Arbeit, sondern darüber hinaus eine Gewinnbeteiligung erhalten und so am Wirtschaftsleben teilhaben. Durch die Verteilung von Gewinn und Gegenwert (der Arbeit) wird die Fortsetzung der Arbeit ermöglicht - und so kann der Arbeitende mit einem gesunden Gewissen, die Gemeinschaft formend, weiterbestehen. Hier zeigt sich die Verbindung zu der Nicklisch eigenen Auffassung von der Verteilung des Betriebsertrags – jedoch enthält der Gewinn ja auch jenen Bestandteil, der dem Kapitalisten<sup>44</sup> zukommt. Die Kapitalisten bekommen Gehalt, Zinsen auf das Eigenkapital, und (Teile vom) Gewinn. Aller Gewinn darüber hinaus sollte, so wenigstens Nicklischs Auffassung, an die Arbeitnehmer verteilt oder im Betrieb akkumuliert werden. Somit würde die kapitalistische Form der Aneignung (=die Ausbeutung) unterbunden und die Verteilung des Ertrags gerecht vorgenommen werden. Hier zeigt sich ganz klar die Übereinstimmung mit dem Gemeinschaftsgedanken.

---

<sup>41</sup> A. a. O., S. 94.

<sup>42</sup> A. a. O., S. 96.

<sup>43</sup> A. a. O., S. 100.

<sup>44</sup> Anmerkung des Übersetzters: Es wäre wohl auch zulässig, vom Kapitalgeber oder Eigentümer des Unternehmens zu sprechen.

Indem die Verbindung von Arbeit und Kapital negiert werden und sich nicht bewusst gemacht wird, dass in einem kapitalistischen Betrieb die Beziehung von Ausbeutern und Ausgebeuteten besteht und dass der Gewinn erzielt wird durch die Zur-Verfügung-Stellung der Arbeitskraft durch den Arbeiter und durch die Zur-Verfügung-Stellung von Kapital durch den Kapitalgeber. Jedoch wird in einem wirklichen kapitalistischen Unternehmen der Gewinnanteil, der – laut Nicklisch – dem Arbeiter zusteht, durch den Kapitalisten einbehalten. Dieser Einbehalt, diese Ausbeutung ist verbunden mit einem Fortbestand bzw. Wachstum des kapitalistischen Betriebs. Da Nicklisch diese objektiven Tatsachen komplett ignoriert, entwickelt er eine idealistische Logik.

Kommen wir nun abschließend zur Erörterung, wie die drei Gesetze, die den Inhalt seiner Organisationstheorie bilden, zu prüfen, wie also Nicklischs Theorien zu bewerten sind.

Nicklisch hat auf die vornehmsten Aufgaben der Gemeinschaft verwiesen, nämlich dass sie als Übertragung der Gesetze des Geistes, der Freiheit, des Gewissens und der Zwecksetzung wirken und der Mensch in geeigneter Form den Gesetzen der Formung und Erhaltung folgen solle.<sup>45</sup> Er vertrat die Auffassung, dass der Mensch als geistiges Wesen handeln müsse und dass aus einem solchen Handeln folgend in einer Gemeinschaft kein Herrscher existiere, sondern nur Führer und Diener. In Nicklischs Theorien von Organisation und Gemeinschaft ist der dem kapitalistischen Betrieb inhärente Klassengegensatz von Arbeit und Kapital aufgelöst. Folglich wird in dieser Gemeinschaft der Kapitalist nicht als Herrscher, sondern als Führer gesehen. Die Arbeiter werden nicht als die Beherrschten, sondern als die Mitarbeiter gesehen. Der Machthaber / Herrscher in einer kapitalistischen Unternehmung war für Nicklisch ein Parasit der Gemeinschaft (=des Organismus) und nicht ein organisierender Mensch, der die Gemeinschaft formt. Will heißen, er fiel dem Verfall des Gewissens anheim und wäre Egoist. Doch wie bereits beschrieben, gibt die Negierung der Gegensätze von Arbeit und Kapital nicht den wahren kapitalistischen Betrieb wieder. Hier ist der Einschätzung von Sōzō Kitagawa zuzustimmen: Nicklisch hat in diesem Punkt ein gestörtes Bewusstsein.

Nicklisch zufolge sind Menschen nicht denkbar ohne die Gemeinschaft: Sie gehören als Glied der Gemeinschaft an, gleichzeitig sind sie eine Einheit und fühlen als Gliedteil durch ihr Gewissen die Freiheit. In dieser Dualität liegt der wahre Charakter des Menschen. Nach Nicklischs Ansichten ist der Organismus, den diese Menschen formen, Organisation und Gemeinschaft. Die Ganzheit, die sich aus der Beziehung von Organisation und Menschen bildet, und die Glieder bedingen sich gegenseitig. Sie sind voneinander abhängig und durchdringen einander. Eine solche Gemeinschaft verwirklichen die, die am wirtschaftlichen Prozess beteiligt sind bzw. die Gemeinschaft zu formen suchen. In Nicklischs Auffassung ist auch das mit dem Begriff des Gewissens verbunden, und so erfolgt wirtschaftlichen Handeln auf der Grundlage des Gesetzes der Freiheit und der daraus abgeleiteten Gesetze der Einung und Gliederung und der Erhaltung (ökonomisches Gesetz). Auf

---

<sup>45</sup> Nicklisch, Heinrich, *Der Weg aufwärts! Organisation*, Stuttgart: Schäfer-Pöschel 1920, S. 114.

der Grundlage dieser Gesetze werden die Organisation im Allgemeinen (die Gemeinschaft) wie auch die Betriebsorganisation (ebenfalls eine Gemeinschaft) geformt., so seine Auffassung.

Nicklisch entwickelte seine Organisationstheorie auf der Grundlage des Begriffs vom „Gewissen“. Kitagawa weist aber richtigerweise darauf hin, dass in Wirklichkeit „in einem kapitalistischen Unternehmen das inhärente Streben nach Gewinn und Mehrung des persönlichen Reichtums verschleiert wird. Hingegen wird [bei Nicklisch] der Betrieb fälschlich als abstrakte Gemeinschaft, als Organismus beschrieben, in dem alle Beteiligten als freie Menschen zusammenwirken, um das große Ziel der Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Es wird also die Existenz eines solchen kapitalistischen Unternehmens idealistisch bemäntelt als das Sein des Menschen, das in seinem Wesen, seinem Gewissen wurzelt.“<sup>46</sup>

Man kann also nicht negieren, dass Nicklischs Betriebsorganisationslehre, ja sogar seine Betriebswirtschaftslehre einen einseitigen, abstrakten Charakter hat. Hingegen charakterisiert Kitagawa die Betriebswirtschaft bzw. die Betriebsorganisation in wissenschaftlicher Weise. Die von Nicklisch behauptete Organisationslehre hat ihre Grenzen, wenn es um die Erfassung der realen Probleme der Unternehmensführung geht. Hiroshi Mizuhara schrieb über die in „Der Weg aufwärts! Organisation“ entwickelte Logik, man könne sie „als ethische, philosophische, gar sozialwissenschaftliche Organisationslehre“<sup>47</sup> sehen. Mizuhara stimmt Kitagawa zu, dass Nicklischs Betriebsorganisationslehre den wirklichen Charakter der Organisation nicht widerspiegelt und in einem abstrakten, idealistischen Bewusstsein verharret.

Im Schlusswort seines Hauptwerks „Der Weg aufwärts! Organisation“ schrieb Nicklisch: „Der Weg aufwärts.' ... Es ist nicht der Weg der Technik, sondern der des Gewissens.“<sup>48</sup> Sowohl Keinhorst als auch Ōhashi haben darauf hingewiesen, dass genau der Begriff des Gewissens Ausgangspunkt für Nicklischs allgemeine Organisationstheorie wie auch seiner Betriebsorganisationslehre ist. Um diese allgemeine Organisationslehre zu verstehen, muss man sich den Begriff des Gewissens bewusst machen.<sup>49</sup>

Nicklischs Organisationstheorie wie auch seine Lehre von der Gemeinschaft gründen auf einer Auffassung, bei der der Mensch ein geistiges Wesen ist, das zwei Seiten vereint: als Individuum Ganzheit zu sein und gleichzeitig Glied eines größeren Ganzen, nämlich der Menschheit. Dieser Mensch verfügt über ein Gewissen, sein unmittelbares Selbstbewusstsein. Diese Auffassung ist

<sup>46</sup> Kitagawa, Sōzō, *Keieigaku hōhōron kenkyū 経営学方法論研究 [Forschungen zu den Methoden der Betriebslehre]*. Tōkyō: Chikura Shobō 1975, S. 133.

<sup>47</sup> Mizuhara, Hiroshi. *Nishidoitsu keiei soshikiron 西ドイツ経営組織論 [Betriebsorganisationslehre in Westdeutschland]*. Tōkyō: Aoyama Shoten 1982, S. 14.

<sup>48</sup> Nicklisch, Heinrich, *Der Weg aufwärts! Organisation*, Stuttgart: Schäfer-Pöschel 1920, S. 121.

<sup>49</sup> Der Begriff des Gewissens ist aus der Kantschen Philosophie hergeleitet, und Schönplflug schreibt Nicklischs betriebswirtschaftlicher Theorie auch zu. inhaltlich zum Teil von Kants Philosophie Gebrauch zu machen. (Der Übersetzer: Exakt heißt es an dieser Stelle: „Dem Anschauungskreis des deutschen Idealismus, zu dem in einem weiteren Sinne auch noch Kant gezählt werden muß, entstammen die fundamentalen Leit- und Grundideen der Nicklischschen Lehre: die Idee der Freiheit, die Idee der Pflicht, die Idee der Gemeinschaft.“) Schönplflug, Fritz, *Betriebswirtschaftslehre* (Methoden und Hauptströmungen). Stuttgart: Poeschel 1954.

Japanische Übersetzung durch Yoshimoto Kobayashi, Shōichi Ōhashi und Kōsuke Okuda, Tōkyō: Yūhikaku 1970, S. 172.

als Grundlage in Nicklischs Betriebsorganisationslehre verankert. Vom Gewissen des Menschen aus, der [ja] ein geistiges Wesen ist, machte Nicklisch den Inhalt einiger Gesetze der Organisation klar.

Man kann Heinrich Nicklisch auch so verstehen, dass er in den Erklärungen zu den Gesetzen der Organisation zwar hauptsächlich die allgemeine Organisation behandelt, aber auch spezielle Organisationen wie Industriebetriebe oder das produzierende Gewerbe ins Blickfeld rücken wollte. Besonders die Inhalte zu Arbeitsteilung und Kooperation im zweiten Gesetz (dem Gesetz der Einung und Gliederung) und die Inhalte zu Wert, Gegenwert und Gewinn im dritten Gesetz (dem ökonomischen Gesetz) sind Ausdruck dafür, dass Nicklisch die Unternehmensführung<sup>50</sup> im Sinn hatte. Wie wird nun eine weit gefasste, allgemeine Organisationslehre im Kontext einer Betriebsorganisationslehre entwickelt? Doch wohl durch einen Wechsel von einer allgemeinen Organisationslehre zu einer Betriebsorganisationslehre. Dieser Wendepunkt zeigt sich im Abschnitt „Organisation der Arbeit“ innerhalb der 1922 erschienenen „Wirtschaftliche[n] Betriebslehre“.

---

<sup>50</sup> Von den gegenwärtig verwendeten Termini ist wohl der Begriff „Management“ am gebräuchlichsten.