Das Bulletin für den Dianetik Auditor

Band 2, Nr. 2 August 1951

Offizielle Veröffentlichung der

Hubbard Dianetics Research Foundation Inc.,
Elizabeth, New Jersey

EIN AUFSATZ ÜBER MANAGEMENT

Ein Verstehen der Gruppen-Dianetik sollte ein Verstehen von Management, seinen Problemen und bestmöglichen Aktivitäten beinhalten. Aus der Sicht der Gruppen-Dianetik wird sich diejenige Organisation als die Beste herausstellen, in der jedes Mitglied der Gruppe in allen Problemen und Fertigkeiten der Gruppe versiert ist und sich auf seine eigenen Beiträge spezialisiert hat, aber auch Kenntnis von den anderen Spezialisierungen hat, die das Gruppenleben ausmachen.

Es ist ein alter und möglicherweise richtiger Grundsatz im Geschäftsleben, – zumindest dort, wo das Geschäft erfolgreich gewesen ist, daß das Management eine spezielle Sache ist. Es ist gewiss wahr, daß Führung, – da die Dianetik sich mit Regierung beschäftigt, – eine spezialisierte Kunst und Fertigkeit ist, und daß Management nicht weniger technisch ist, als die Bedienung komplexer Maschinen, wobei dies bis zur Gruppen-Dianetik ganz bestimmt noch komplexer war.

MANAGEMENT IST EIN SPEZIALGEBIET

Mit unserer gegenwärtigen Technologie über Gruppen ist es möglich, viele Dinge mit Gewißheit zu erreichen, die vorher – falls sie überhaupt zustande kamen – nur Vermutungen entsprangen.

In der Vergangenheit war das Management in seinen Techniken genauso wenig systematisch geordnet, wie die Psychiatrie, und deshalb kann man ohne Vorbehalt sagen, daß das Management – von wenigen Ausnahmen abgesehen – beinahe immer ein vollständiger Misserfolg war. Die Menschen neigten dazu, die Güte des Managements daran zu messen, wie viele Dollars eine Firma anhäufte oder wie viel Gebiet ein Land sich aneignete. Dies sind bestenfalls grobe über den Daumen gepeilte Einschätzungen. So lange nicht einen anderen und besseren Maßstab gab, mußte man damit auskommen. Um zu verstehen, daß dies keine guten Maßstäbe für die Güte des Managements waren, braucht man nur einen Blick auf die Entwicklung von landwirtschaftlichen Betrieben, Firmen und Nationen zu werfen und man wird entdecken, daß nur wenige von nennenswerter Dauer waren und daß beinahe alle mit beträchtlichen Schwierigkeiten zu ringen hatten. Das Management hat versagt; wenn auch nur deswegen, weil die „Kunst“ der Führung, wie sie bis dahin praktiziert wurde, dem Manager zuviel harte Arbeit abverlangte.

Bevor man nicht die Definitionen von Reichtum und erweitertem Gebiet betrachtet hat und gründlich untersucht, woraus sich diese Dinge wirklich zusammensetzen, ist es nicht besonders wahrscheinlich, daß man das Management, seine Probleme oder seine Ziele, einzuschätzen vermag. Hershey, ein ausgezeichneter Manager mit einen ausgezeichneten Stab von Managern, versagte jedoch in beschämender Weise als Manager, weil er den eigentlichen Reichtum seiner Firma vernachlässigte – seine Leute und ihren Stolz und ihre Unabhängigkeit. Seine Herrschaft über die Firma endete mit seinen Leuten – gut bezahlten Ingenieuren und Arbeitern, alle gut untergebracht und gut gekleidet – mit ganz beachtlich scharfer Munition auf ihn feuerten. Das brillante deutsche Management hätte es beinahe geschafft, sämtliche Gebietseroberungen früherer Jahre wieder in seinen Besitz zu nehmen, und legte dennoch Deutschland in Schutt und Asche.

ERREICHEN VON ZIELEN

Bevor man Management beurteilen kann, muß man die Ziele einer Unternehmung in Augenschein nehmen und herausfinden, wie nahe ein bestimmtes Management einer bestimmten Unternehmung der Verwirklichung dieser Ziele gekommen ist. Soll das Ziel einer Firma Reichtum gewesen sein, so sollte man besser ein Verstehen von Reichtum selbst haben, und wenn das Ziel aber Gebiet, so sollte man besser genau betrachten, was der Besitz von Gebiet ist.

Ziele und deren richtige Definition sind wichtig, weil sie ein Bestandteil der Definition von Management selbst sind. Management könnte man definieren als das Planen von Mitteln zur Erreichung von Zielen, sowie deren Zuweisung an die Mitarbeiter zwecks Ausführung und die korrekte Koordination von Aktivitäten innerhalb der Gruppe, um maximale Effizienz mit minimaler Anstrengung zu erreichen, um festgesetzte Ziele zu erreichen.

Management befaßt sich normalerweise nicht selbst mit dem Finden und Beschreiben von Gruppenzielen. Management befaßt sich mit dem Erreichen von Zielen, welche anderweitig festgelegt wurden. In großen Firmen werden die Gruppenziele gewöhnlich von Aufsichtsräten gesetzt. Danach werden die Ziele mit dem verschwommenen Wort „*Firmenrichtlinien*“ versehen. Die Ziele von Regierungen entspringen im allgemeinen, falls sie überhaupt festgelegt werden, weniger formellen Quellen.

Länder sind derart groß, daß sie bis zu dem Zeitpunkt, wo sie auf Eroberungen ausgehen, gewöhnlich wenige nationale Ziele besitzen, welche die ganze Gruppe umfassen. Das Regierungspersonal hat zum Ziel, sich selbst zu beschützen und mit dem Regieren abmühen, und der Rest der Gruppe stolpert mit kleinen Unterzielen herum. Sobald ein umfassendes Ziel für eine ganze Nation hervorgebracht und definiert wird, findet die Nation als eine Gruppe zusammen und schnellt dem Erreichen von Fortschritten entgegen. Es ist bestenfalls ungewöhnlich, daß eine Nation ein Ziel besitzt, das groß genug ist, um die ganze Gruppe zu umfassen. Daher sind Regierungen normalerweise sehr armselig, da sie Management sind, das nur das Ziel hat zu managen. Als Kleinasien von Mohammed ein Ziel gegeben wurde, explodierte es nach Europa hinein. Als Europa von gewissen gläubigen Männern das Ziel bekam, daß die Stadt des Kreuzes besser in seine Hände gelangen sollte, explodierte es nach Kleinasien hinein. Rußland, das mit Fünfjahresplänen hausiert, mit Welteroberungsplänen und mit

Plänen für die Freiheit von Minderheiten, vermag jede andere Nation ohne umfassende Gruppenziele zu erobern. Ein gutes Ziel kann auch von einem armseligen Management erreicht werden. Selbst das beste Management der Welt hat noch nie die vollständige Unterstützung der ganzen Gruppe erhalten, solange kein Ziel oder nur ein armseliges. Ziel vorhanden war. Deshalb mag Russland trotz schlechter Führung mehr Erfolg haben als die ausgezeichnet geführten, aber ziellosen Vereinigten Staaten (denn Selbstschutz ist kein Ziel, sondern Verteidigung) Der Tod von Marx ist noch nicht so lange her, wie der von Paine. Das Ziel ist weniger verfallen.

Firmen erhalten ihre „Richtlinien“ gewöhnlich von einem oder mehreren Eigentümern, die persönlichen Profit oder Macht haben wollen. Folglich wird eine Art Ziel postuliert. Nationen erhalten ihre Ziele von so höchst bemerkenswerten Quellen, wie etwa einem Galgenvogel mit einem Traum von einen besiegten Feind oder einem Messias mit dem Kreuz in der Hand und Walhalla in der Ferne, Nationale Ziele sind nicht das Ergebnis des Nachdenken von Präsidenten oder der Argumente von Versammlungen. Die Ziele von Unternehmen oder Regierungen sind normalerweise ein Traum, welcher zuerst von einem Einzelnen geträumt wurde, dem sich dann ein paar andere anschlossen und welcher schließlich als Banner von den Vielen hochgehalten wird. Das Management setzt ein solches Ziel in Kraft und sorgt für die Mittel und Wege, die Koordination und die Ausführung von Handlungen, die zu diesem Ziel hinführen. Mohammed saß am Rande der Karawanenwege, bis er ein Ziel formuliert hatte. Danach managten seine Anhänger den Mohammedanismus zu einer Eroberung eines weiten Teiles der Zivilisation. Jefferson, der das Material von Paine und anderen in Richtlinien goß, träumte ein Ziel, welches zu den Vereinigten Staaten wurde. Ein Erfinder träumt von einem neuen Spielzeug und das Management von der Zielvorstellung, dieses Spielzeug zu vertreiben und Geld zu verdienen. Christus gab den Menschen ein Ziel. Der Heilige Paulus sorgte dafür, daß dieses Ziel zu einem Gruppenziel wurde.

In den Ebenen von größeren oder kleineren Gruppen, das Ziel wird von einem planenden Individuum oder einer planenden Trägerschaft erträumt und anschließend von einer Gruppe in die Wirklichkeit umgesetzt. Dies mag eine Kompanie Soldaten sein, der vom Planer der Operation das Ziel zugewiesen wird, Hügel X 428 einzunehmen; oder Alexander, der den Plan der Welteroberung träumte, und eine mazedonische Armee, die ihn verwirklichte; oder Standard Oil, das die Welt umspannt, weil Rockefeller reich werden wollte. Der Träumer, der Planer, ist selten ein wirkliches Mitglied der Gruppe. Gewöhnlich wird er einer Sache geopfert, indem er über die Maßen beansprucht und mit Beschlag belegt wird. Oft sonnt er sich in Ruhm. Aber selten ist er das aktive Management selbst. Wenn er zum Management wird, hört er auf, geringere Ziele als Schritte auf dem Weg zu höheren Zielen zu formulieren und die Gruppe verliert ihr Ziel aus den Augen und gerät ins Stolpern. Es ist nicht eine Frage davon, ob der Träumer ein guter Manager ist oder nicht. Er mag ein brillanter Manager sein, und er mag eine absolute Niete sein. Aber in dem Augenblick, wo er zu managen beginnt, verliert die Gruppe eine Galionsfigur und einen Fahnenträger und gewinnt einen Manager.

Der Erträumer von Träumen und der Anwender von Peitschen auf den Rücken von Faulen können nicht in ein und demselben Mann vereinigt sein, denn der Traum muß verehrt werden, damit er wirksam ist, und der Richter und Zuchtmeister hingegen können nur respektiert werden. Ein Teil eines Ziels ist seine bezaubernde Schönheit und ein Teil eines jeden Traums ist der Mann, der ihn träumte. Die Demokratie versagte vermutlich in dem: Moment,

als Jefferson das Präsidentenamt übernahm. Nicht deswegen, weil Jefferson ein schlechter Präsident war, sondern weil Jefferson, vertieft in seine Managementtätigkeit, von der ihm zugewiesenen Aufgabe abließ, die Ziele zu ihrem vollen Glanz erstrahlen zu lassen.

Entsprechend einem Experten in Geschichte erreicht keine Gruppe jemals eine höhere ideelle oder ethische Stufe, als in jenem Augenblick, in welchem sie sich zuerst organisiert. Diese Beobachtung müßte , um wahr zu sein, auf jene Gruppen beschränkt werden, in welchen das Management dem Schöpfer des Traumes übertragen wurde. Denn in jenen Fällen, wo der Träumer kompetente Unterstützung fand, blieb die Tonstufe der Gruppe hoch und der Gruppe war weiterhin Glanz und Erfolg beschieden. Dies traf im Falle Alexanders zu, dessen Generäle sämtliche Generalsarbeit erledigten, während Alexander, ein brillanter Kämpfer zu Pferd, Beispiele setzte und die Aufmerksamkeit auf Weltreiche lenkte.

Ob nun eine Gruppe einen Alexander oder einen Poeten mit wildem Blick oder einen Erfinder ihre Ziele setzen läßt, diese Gruppe kann keine wirkliche oder gar eine effektive Gruppe sein, wenn sie nicht derartige Ziele zum Erreichen hat, und wenn sie kein Management hat, das brillant genug ist, um diese Ziele zu erreichen.

DER CHARAKTER VON ZIELEN

Nachdem wir nun den Ursprung solcher Ziele untersucht haben, sollte man auch den Charakter von Zielen im allgemeinen untersuchen. Ziele gibt es vermutlich ebenso viele, wie es Menschen gibt, sie zu erträumen, wahrscheinlich sogar mehr. Ziele können grob in zwei Kategorien unterteilt werden. Zur ersten gehören die Überlebensziele, zur zweiten die Nicht-Überlebensziele. Tatsächlich sind die meisten Ziele eine Verbindung aus beiden, denn Ziele werden gelegentlich einzig und allein wegen ihrer Anziehungskraft aufgestellt, nicht jedoch wegen ihres tatsächlichen Wertes. Man sieht, daß das Ziel einer Nation, welches sie in die Richtung lenkt, alle anderen Nationen zu erobern, nach gelegentlichen kurzem Aufblühen, in rassistischem Verderben endet. Ein solches Ziel ist dem Geldziel der meisten „erfolgreichen“ Industriellen und Aufsichtsräte nicht unähnlich. Solche Ziele könnten als Aneignungsziele bezeichnen, da sie beinahe ausschließlich den Besitz von MEST anstreben, das durch die harte Arbeit anderer angehäuft wurde. Im technischen Sinne könnte man sie EnMEST Ziele nennen, denn die Eroberung von Ländern verursacht Besitztum an MEST, welches durch die Eroberung zu EnMEST enturbuliert wurde, das schließlich das Land des Eroberers selbst in EnMEST verwandeln wird.

Raubgieriges Einsammeln von Geld bringt EnMEST ein, nicht MEST, und macht aus dem ehrlichem Geld EnMEST für den Erwerber. Da sie in Richtung Tod tendieren, sind solche Ziele sind folglich Nicht-Überlebensziele. Überlebensziele sind umso besser und erfolgversprechender, je mehr echtes Theta sie enthalten, das heißt je eher ein Ziel imstande ist, der größten Anzahl von Dynamiken gerecht zu werden. Ein Überlebensziel ist also eigentlich nichts weiter, weiter als eine optimale Lösung für vorhandene Probleme plus genügend Theta des Träumers, um weit über eine oberflächliche Lösung hinaus zu wirken.

Eine Gruppe katalysiert sich am besten durch Theta-Ziele, nicht nur zu einer höheren Stufe, sondern auch zu einer dauerhafteren Stufe, als eine Gruppe, die durch EnMEST-Ziele

katalysiert wird, wie zum Beispiel in einem Krieg. Es kann postuliert werden, daß Theta-Ziele eine weit höhere Stufe von Enthusiasmus und Vitalität bewirken, als es ein Krieg mit der großartigsten Militär-Kapelle jemals vermochte.

Ein weiteres Postulat ist, daß ein Ziel in dem Maße wünschenswert ist, wie es Wahrheit oder einen wirklichen Fortschritt für die Dynamiken enthält.

BEREICHE VON AKTION

Folglich kann man bei einer Gruppe drei Bereiche von Aktion erkennen. Der erste ist das Postulieren von Zielen. Der zweite ist das Management. Der Dritte ist die Gruppe selbst, die Ausführer der Pläne, Beschaffer von Mitteln und Genießer der Siege.

Diese drei Faktoren oder Teilbereichen müssen erfüllt werden, damit eine erfolgreiche Gruppe, tatsächlich eine echte Gruppe entsteht. Diese Teilbereiche sind nicht besonders scharf voneinander abgegrenzt. Die Wünsche und Gedanken des Hauptteils der Gruppe beeinflussen und katalysieren und sind tatsächlich Teil des Erträumer des Zieles. Das Management benötigt die Unterstützung der Gruppe und den Rückhalt der Gruppe, um überhaupt beginnen zu können, und muß daher das Einverständnis der Gruppe zur besten und wirtschaftlichsten Ausführung von Befehlen haben. Das Management muß das Vertrauen der planenden Ebene besitzen, andernfalls würde die planende Ebene möglicherweise eine Reform des Managements in ihren Traum mit aufnehmen. Der Zielurheber muß vom Management akzeptiert werden und sein Vertrauen genießen, andernfalls wird sich das Management nach einem neuen Zielurheber umsehen, und da es eben das Management und nicht der Urheber von Zielen ist, könnte es höchst trügerischen Ideen verfallen und dann versuchen, aus diesen Zielen eine ihnen untergeordnete Ebene zu erschaffen (was die Ursache für den Zerfall der meisten Staaten und den Zusammenbruch der meisten Firmen ist).

Es gibt somit drei Bereiche von Handeln, welche sich gegenseitig beeinflussen und voneinander abhängig sind. Das ARC zwischen diesen drei Bereichen muß sehr hoch sein. Eine Gruppe, die von ihrem Management gehasst wird (was oft im Militär der Fall ist), wird häufig ausgelöscht; Ein ganzes System kann zerstört werden (wie in der amerikanischen Industrie), wenn Management und Gruppe entscheiden, sich in zwei Lager zu spalten. Der Tod des Zielurhebers ist nicht zerstörerisch für die Gruppe, sondern hilft ihr sogar manchmal, doch nur so lange, wie der Traum selbst fortlebt und ständig mit Leben erfüllt wird. Ein Management, das sich zum Beispiel (zum „Wohle“ der Gruppe) zwischen den Zielurheber und die Gruppe stellt, nimmt den Tod der Gruppe ins Visier, indem es den Charakter des Zieles entstellt und es auslegt. Management kann sich nicht mit dem übergeordneten Ziel oder Plan beschäftigen; es kann lediglich die Pläne zur Erreichung des Zieles ausführen und beschleunigen und seine eigenes Planen auf die Planung von Mitteln und Wegen beschränken, nicht auf das Planen von Zielen. Der Kommunikationsfluß zwischen der Gruppe und dem Zielurheber sollte direkt und frei von allen „Interpretationen“ sein, es sei denn, das Management beabsichtigt, die Gruppe zu zerstören (in diesem Falle sollte es mit allen Mitteln eine Unterbrechung der Kommunikation zwischen Zielurheber und, der Gruppe herbeiführen). Der Platz des Zielurhebers ist auf dem Marktplatz bei der Gruppe oder aber er läßt sich abseits nieder und denkt sich eine neue Idee aus. Der Platz des Managements ist in den Hallen und Palästen, in den

Waffenlagern und Kontrolleurskabinen, hinter der Richterbank und in der Abfertigungshalle. Das Management führt das Kommando, nachdem der Zieleurheber das Ziel der Kampagne festgelegt hat.

Das Management ist Zielen untergeordnet, aber das Finden von Zielen unterliegt nicht der Macht des Managements. Solange ein Management dies beachtet, wird es als Management an einem gesunden Zustand fortbestehen und die Gruppe bleibt in ausgezeichneter Verfassung, lediglich modifiziert von natürlichen Faktoren wie Nahrung, Bekleidung und allgemeinem Überfluß. Wenn ein Management dies nicht erkennt, verändert der Zielurheber das Management, selbst, wenn es sich bei ihm einfach um ein Individuum handelt, das sich an großen Reichtümern erfreut. Wenn der Zielfinder tatsächlich ein hohes Maß an Theta besitzt und Management die Qualität von Ideen vergißt (oder ihre Macht noch nie ganz erkannt hat), dann wird das Management ebenso und sogar noch mehr durcheinandergewirbelt, denn ein Theta Zielfinder hat eine Gruppe hinter sich und kann sofort viel mehr Gruppe sein als ein Management und so leicht Hallen und Paläste leerfegen. Ein Management, das seinen . Zielfinder in Verruf bringt oder die Kommunikation von Zielen verfälscht, geht natürlich zugrunde, ist jedoch imstande, eine Gruppe mit, sich in den Tod zu reißen.

Das Management zieht den Zielfinder oftmals ins Vertrauen und verlangt von Lösungen für die verschiedensten Probleme. Doch wenn das Management dies tut, sollte es sich darüber im Klaren sein, daß es sich nicht mit einem weiteren Management Mitglied berät, denn der Rat, den es in Bezug auf technische Probleme erhält und sei er noch so ausgezeichnet wird in der Regel nicht sehr einfühlsam ausfallen, denn dem Zielfinder fehlt der Blick für dürftige Versorgungslinien, wankende Kontostände auf der Bank, wütende Gewerkschaftsführer, ausstehende oder gefährlich unzureichende Lizenzen und Verträge. Der Zielfinder sieht Ziele, das Management sieht Hindernisse auf dem Weg zu den Zielen sowie Möglichkeiten, diese zu überwinden. Das erste Erfordernis eines Zielfinders besteht darin Ziele auszumachen, die nur durch äußerste Anstrengung erreichbar, jedoch funkelnd und lockend genug sind, seine eigenen Interessen (im Falle eines EnMEST-Zielfinders) oder (im Falle eines Theta Zielfinders) seine ganze Gruppe vorwärts und voran zu führen. Das Management hetzt hin und her zwischen dem Druck der Gruppe, das Ziel zu erreichen, und den Posaunenstößen des Zielfinders, vorwärts zu gehen.

Es gibt jedoch bestimmte Mittel und Wege, wie dis Management sich selbst die Last erleichtern kann, wie es Atem schöpfen und bei Atem bleiben und als Management höchst erfolgreich sein kann, was wiederum bedeutet, daß die von diesem Management geführte Gruppe höchst erfolgreich sein muß, wenn die Leuchtkraft ihrer Ziele bewahrt wird

EINE ECHTE GRUPPE

Wir wollen uns nur mit echten Gruppen befassen. Die echte Gruppe könnte als eine Gruppe definiert werden, die folgende Dinge hat: a) ein Theta Ziel, b) ein aktives und fähiges Management, das ausschließlich im Dienst der Gruppe arbeitet, um das Theta Ziel zu erreichen, und c) teilnehmende Mitglieder, die vollständig zur Gruppe und ihren Zielen beitragen und die von der Gruppe unterstützt werden; und wo hohes ARC herrscht zwischen Ziel und Management, Management und Gruppe, Gruppe und Ziel. Hier hat das Management keine

weiteren Probleme außer ganz natürlichen: die untergeordnete, jedoch kompliziertere Planung zur Erreichung der Ziele, die Vorsorge und Planung zur Meidung von Hindernissen auf dem Weg zu diesem Ziel oder diesen Zielen sowie die Koordination bei der Durchführung solcher untergeordneten, jedoch äußerst lebensnotwendigen, wichtigen Pläne. Da das Management im Einverständnis mit allen Teilnehmern handelt, wird ihm von diesen Teilnehmern sofort ein Teil der Planung abgenommen, als auch die Plage eines jeden Managements, der Umgang mit ungeregelten und nicht bedachten Situationen. Darüber hinaus wird das Management, anders als im Wohlfahrtsstaat, nicht mit Finden und Anbau von Nahrung, Bekleidung und Unterkunft für die Gruppe belastet, sondern es befaßt sich einzig mit dem Koordinieren der Örtlichkeiten der Gruppe und dem Entwickeln der Gruppe anhand von Plänen, die das Management zu diesem Zweck ausarbeitet. Das Management wird durch die Anregungen derer bereichert, die mit den Problemen der Teilnahme am unmittelbarsten vertraut sind, und wird umgehend über nicht funktionierenden Plänen in Kenntnis gesetzt, die es vielleicht postuliert. Auf der Zielseite wird ihm ein Problem abgenommen, das ohnehin noch nie von einem Management gelöst wurde, nämlich das Postulieren und in tatsächliche Gang setzen der grundlegenden Ziele der Gruppe. Darüber hinaus ist das Management von der nervenaufreibenden Aufgabe befreit, Enturbulationen und Verwirrungen aufzulösen, dem Verderben jeder Halb-Gruppe.

Wir wollen nun betrachten, was mit einer echten Gruppe im Gegensatz zu einer Pseudo-Gruppe gemeint ist. Eine echte Gruppe entfernt sich davon, eine echte Gruppe zu sein, im dem Maße, wie es ARC-Brüche zwischen Zielen und Management, Management und Gruppe sowie Gruppe und Zielen gibt. Gibt es einen Finder hoher Theta-Ziele und eine Gruppe, die mit diesen Zielen übereinstimmt, so besteht eine Verbindung zwischen der Gruppe und dem Zielfinder von solch eisern geschmiedeter Härte (und es spielt dabei keine Rolle, ob der Zielfinder als Person noch lebt oder schon gestorben ist), daß ein Management, das weder zum Zielfinder noch zur Gruppe ARC hat, untergehen und schnellstens ersetzt werden wird. Jedoch in der Zwischenzeit, während dieses Management noch existiert, ist die Gruppe keine echte Gruppe und erreicht ihre Ziele nicht in dem Maße, wie sie sollte. Dies wäre der erste Schritt abwärts von einer echten zu einer Pseudo-Gruppe. Dieser Zustand könnte eine ganze Weile andauern, wenn nämlich das Management nicht ganz echt, aber auch nicht himmelschreiend ohne ARC ist. Die Lebensdauer eines solchen Managements wäre umgekehrt proportional zur Stärke des ARC-Bruchs. Eine ernsthafte Perversion oder Bruch im ARC hätte den unverzüglichen Untergang des Managements zur Folge. Im Falle eines fortwährenden leichten ARK-Bruchs, könnte das Management noch eine längere zeit toleriert werden. Während der Zielfinder lebt, kann der Bruch mit der Gruppe schwerer sein, als wie mit dem Zielfinder, ohne ein Zusammenbrechen oder Austauschen des Managements auszulösen. Bei einem ARC Bruch mit dem Zielfinder befindet sich das Management unter dem sofortigen Beschuß durch die Gruppe, die sich als kleines Unterziel die Absetzung des Managements setzt. Aus diesem Grunde ziehen die meisten Managements einen guten, mausetoten Zielfinder vor, dessen Ideale und Gedanken fest in der Gruppe verankert sind. Und die meisten Gruppen ziehen einen lebenden Zielfindern vor, da die Gruppe (im Falle einer echten Gruppe) in ihm zu seinem Lebzeiten einen starken Fürsprecher besitzt, denn ein Theta-Zielfinder interessiert sich hauptsächlich für die Gruppe, ihre Mitglieder und seine Ziele, und er macht sich recht wenig Gedanken über das Management, außer über dessen Effizienz bei der Erreichung von Zielen mit minimalem Aufruhr und maximaler Geschwindigkeit.

Die nächste Stufe nach unten von der echten Gruppe zu einer Pseudo-Gruppe ist an dem Punkt erreicht, wo die Ziele in Form von Kodizes weiterbestehen nach dem Tode des Ziel-Erschaffers, bzw. nachdem er seine Aktivität, als Ziel-Erschaffer eingestellt hat. Das Management, das selbst in den besten Gruppen aus schwer beanspruchten Menschen besteht, ist immer bereit anzunehmen, daß Notsituationen existieren, bricht im Namen von Zweckmäßigkeit zu einem leichten Ausmaß das ARC mit den festgelegten Zielen. Da das Management an den gegenwärtigen Problemen interessiert ist und eher den nächsten Hügel als den nächsten Planeten sieht, verursacht es mit unabsichtlich eine Reihe solche Brüche oder Verfälschungen und fängt an, diese der Gruppe mit den verschiedensten Mitteln schmackhaft zumachen. Die Gruppe mag ihnen gewöhnlich widerstehen, könnte jedoch in einem wirklichen Gefahrenmoment dem Management das Recht auf Abänderung oder Suspendierung einiger Grundsätze zubilligen. Wenn nun das Management den Bruch oder die Verfälschung des Kodexes nicht wieder in Ordnung bringt, so befindet sich die Gruppe auf dem besten Weg zur Pseudo-Gruppe.

Die nächste größere Schritt auf dem Abstieg ist dort, wo das Management um des Managements willen selbst für sein eigenes Wohl managet; nicht im Einklang mit den Kodizes der Ziele des verstorbenen Zielfinders, sondern indem ein billiger Schatten dieser Ziele aufrechterhalten werden wie etwa „Patriotismus“, „Euer König“, „der amerikanische Lebensstil“, „jeder Bauer sein eigener Landbesitzer“, usw., usw., usw.

Die nächst tiefere Stufe ist der vollständige Bruch und die Umkehrung des ARC von der Gruppe zum Management, an diesem Punkt entstehen Revolutionen, Arbeiterstreiks und vieles mehr.

Folgt dem abgesetzten Management ein neues Management, ohne daß gleichzeitig ein neuer Zielfinder erscheint, so ist trotz all des Blutvergießens das alte Regime nur durch das neue ersetzt worden; denn Management ist, den Kritikern zum Trotz, normalerweise aufrichtig in seinen Bemühungen zu managen und ein starkes Management zu sein. Wenn nun kein guter Theta-Zielfinder auftaucht und die Revolution oder den Streik durchführt, so hat sich das Management mit einem endlos fortdauernden Notstand auseinanderzusetzen, was den Managern die außerordentlichsten Fähigkeiten abverlangt, die man sich vorstellen kann, und seltsamerweise, doch vorhersagbar, auch die härteste mögliche Kontrolle der Gruppe.

Falls Sie es noch nicht bemerkt haben: Wir erörtern hier die Emotionsskala von Regierungen oder Firmen oder Gruppen im allgemeinen, vom hohen Theta eines annähernd kooperativen Zustandes hinunter zur Stufe 3.0 einer demokratischen Republik, hinunter zum „Notstands-Management“, hinunter zum Totalitarismus, hinunter zu Tyrannei und hinunter bis in die Apathie des Todes einer Organisation oder eines Staates, falls nicht unterwegs ein neuer Zielfinder einen Wiederaufschwung bewirkt.

Eine echte Gruppe wird den meisten MEST erobern. Selbst wenn sie verhältnismäßig weniger Ressourcen als eine andere Gruppe hat, wird sie andere Gruppen erobern, die nicht ganz echte Gruppen sind. Brillanz und Fähigkeit tendieren auf ganz natürlich Art und Weise dazu, sich unter den Standards einer wahren Gruppe zu versammeln, genau, wie Ressourcen. Als eine Art unvermeidliche Folge wird sich MEST unter einer echten Gruppe bewegen. Die Menge an MEST, die eine echte Gruppe schließlich erobern, – nicht jedoch notwendigerweise BESITZEN – wird, steht in direktem Verhältnis zu der Menge an Theta, das eine Gruppe

aufweist, wobei Theta hier für viele Dinge steht, einschließlich von Lösungen in Richtung auf Überleben entlang den Dynamiken. Um Theta aufzuweisen, muß die Gruppe definitiv zu einer echten Gruppe hin tendieren.

Ein wahrhaft erfolgreiches Management ist ein Management in einer echten Gruppe. Es liegt eindeutig im Interesse des Managements, eine Gruppe zu haben, die so echt wie nur möglich ist. Tatsächlich kann ein Management zur Vervollständigung der Gruppe einen Zielfinder suchen oder die Gruppe auf die Suche nach einem Erschaffer von Zielen schicken und dann den Erschaffer von Zielen sich selbst beweisen lassen, indem er die Gedanken und Ambitionen der Gruppe katalysiert. Das Management kann dann das Wirkungsfeld des Zielfinders so weit wie möglich ausdehnen und sich an den gesetzten Zielen orientieren ohne weiteren Versuch, sie zu modulieren oder zu kontrollieren (denn Management ist notwendigerweise ein wenig konservativ, neigt stets dazu autoritär zu sein und hat die Tendenz, in gewisser Weise eifersüchtig zu sein auf seine Macht). Wahrscheinlich ist die größte Dummheit, die ein Management begehen kann, darin, einer Gruppe zu verweigern, einer echte Gruppe zu werden. Falls die Gruppenmitglieder als Individuen, auch nur ein bisschen Leben haben, wird die Gruppe versuchen (die Dritte Dynamik ist eben, was sie ist), eine Gruppe im wahrsten Sinne des Wortes zu werden. Eine Gruppe wird stets einen Zielfinder in der Nähe haben. Das Management im industrialisierten Amerika und in Rußland ist bemüht, Zielfinder zu ächten, zu bekämpfen und zu verdammen. Dies stellt die Gruppe nicht unter den Befehl des Managements, sondern- unter den eines Möchtegern-Martyrers, eines John L. Lewis, eines Petrillio, eines Townsend[1]. Und das Management muß dann daraufhin auch prompt autoritär werden und beginnen Teile der Dritten Dynamik zu töten, was zum Tode nicht nur des Managements, sondern auch des Unternehmens oder des Staates führt.

Gleichermaßen sollte sich eine Gruppe der Stumpfsinnigkeit oder der wirklichen Gefahr äußerst bewußt sein, einen Zielfinder im Management unterzubringen oder darauf zu bestehen, daß der Zielfinder managet. Hitler hatte einen Kampf. Wahrscheinlich hätte er eine ganze Menge weiterer Kämpfe gehabt, über die er hätte schreiben können, wenn wirklich jeder erkannt hätte, welch ein Zielfinder in ihm steckte, und sein Zielfinden unterstützt hätte. Doch stattdessen warf ihn das damalige Management ins Gefängnis und positionierte sich als Zielscheibe für den Volkszorn an (denn denken Sie bloß nicht, die Leute hätten nicht hinter Hitler gestanden, egal was die Nazis unseren Militärregierung weismachen möchten). Die Republik ging unter und Hitler stieg auf als Management. Deutschland ging in einem Blutbad unter. Bestenfalls war er ein schlechter Zielfinder, denn er befasste sich mit EnMEST und nur sehr wenig Theta. Doch er war ein scheußlich schlechter Manager, denn indem er Manager wurde, konnte er kein guter Zielfinder mehr sein, sondern wurde total verrückter Hund, jähzornig geworden durch die Verwirrungen des Managements.

Da sich die meisten Managements zunächst recht tief auf der Tonskala befinden, sind sie mit kreativem Ideenreichtum bei ihrer Zielfindung sehr zurückhaltend, es sei denn, sie kennen die Mechaniken der Angelegenheit. Und diese demonstrieren, daß es, ohne einen Ziel-

---

[1]John Llewellyn Lewis, 1880-1959, US Gewerkschaftsführer; – James Caesar Petrillo, geb. 1892, US Gewerkschaftsführer, Präsident der amerikanischen Musikergewerkschaft; von 1940-1958; – Francis E. Townsend, 1867 1960, Amerikanischer Reformer, der 1934 eine Rente für jede Person über 60 vorgeschlagen hat.

Erschaffer nicht sicher ist, daß es nicht sicher ist, einen Ziel-Erschaffer zu unterdrücken, daß es nicht sicher, nicht ständig zu versuchen auf eine echte Gruppe hinzuarbeiten und stattdessen alles nur sehr schüchtern zu bekämpfen, was diese Gruppe in Richtung einer Pseudo-Gruppe hinabgleiten lässt. Management sollte mit den Teilnehmern einer Gruppe eng abgestimmt sein und ihnen soviel wie möglich Mitsprache in Bezug auf das Managen und Wege und Mittel einräumen und sollte es vermeiden, die Last der Sorgen um die Gruppe auf sich zu nehmen, und die Rolle eines Dieners der Gruppe annehmen und diese beibehalten und dieser Gruppe tatsächlich zur Verfügung zu stehen, unter der tatsächlichen Oberherrschaft der Gruppe.

Management und Unternehmen sind dann am erfolgreichsten, wenn sie am energischsten auf den Status einer echten Gruppe hindrängen.

GESETZE

Es gibt eine Reihe eindeutiger, präziser Gesetze, mit deren Hilfe Management sein eigenes Leistungsniveau sowie das Produktions- und Aktivitätsniveau einer Gruppe anheben kann.

Einzig und allein, wenn es erforderlich ist, ein Überraschungselement in einen Angriff einzuführen oder um einen Teil der Gruppe vor einem Angriff zu schützen, ist es dem Management gestattet, **betriebliche Daten** zurückzuhalten. Das Zurückhalten anderer Daten, als reine Betriebliche Daten, kann eine Gruppe zerbrechen und das Management zerstören. Jedes Management, das als Zensur- oder als Propagandastelle arbeitet, wird unvermeidlich sich selbst zerstören und die Gruppe verletzen. Management darf Affinität, Realität oder Kommunikation nicht pervertieren und es darf sie nicht unterbrechen. Ein Management versagt proportional zum Ausmaß an Pervertierung oder Verschlechterung von ARC, das es betreibt Und seine Pläne und die Ziele der Gruppe sind in genau dem Maße falsch, wie sich das Management „gezwungen“ fühlt, sich mittels Propaganda oder internen Beziehungen auf eine Perversion oder Verschlechterung von ARC zu betreiben.

Ein Management kann die Tonstufe irgendeiner Organisation und damit deren Leistungsfähigkeit augenblicklich anheben, indem es sämtliche Kommunikationslinien zwischen sämtlichen Abteilungen und allen Gruppenangehörigen und die Kommunikationslinien zwischen dem Zielfinder und der Gruppe verbindet und weit offen hält. Versagt es, einen Kommunikationskanal zu errichten und ihn in geöffneten und fließendem Zustand zu halten, wird die Organisation in genau diesem Ausmaß versagen.

Kommunikationslinien werden auf folgende Art und Weise zertrennt: a) durch Zulassen, daß soviel EnTheta auf ihnen fließt, daß die Gruppe sie schließen oder meiden wird, b) indem die Kommunikation pervertiert und die Linie so abgewertet wird, daß anschließend niemand dieser Linie mehr irgendwelche Aufmerksamkeit schenken wird, c) indem die Linie mit einem zu großen Verkehrsvolumen verstopft wird (zu viel Material, zu viel Bedeutung); und d) indem die Linie durch Nachlässigkeit oder Bösartigkeit zerschnitten wird oder um Autorität zu gewinnen (der hauptsächliche Grund, aus dem mit Linien herumgespielt wird).

Derjenige hält die Macht in einer Organisation, der ihre Kommunikationslinien hält und sich am Kreuzpunkt von Kommunikationen befindet. Deshalb sollten in einer echten Gruppe Kommunikationen sowie Kommunikationslinien unantastbar sein, was sie auch tatsächlich sind. Seit den frühesten Zeiten der Menschheit wurden sie instinktiv als heilig angesehen. Boten, Herolde und Kuriere genossen die allergrößte Achtung, selbst wenn sie sich zwischen Kämpfenden auf EnMEST Missionen befanden. Die Priesterschaft hält ihre Macht dadurch, daß sie sich als Kommunikationsvermittlungsstellen zwischen Göttern und Menschen darstellen oder es sind. Und sogar die meisten Regierungen betrachten Kulte als heilig. Kommunikationslinien sind heilig und wer eine Kommunikationslinie innerhalb einer Gruppe unterbricht oder pervertiert, verdient sich den Gruppentod – das Exil. Und dies geschieht gewöhnlich als ganz natürlicher Lauf der Dinge. Kommunikationslinien sind heilig und dürfen nicht als Kanäle für Bosheit und Entheta verwendet werden. Sie dürfen weder verdreht noch pervertiert werden. Sie dürfen nicht durch viele Wörter und wenig Bedeutung verstopft werden. Sie dürfen nicht zerschnitten werden. Sie müssen, überall da errichtet werden, wo immer eine Kommunikationslinie benötigt zu werden scheint oder benötig wird.

Jedes beliebige Management von irgendetwas kann die Emotionsstufe und Effizienz anheben, indem sie mit Feuereifer Kommunikationslinien errichtet und als geheiligtes Gut aufrechterhält – Kommunikationslinien, die sich durch die gesamte Gruppe ziehen und solche, die von außen in die Gruppe und von der Gruppe nach außen reichen.

Die lebenswichtigsten Linien einer Gruppe sind nicht die betrieblichen Linien, obwohl dies dem Management so vorkommen mag. Es sind die Thetalinien zwischen jeglichem Theta und der Gruppe und zwischen dem Zielerschaffer und der Gruppe. Ein Management, das mit diesen Linien in irgendeiner Weise herumspielt, wird sich selbst zerstören. Sie enthalten wirklich Spannung und Explosion. Es ist so zwangsläufig wie der Einbruch der Nacht, daß diese Linien, falls mit ihnen an irgendeiner Stelle herumgespielt wird, an genau diesem Punkt explodieren werden. Dies ist ein Naturgesetz von Kommunikationslinien.

Mit einer Linie herumzuspielen ist so gefährlich, wie sie Wahrheit kanalisiert. Es ist sicher und sogar zum Schutz einer Linie, daß sie abgeschnitten wird, wenn sie Entheta enthält. Wenn zum Beispiel eine wahre Linie geschnitten wird, lädt dies denjenigen, der sie schneidet, mit ein wenig Energie auf und er besitzt dadurch einen Moment lang Autorität. Aber es ist nur die Autorität der abgeschnittenen Linie. Wenn die Linie dadurch zum Verschwinden gebracht wurde, verliert derjenige, der sie abgeschnitten hat, seine Autorität. Wenn diese Linie jedoch viel Wahrheit enthält, gibt sie demjenigen, der sie abschneidet, keine Autorität, sondern zerreißt ihn in der Luft.

Eine Gruppe hat das Recht jeden ins Exil zu schicken von dem sie entdeckt, daß er schuldig ist mit irgendeiner Kommunikationslinie herumgespielt zu haben.

Ein Management, das eine Affinität entstellt oder abschneidet, mag vorübergehend mächtig sein, doch gelten auch hier die gleichen Gesetze wie für Kommunikation. Und wird mit einer Affinität herumgesielt, so sinkt die Emotion der Gruppe.

Ein Management, das eine Realität entstellt oder unterdrückt, ganz gleich, wie „vernünftig“ diese Handlung erscheint, handelt in Richtung auf Zerstörung der Gruppe. Es zählt

nicht das, was die Gruppe oder der Zielerschaffer nach Ansicht des Managements wissen sollten, sondern es zählt das, was wahr ist.

Eine vorrangige Funktion des Managements besteht darin, die Realität sämtlicher gegebener Umstände, Situationen und Personalbelange zu entdecken und sie in kürzest möglicher Form, unter Berücksichtigung der innewohnenden Kraft der Daten, zu veröffentlichen. Ein Management, das Daten verheimlicht, und sei es nur in der Hoffnung, jemandes Gefühle zu verschonen, arbeitet für den Untergang der Gruppe.

Eine echte Gruppe muß ein Management haben, das sich mit Affinität, Realität und Kommunikation beschäftigt, und jede Gruppe hat das vollkommen das Recht, wenn eine volle und vernünftige Untersuchung aufdeckt, daß das Management sich der Entstellung oder des Abschneidens von ARK schuldig gemacht hat, dieses Management zu schlachten, zu verbannen oder abzusetzen. ARK ist heilig.

MACHT

Das Management sollte sich der Unterschiede bewusst sein, die es in der Macht gibt. Das Management muß zweifellos Macht besitzen, aber ein Management, das Autorität mit Macht verwechselt, arbeitet auf den Verfall der Organisationseffizienz hin, und zwar ungeachtet seiner „Aufrichtigkeit“ oder seiner „Ernsthaftigkeit“ oder gar seines ernsthaften Glaubens, daß es das tue, was richtig und gut sei. Macht, die ganz allein mit Vernunft gehalten und ausgeübt wird, ist beinahe unvergänglich. Diese Macht verschlechtert sich und wird ineffektiv, im direkten Verhältnis zum Ausmaß an Schmerz und Steuerung durch Bestrafung, die zum Erreichen der Ziele benötigt werden. Wenn dieser Kurs einmal eingeschlagen wurde, wird das Theta des Managements in einer enger werdenden Abwärtsspirale zu Entheta. Das Bestrafen von Verbrechern beispielsweise schafft noch mehr Verbrecher. Die Anwendung von Steuerung durch Bestrafung bei Geisteskranken führt zu mehr Geisteskranken. Steuerung durch Bestrafung für Ineffizienz schafft mehr Ineffizienz, und keine Weisheit oder Macht des Managements auf der Welt kann dieses funktionierende Gesetz umdrehen oder unterbrechen. In vergangenen Zeitaltern war jedes Management eine enturbulierte Gruppenherrschaft, die versuchte, über eine enturbulierte Gruppe zu herrschen. Ein Management war nur in denjenigen Fällen erfolgreich, in denen entweder Steuerung durch Bestrafung ausgesetzt wurde oder in denen ein Zielerschaffer Theta verbreitete und allein durch die Macht des Thetas die Gruppe de-enturbulierte.

Ein Management wird wegen der Macht benötigt, um zweitrangige und lebenswichtige Pläne voranzutreiben und deren Durchführung durch die Gruppe zu koordinieren. Die einzig Macht, die jemals funktioniert, leitet sich aus der Vernunft und der Fähigkeit zur Vernunft ab. MEST gehorcht allein der Vernunft, wenn es darum geht, organisiertes MEST zu schaffen. Die Steuerung durch Bestrafung erschafft EnMEST, wo MEST angestrebt wurde. Jedes Management rühmt sich des Wunsches, MEST für die Gruppe zu erlangen. Durch Anwendung von Steuerung durch Bestrafung gegenüber der Gruppe oder gegenüber MEST kann ein Management bloß Enthetakontrolle über EnMEST erlangen, und das bedeutet Tod. Wenn die Gruppe über genügend freies Theta verfügt oder falls das Ziel genügend Theta aufweist, kommt das Management mit Steuerung durch Bestrafung davon und kann der von ihm ange-

wendeten Steuerung durch Bestrafung mit dem in der Gruppe vorhandenen Theta verwechseln. Daraus kann es fälschlicherweise schließen, daß Errungenschaften durch Steuerung durch Bestrafung und nicht durch vorhandenes Theta zustande kommen. Daher, begeistert von Steuerung durch Bestrafung, wendet das Management dann mehr davon an, mit dem Ergebnis, daß das vorhandene Theta enturbuliert wird. Früher oder später geht die Gruppe zugrunde oder, wenn sie Glück hat, rettet sie sich selbst durch einen Aufstand unter der Fahne eines Thetazieles. (Beispiel – Britische Marine, schlechte Disziplin im ersten Viertel des 19. Jahrhunderts; Meuterei der ganzen Marine, um menschliche Behandlung der Mannschaft zu erreichen; Resultat: eine effizientere Marine, als sie Großbritannien jemals zuvor hatte.)

Macht, und zwar sehr konkrete und wirkungsvolle Macht, kann nur dann aufrechterhalten werden, wenn sie im Einklang mit Thetazielen wirkt und aus Theta-Grundsätzen abgeleitet wird. Autoritäre Macht, die durch das Brechen oder Entstellen von ARK aufrechterhalten wird und die durch Steuerung durch Bestrafung Nachdruck verschafft wird, bewirkt dem Managements die sichere Zerstörung und der Gruppe verminderte Effizienz oder den Tod. Bei der Erörterung dieser Dinge beschäftigen wir uns nicht mit hochfliegenden philosophischen Undurchführbarkeiten, sondern mit Tatsachen, die so hart und beständig sind, daß sie getragen, gegessen und als Dächer verwendet werden können. Wir haben es hier mit dem grundlegenden Stoff von Management und Gruppenüberleben zu tun. Es muß erwähnt werden, daß Management wegen vorhandener Thetaziele erfolgreich war, selbst wenn es Steuerung durch Bestrafung verwendete – unabhängig davon, ob das Management sich dessen bewusst war oder nicht. Das bedeutet nicht, daß ein schlechtes Licht auf Managements der Vergangenheit geworfen wird, sondern es zeigt den sehr widerstandsfähigen Charakter von Thetazielen. Ein Management, das versäumt, die wahre Kraft seiner Macht und die Quelle dieser Macht zu verstehen, und das bloß feststellt, daß ihm durch das Abschneiden und Entstellen von ARK eine Art von Macht erwächst, war in den meisten Fällen das Joch im Nacken der Menschheit und keineswegs die stolze Sache, für die es sich hält oder die es sein könnte, wenn es die Sache am Laufen hält. Wo in der Vergangenheit eine Sache lief, geschah dies in der Regel durch höchst lebenswichtige Thetaziele, trotz des Managements. Das Management, das einen notwendigen Teil im Ablauf der Dinge darstellt, wurde wieder gegen jede Erwartung von einer hoffnungsvollen Menschheit beibehalten, es möchte sich eines Tages als vollständig nützlich erweisen. Ein Management mit Steuerung durch Bestrafung ist ein Bremsklotz für eine Handlung eines Zielerschaffers und einer Gruppe, und nicht etwa das Öl im Getriebe, für das sich das Management ernsthaft hält. Eine Aktion, die aus einer Kombination aus Zielerschaffer und Gruppen besteht, wird nur durch das Fehlen eines guten Managements enturbuliert oder, noch schlimmer, durch die Existenz eines Managements, das sich einer Steuerung durch Bestrafung bedient. Der Mensch würde besser arbeiten, wenn er vollständig ohne Management wäre als in den Händen eines autoritären Managements, da das Ziel eines solchen Managements der Tod der Gruppe ist. Eine Gruppe, die mit Theta gemanagt wird, mit wirklicher Theta-Macht, würde besser funktionieren als eine völlig ungemanagte Gruppe.

Das Management erlangt Macht am schnellsten, indem es als Vermittler zwischen einem Zielerschaffer und einer Gruppe wirkt. Die Macht des Managements ist in direktem Verhältnis zur Reinheit wirksam, mit der es ARK zwischen dem Zielerschaffer und der Gruppe weitergibt. Das Management verliert in dem Maße wirkliche Macht, wie es die Linien zwischen dem Zielerschaffer und der Gruppe entstellt oder abschneidet. Gibt es den Zielerschaf-

fer nur noch in Form eines gedruckten Kodex, kann das Management nur noch so lange erfolgreich und nutzbringend sein, wie weiterhin der Kodex zwischen den Archiven und der Gruppe klar übermittelt wird. Das Management zerfällt und verblüht im Verhältnis, wie es die Linien vom Kodex zur Gruppe entstellt oder unterbricht.

Ein faszinierender Faktor ist jedoch damit verbunden – ARK-Linien. Werden sie ein wenig unterbrochen, verleihen sie der Person, die sie unterbrochen hat, Macht. Richtig, handelt es sich um autoritäre Macht – Macht des Todes. Doch ein sehr schwaches Herumpfuschen mit einer Linie gibt dem Pfuscher Autorität, da er in ganz geringem Ausmaß einen Theta-Abschnitt verhüllt. Seine Gruppe versucht, das Theta zu sehen und zu erreichen, und wenn ihnen dies nun nur über den Pfuscher möglich ist und wenn sie überzeugt davon ist, daß der Pfuscher oder das Pfuschen notwendig ist (was es NIEMALS ist), so toleriert die Gruppe den Pfuscher in der Hoffnung, mehr Theta zu sehen. Indem er dieses Ansehen fälschlich als etwas betrachtet, was ihm als Person entgegengebracht wird, kann der Pfuscher, falls er engstirnig und töricht ist, nicht widerstehen und pfuscht etwas mehr mit der ARK-Linie herum. Er kann aber nur so lange leben und ertragen werden, wie das von ihm teilweise maskierte Theta nicht vollständig verdeckt wird. Doch im Zuge dieses anfänglichen Herumpfuschens begibt er sich auf die enger werdende Abwärtsspirale. Schließlich ist er derart „reaktiv“ (und er müsste ziemlich reaktiv gesteuert sein, um eine solche Unternehmung zu starten), daß er das Theta entweder verschleiert oder es in Misskredit bringt. In diesem Augenblick wird er sterben. Er hat so viel Spannung auf die Linie geladen, daß sie explodiert. Wenn es von vornherein kein ausgeprägtes Theta-ARK war, ist er für längere Zeit relativ sicher. Der Prunk und die Herrlichkeit, die er vorgibt, gehören nicht ihm. Er macht aus ihnen EnMEST und Entheta und richtet sie schließlich völlig zugrunde; und er richtet sich selbst zugrunde und alle um ihn herum und er stirbt als Management.

VORGETÄUSCHTE ZIELE

Auch das Vortäuschen eines Thetaziels, wo es kein solches gibt, fasziniert das Management. In Ermangelung des tatsächlichen Gegenstandes postuliert das Management bloß die Tatsache, daß ein so etwas existiert und daß das Management der einzige Vermittler dieses Thetaziels sei. Ein solches Management entschuldigt sich gewöhnlich dafür, daß das Ziel außer Sichtweite oder inexistent ist, indem es behauptet: „Es ist zu kompliziert, als daß es von Unwissenden begriffen werden könnte.“ „Es ist zu heilig, als daß es durch die Hände des Pöbels verschandelt werden dürfte.“ Das Management kleidet sich mit allen Abzeichen einer Theta-Vermittlungsstelle. Doch da von Anfang an ein Thetaziel für die Gruppe fehlt, muß unverzüglich zu Steuerung durch Bestrafung gegriffen werden. Höllenfeuer muß denjenigen versprochen werden, die nicht glauben wollen, daß gleich über der Schulter des Managements ein Thetaziel existiere. Eine Peitsche muß verwendet werden, um die Gruppe von der Gerechtigkeit der Sache zu überzeugen. Eine Gruppe ist jedoch fähig, ein gewisses Ausmaß an Theta selbständig zu erzeugen. Es gibt immer irgendwelche unbedeutenderen Zielerschaffer. Leider verleihen sie einem verschleiernden Management Auftrieb, indem sie etwas Theta in Umlauf setzen. Das Management kann demnach damit fortfahren, einen leeren Altar zu verschleiern. Da jedoch der Altar leer ist, fürchtet sich ein solches Management stets instinktiv. Es beginnt von Pöbel und Mob und von den Gräueln der Individualität in Gruppenangelegenheiten zu

sprechen. Es spricht von Anarchie und verwendet wilde Propaganda, um seine Gruppe in Panik zu versetzen und zu enturbulieren. Das Leben jedes Individuums dieser Gruppe schwindet in einem gewissen Grad und behauptet sich bloß noch wegen der unbedeutenderen Zielerschaffer dieser Gruppe. Das Management, das hier einen Rivalen sieht oder eine drohende Aufdeckung der Tatsache, daß es nicht für das Ziel, sondern um seiner selbst willen existiert, beginnt die kleineren Theta-Erschaffer mittels Steuerung durch Bestrafung zu verfolgen, nennt sie Revolutionäre, wann immer sie ein Ziel oder eine Idee formulieren, und reißt sie von ihren winzigen Sockeln herunter, auf die sie durch ihre magere Thetaversorgung gehoben wurden. Sobald der letzte dieser Zielerschaffer gestorben ist, ist die Gruppe tot, das Management ist tot und Verzweiflung regiert. Dies war der Zyklus von Management unter den Menschen, seit der Mensch zuerst zivilisiert wurde – außer in jenen Zeiten und Gebieten, in denen es einen wirklichen Zielerschaffer gab und wo das Management anfänglich tatsächlich ein Teil einer beinahe echten Gruppe war. (Siehe die Geschichte Griechenlands, die Geschichte Ägyptens, die Geschichte Roms, verfolgen Sie die Spuren der griechischen Tyranneien. Siehe auch die Geschichte verschiedener Firmen, und Sie werden bald feststellen, welche aufgrund eines Zielerschaffers entstanden und welche vorgaben, ein Ziel zu haben, aber über keinen Zielerschaffer für die Gruppe verfügten, sondern lediglich Ziele für Individuen, nämlich das Management selbst. Drei Lebensversicherungen entstanden wegen wirklicher Zielerschaffer und bildeten die führenden Gesellschaften Amerikas, trotz nachfolgenden Entstellungen des Ziels und obwohl diese dem persönlichen Gewinnstreben einiger Leute untergeordnet wurden.)

MASKIERTES MANAGEMENT

Nun ist es der Fall, daß eine Kultur, die viele Beispiele maskierten Managements mit Steuerung durch Bestrafung birgt, beginnen wird, eine unechte Managementtechnologie zu entwickeln, die auf einer Nachahmung von diesem maskierten Management mit Steuerung durch Bestrafung basiert. Die Technologie wurde am gekonntesten für die damalige Zeit in Machiavellis „*Der Prinz"* zur Schau gestellt. Beinahe jeder Text über „Militärwissenschaften" ist eine Technologie des maskierten Managements. Solche Texte existieren jedoch und sind nützlich, denn sie liefern eine kurzfristige Methode, wie man eine Einheit versammelt, um sich einer Sache anzuschließen, wann immer eine solche auftaucht. Die Technologie darüber, wie sich eine Firma entwickelt oder wie eine Geschützbatterie ihre Ziele festlegt, ist nicht die Technologie des Managements, sondern die Technologie einer koordinierten Gruppe. In jedem Handbuch über Kriegskunst entdeckt man, daß Zusammenarbeit und Verstehen das Wesentliche sind und daß in jedem Punkt und in jedem Abschnitt auf das ARK innerhalb der Gruppe selbst Nachdruck gelegt wird. Doch leider ist die Technologie des militärischen Managements selbst so weit davon entfernt, nützlich oder sachlich zu sein, daß Kriege lediglich deshalb gewonnen werden, weil die meisten Armeen das gleiche Managementsystem besitzen und dasjenige gewinnt, das weniger Fehler begeht als ein anderes und für eine bessere „Sache" kämpft.

Ein Beispiel: Die kommunistische Hauptgruppe in Russland ist keine wahre Gruppe. Die Vereinigten Staaten kommen einer wahren Gruppe wahrscheinlich viel näher (aber sind noch weit davon entfernt). Folglich würde in einem Kampf der Kulturen der russische Staat

dem amerikanischen Staat kläglich unterliegen. Eine Armee von Kommunisten jedoch, die einem Management dient, das seine Zielerschaffer, Marx und Lenin, erst unlängst verlor, kann durchaus eine „gute Sache“ in modernen Begriffen ausdrücken. Jede Armee ist beträchtliches Entheta und nimmt lediglich EnMEST. Doch eine russische Armee hat eine „gute Sache“, die einer amerikanischen Armee überlegen ist. Keine der beiden Armeen verfügt über die Verursachung einer echten Gruppe, doch die amerikanische „gute Sache“ erlebte gar nie eine Neufassung in einer, für moderne Begriffe, überzeugenden Form. Eine zweitklassige, veraltete „gute Sache“ in der Nähe einer Armee zu haben ist ebenso gefährlich wie eine veraltete Waffe. Die „gute Sache“ der amerikanischen Armee beinhaltet keine Klausel zur Eroberung von MEST, sondern bloß Bestimmungen zum Schutz des Status quo. Einst verfolgten die USA unnachgiebig Thetaziele. Da ihre Bevölkerung und Kultur nur wenig abgenutzt ist und sie eine fortgeschrittene Technologie besitzt, wäre es für die Vereinigten Staaten, mit einer wirklich „guten Sache“ wie früher, ein Leichtes, jede russische Kultur zu übertreffen. Eine amerikanische Armee mit einer solchen „guten Sache“ würde eine ihr weit überlegene russische Streitmacht zu zerschmettern. Armeen, verstehen Sie, sind kurzlebige Gruppen, deren Hauptanliegen in der Eroberung von MEST besteht, was, egal ob sie EnMEST daraus machten, bis zum Abschluss der Eroberung ein MEST-Ziel bleibt. Deshalb können Armeen durch weit weniger Vernunft in Aktion versetzt werden als eine Kultur, und ARK ist hier nicht so eng; innerhalb einer Einheit kann jedoch ARK katalysiert werden. Deshalb bauen Armeen ihre auf ein fantastisch hohes ARK auf der Ebene der Soldaten und Unteroffiziere auf und wird von einem fantastisch niedrigen ARK auf der Managementebene regiert. Denn das ARK in der Mehrheit der Gruppe ist hoch und es ist deshalb hoch, weil es von einem Management mit niedrigem ARK befohlen wurde (man muß befürchten, daß das Management von Armeen solch einen Zustand umkehren würde, wenn es wüsste, was es verursacht). Im besten Fall hat eine Armee dieses hohe ARK auf der Soldat-Unteroffizier-Ebene und wird von einer Regierung gemanagt, die hohe Thetaziele und selbst hohes ARK hat. Wenn das erreicht wird, explodieren Armeen aus Kleinasien heraus und überrollen Europa.

FALSCHE MANAGEMENTTECHNOLOGIE

Mit so schlechten Beispielen in einer Kultur, kann das Management eine völlig falsche Technologie entwickeln. Manager müssen Genies sein, um mit solchen Technologien zu arbeiten, und sie arbeiten sich normalerweise einem schnellen Ableben entgegen wie an den Präsidenten der USA gesehen werden kann, wenn man die Bilder von einem Präsidenten nach nur zwei Jahren Amtszeit mit denjenigen vor seiner Amtszeit vergleicht. Die Gruppe wird versuchen ein autoritäres oder ein auch nur etwas autoritäres Management auf die eine oder andere Weise zu zerschlagen. Das Management nimmt an, daß das alles auf schlechte Planung zurückzuführen sei. Es versucht, besser zu planen und geht davon aus, daß zur Berichtigung lediglich etwas mehr Steuerung durch Bestrafung aufgrund von Notsituationen angebracht sei. Die Gruppe lehnt sich vermehrt auf. Das Management vermehrt die Steuerung durch Bestrafung. Schließlich wird irgendetwas explodieren müssen. Eine Nation, die schon am Beginn dieses Zyklus eine Thetaziel-Revolte durchmacht, kann sich glücklich schätzen. Die Regierung der Vereinigten Staaten ist deswegen überlastet und ineffizient als Management, weil sämtliche der Grundsätze der ursprünglichen Zielerschaffer nicht angewendet werden; und

diejenigen, die zur angewendet werden, sind alle leicht entstellt. Und daßelbe gilt für das russische Management. (Ein Beispiel: Lesen Sie die Werke von Paine und die Werke von Jefferson in ihrer ursprünglichen Form und lesen Sie außerdem die Briefe und persönlichen Meinungen dieser Männer: Sie werden in diesen Schriften mehr Theta finden, das übersehen wurde, als die ganze US-Regierung von diesen selben Zielerschaffern verwendet. Lesen Sie Marx und Lenin und schauen Sie sich die enorme Menge an ungenutztem Theta in diesen Werken an.)

Schlechtes Management vermehrt sich wie jede Aberration durch Ansteckung. Aufgrund des natürlichen Vorhandenseins von Thetazielen selbst, in Bezug auf gemeinsames Überleben und aufgrund der Tatsache, daß ein Land reich an hervorragenden Menschen und natürlichen Schätzen ist, kann das Management zu einer Art Priesterschaft werden; denn überall herrscht Erfolg, und das Management zeigte sich nie abgeneigt, die Produktion einer Gruppe sich selbst als Verdienst anzurechnen. Doch die Statistiken werden Sie schnell darüber aufklären, daß der große Gott „modernes Geschäftsmanagement“ in ständigen Schwierigkeiten steckt, kostspielig ist, unwirtschaftlich ist und daß, gemessen an der durchschnittlichen Lebensdauer von großen Vermögen und Unternehmen, diejenigen Managements, die sich als Management verstanden, nicht viel mehr als ein kompletter Fehlschlag waren und die Mehrheit der Unternehmen dieses Landes geradewegs umbringen. Das Anwachsen von Gewerkschaftsbewegungen ist kein Zeichen für die Bosheit und Starrsinnigkeit des Menschen in seinem Aufbegehren und seinem Kampf gegen Produktion; sie ist vielmehr ein Zeichen für ein Versagen des Managements, wie es als Technologie praktiziert wurde. Gewerkschaftsbewegung ist nichts Verkehrtes. Sie ist einfach eine unnötige Willkürlichkeit, die wegen der Willkürlichkeit des Managements existiert, das auf einer autoritären Stufe operiert, den Mangel eines Thetaziel-Erschaffers vertuscht und mit allen Mitteln versucht, diesen Mangel durch Steuerung durch Bestrafung wettzumachen.

1776 hat Amerika für Unabhängigkeit von einem abwesenden Management gekämpft und hat gewonnen. Mit dem Auftauchen von Alexander Hamiltons Banksystem (eine Medaille für Burr[2] bitte, wenn er auch ein Verräter gewesen sein mag) machte der Teil der Unabhängigkeit, der sich auf die Wirtschaft bezog, einen starken und bemerkenswerten Rückschritt in das dunkle Zeitalter des Faschismus – oder auch der Tyrannei, wie es in jenen Tagen genannt wurde. Senator Bone, US-Senat, machte mir gegenüber einmal die Bemerkung: „Ich kämpfe seit 1905 dafür, daß öffentliche Einrichtungen in die Obhut der Leute gegeben werden. Ich glaube aber, daß ich dadurch, sie letztlich der Regierung überlassen zu haben, einen relativ unvernünftigen gegen einen äußerst unvernünftigen Herren eingetauscht habe. Mir scheint es, daß wir, als dieses Land im Bürgerkrieg die Sklaverei losgeworden ist, eine unverblümte Form der Sklaverei gegen eine weitaus hinterhältigere Art eingetauscht haben – die Tyrannei des modernen Managements.“ Faschismus existiert in Amerika als nahezu alleiniger Modus Operandi des Big Business. Und Faschismus und Autoritarismus bringen sich beinahe immer sehr schnell selbst um, da sie Entheta sind und bestehendes Theta enturbulieren. Das beste Beispiel dafür sind die Schwierigkeiten zwischen Management und Gewerkschaften, die seit Beginn den frühen 1900ern zunehmen.

---

[2]Aaron Burr, (1756–1836), führender amerikanischer Politiker, verletzte Alexander Hamilton 1804 tödlich in einem Duell, wurde 1807 des Verrats bezichtigt und später freigesprochen.

Wirtschaftstyrannei allein konnte die Gruppenideologie des Kommunismus möglich machen, die weit von einer idealen Ideologie entfernt ist. Dort, wo ein faschistisches Geschäftsmanagement existiert, kann Sozialismus und Kommunismus wachsen. Ein Staat, dem alles, einschließlich der menschlichen Seele, gehört, und eine Volksideologie, die mit falscher Propaganda durch eine ziemlich faschistische Gruppe in Moskau geführt wird, sind beide gleichermaßen nicht wünschenswert. Die Welt befindet sich heutzutage wegen drei Schulen im Bereich des Managements in Aufruhr: Der Faschismus beansprucht das Recht, Leute nach Belieben zu entlassen und die Leute, die produzieren, zu belästigen; der Sozialismus macht Privateigentum ungesetzlich und baut überwältigend große Bürokratien auf, die ungefähr so effizient sind wie eine Maschinerie von Rube Goldberg, der Kommunismus macht seine Späßchen mit ehemals hochethischen Lehrsätzen und baut ein Imperium auf Betrug auf. Keine von diesen dreien sind es wert, beachtet zu werden, wenn einmal eine funktionierende Wissenschaft über das Management entsteht.

EINE DURCHFÜHRBARE MANAGEMENTWISSENSCHAFT

Eine solche Managementwissenschaft sollte optimale Leistungspotenziale und bestmögliche Lebensbedingungen für die Gruppe und deren Mitglieder erreichen. Eine solche Wissenschaft wird in der Gruppen-Dianetik postuliert. Sie ist keine Ideologie. Sie ist eine Anstrengung, die in Richtung auf rationales Wirken von Gruppen unternommen wird. Ihr Pilotprojekt hat funktioniert. Andere Pilotprojekte werden folgen. Mit Gruppen-Dianetik schaut man auf die allgemeine Form der Regierung der Welt, sollten ihre Ergebnisse ihre Lehrsätze weiterhin bestätigen. Als Verwalter wird diese Regierung nicht von den Dianetik-Stiftungen ausgehen. Aber die Stiftung wird wahrscheinlich das Regierungspersonal, das zu ihr geschickt wird, ausbilden und wahrscheinlich der Ratgeber aller Regierungen werden. Keine leeren Träume, mit der Gruppen-Dianetik haben wir etwas weitaus Besseres zu bieten.

Sollte die Stiftung je eine Position als Ausbilder von leitenden Angestellten erreichen, als ein Lehrmeister für die Welt allen Managements, dann sollte sie selbst das beste existierende Modell der Gruppen-Dianetik werden.

In Übereinstimmung mit der Ambition, Ordnung im eigenen Haus zu schaffen, wird vorgeschlagen, daß jede Organisation, die das wünscht, die folgenden Lehrsätze in die Tat umsetzt:

1. Erwägen Sie ihre Ideale und Ethik gut. Dies ist der Bereich des Zielerschaffens.
2. Erwägen Sie ihre Grundprinzipien gut. Dies ist der Bereich des Managements, seiner Planung und Koordination.
3. Erwägen Sie ihre Durchführung gut an. Dies ist der Bereich der Mitarbeiter und der individuellen Mitglieder der Gruppe.
4. Etablieren Sie einen allgemeinen, flexiblen Regierungsplan; dieser umfasst das Annehmen einer Verfassung, die Auswahl ihrer Amtsträger mit voller Übereinstimmung; das Festhalten an ihrem Aufbau und an denen, die sie aufgebaut haben.

5. Bevorzugen Sie stets kreative und konstruktive Ziele und führen Sie ihre Unternehmungen lieber kreativ und konstruktiv aus, statt „an Dingen zu sparen“, „willkürliche Notstände“ zu haben und destruktive Planung und Handlungen durchzuführen.
6. Wählen Sie für ihre Vertrauensposten Personal mit viel Theta, das kreativ und konstruktiv, eher in Expansionsbegriffen als in „Notstandsbegriffen“, plant. Lassen Sie die Schwarzmaler nicht ins Büro, diejenigen, die Kommunikationen pervertieren oder selektiv zensieren oder Linien abschneiden, um Macht zu gewinnen, die opportunistische, aber entsetzliche Realitäten postulieren und die keine Liebe für den Menschen haben und Affinität pervertieren.
7. Richten Sie reichlich Kommunikationslinien ein, um die verschiedenen Zwecke zu erfüllen; halten Sie die Kommunikation kurz und bündig; halten Sie die Kommunikation völlig ehrlich und haben Sie über nichts irgendwelche Geheimnisse zwischen der Organisation und der Öffentlichkeit.
8. Arbeiten Sie in Richtung darauf, Affinität von Gruppe zu Gruppe und Gruppe zu Management zu kreieren. Schaffen und erhalten Sie hohe Affinität zum Rest der Welt.
9. Kreieren Sie eine hohe und ethische Realität einer besseren Welt und dann setzen Sie sie durch. Machen Sie die Organisation zu einem Modell dieser besseren Welt.
10. Beharren Sie auf einem fortgesetzten Ansteigen der Emotion der Gruppe. Halten Sie am Ziel der höchsten individuellen Emotionen fest. Theoretisch ist es wahr, daß die Tonstufe der Gruppe, wenn sie hoch genug ist, die Notwendigkeit individuellen Clearings nahezu aufhebt und daß eine hohe individuelle Tonstufe eine hohe Gruppentonstufe kreiert.
11. Arbeiten Sie selbst dafür, daß die Organisation zu einem Modell der Effizienz in allen ihren Unterabteilungen wird, wo jedes einzelne Gruppenmitglied stolz auf die Verrichtung seiner Arbeit ist.
12. Arbeiten Sie nach dem Prinzip, daß das Versagen eines Individuums oder einer Untergruppe in irgendeiner Unterabteilung durch Ansteckung das Überleben aller bedroht.
13. Verstehen Sie das Prinzip genau, daß die Menge an Theta in der Gruppe erheblich die Langlebigkeit, Größe und das allgemeine Überleben dieser Gruppe und ihrer Mitglieder bestimmt, daß die Menge an Entheta in der Gruppe bestimmt, wie nahe sie beim Punkt des Todes ist, und daß dies mit den Unachtsamkeiten und Unaufrichtigkeiten, wie sie in einer tieftonigen Gesellschaft draußen vorkommen, geschehen ist.

DAS KREDO EINES WAHREN GRUPPENMITGLIEDS

1. Der erfolgreiche Teilnehmer einer Gruppe ist die Person, die ihre eigenen Aktivitäten dem Ideal, der Ethik und den Grundprinzipien der gesamten Gruppe annähert.
2. Die Verantwortung des Einzelnen für die Gruppe als ganze sollte nicht geringer sein als die Verantwortung der Gruppe für den Einzelnen.
3. Das Gruppenmitglied hat als Teil seiner Verantwortung das reibungslose Funktionieren der gesamten Gruppe.

4. Ein Gruppenmitglied muß von seinen Rechten und Vorrechten als Gruppenmitglied Gebrauch machen und auf ihnen bestehen, muß auf den Rechten und Vorrechten der Gruppe als solcher bestehen und darf nicht zulassen, daß diese Rechte in irgendeiner Weise oder in irgendwelchem Maße durch irgendeine Rechtfertigung oder angebliche Eile geschmälert werden.
5. Das Mitglied einer wahren Gruppe muß sein Recht ausüben und davon Gebrauch machen, einen Beitrag zur Gruppe zu leisten. Und es muß auf dem Recht der Gruppe bestehen, ihm gegenüber einen Beitrag zu leisten. Es sollte erkennen, daß eine Unzahl von Fehlschlägen resultieren wird, wenn das Recht dieses Beitragens in irgendeiner der beiden Richtungen verweigert wird. (Ein Wohlfahrtsstaat ist dadurch charakterisiert, daß das Mitglied dem Staat gegenüber keinen Beitrag leisten darf, aber einen Beitrag vom Staat annehmen muß.)
6. Eine Enturbulierung der Gruppenangelegenheiten durch plötzliche, nicht durch die Umstände gerechtfertigte Änderungen von Plänen, das Zusammenbrechen von anerkannten Kommunikationskanälen oder das Einstellen nützlicher Tätigkeiten in einer Gruppe müssen vom Gruppenmitglied abgelehnt und verhindert werden. Das Gruppenmitglied sollte darauf achten, daß es nicht einen Manager enturbuliert und dadurch das ARK verringert.
7. Versäumnisse in der Planung oder Versäumnisse beim Erkennen von Zielen müssen vom Gruppenmitglied für die Gruppe korrigiert werden, indem es die Angelegenheit zum Gegenstand einer Besprechung macht oder aus Eigeninitiative handelt.
8. Ein Gruppenmitglied muß seine Initiative mit den Zielen und den Grundprinzipien der gesamten Gruppe und mit anderen Mitgliedern der Gruppe koordinieren, indem es seine Aktivitäten und Absichten klar bekannt macht, damit alle Konflikte im Voraus vorgebracht werden können.
9. Ein Gruppenmitglied muß auf seinem Recht bestehen, Eigeninitiative zu haben.
10. Ein Gruppenmitglied muß die Ziele, die Grundprinzipien und Handlungen der Gruppe studieren, sie verstehen und mit ihnen arbeiten.
11. Ein Gruppenmitglied muß darauf hinarbeiten, in seiner spezialisierten Technologie und Fertigkeit in der Gruppe so fachkundig wie möglich zu werden, und muß anderen Individuen der Gruppe behilflich sein, diese Technologie und Fertigkeit und deren Platz innerhalb der organisatorischen Notwendigkeiten der Gruppe zu verstehen.
12. Ein Gruppenmitglied sollte über eine brauchbare Kenntnis aller Technologien und Fertigkeiten in der Gruppe verfügen, um sie und ihren Platz in den organisatorischen Notwendigkeiten der Gruppe zu verstehen.
13. Wie hoch das ARK der Gruppe ist, hängt vom Gruppenmitglied ab. Es muß auf Kommunikationslinien bestehen, die sich auf einer hohen Ebene befinden, sowie auf Klarheit in Affinität und Realität. Der Einzelne muß die Konsequenz kennen, wenn solche Zustände nicht existieren. **Und er** muss **fortwährend und aktiv daran arbeiten, innerhalb der Organisation hohes ARK aufrechtzuerhalten.**

14. Ein Gruppenmitglied hat das Recht, auf seine Aufgaben stolz zu sein, und es hat ein Recht, bei diesen Aufgaben zu urteilen und zu handeln.
15. Ein Gruppenmitglied muß erkennen, daß es selbst ein Manager eines Teils seiner Gruppe und/oder der entsprechenden Aufgaben ist und daß es in diesem Bereich, für den es verantwortlich ist, sowohl das Wissen als auch das Recht haben muß, um zu managen.
16. Das Gruppenmitglied sollte nicht zulassen, daß Gesetze angenommen werden, die aufgrund des Versagens einiger Gruppenmitglieder die Aktivität aller Mitglieder der Gruppe einschränken oder verbieten.
17. Das Gruppenmitglied sollte auf flexibler Planung und unbedingter Durchführung von Plänen bestehen.
18. Die optimale Pflichtausübung eines jeden Mitglieds der Gruppe sollte vom Gruppenmitglied als der beste Schutz für das Überleben seiner selbst und der Gruppe verstanden werden. Es ist Sache jedes Gruppenmitglieds, daß jedes andere Gruppenmitglied optimale Leistung erbringt, ob nun die Befehlsfolge oder Ähnlichkeit des Tätigkeitsbereiches eine solche Überwachung rechtfertigt oder nicht.

DAS KREDO EINES GUTEN UND GESCHICKTEN MANAGERS

Um effektiv und erfolgreich zu sein, muß ein Manager:

1. Die Ziele und Zielsetzungen der Gruppe, die er leitet, so genau wie möglich verstehen. Er muß imstande sein, das ideale Erreichen des Zieles zu verstehen und anzunehmen, so wie es sich der Zielerschaffer vorgestellt hat. Er muß imstande sein, die praktischen Errungenschaften und Fortschritte, zu denen seine Gruppe und deren Mitglieder fähig sein mögen, zu tolerieren und zu verbessern. Er muß immer danach streben, die stets existierende Kluft zwischen dem Idealen und dem Praktischen zu verringern.
2. Er muß erkennen, daß eine seiner Hauptaufgaben die vollständige und ehrliche Darlegung des Ideals, der ethischen Grundsätze, der Ziele und der Zielsetzungen für die ihm unterstellten Mitarbeiter und für die Gruppe selbst ist. Er muß die ihm unterstellten Mitarbeiter, die Gruppe selbst und die einzelnen Mitglieder der Gruppe kreativ und überzeugend in Richtung auf diese Ziele hinführen.
3. Er muß die Organisation als Ganzes annehmen und einzig und allein für die ganze Organisation handeln, und er darf niemals Cliquen bilden oder begünstigen. Seine Beurteilung von Einzelpersonen der Gruppe sollte einzig und allein im Lichte ihres Wertes für die gesamte Gruppe geschehen.
4. Er darf niemals zögern, Einzelne für das Wohl der Gruppe zu opfern, sowohl in der Planung und Durchführung als auch in seiner Rechtsprechung.
5. Er muß alle etablierten Kommunikationslinien schützen und sie ergänzen, wo es erforderlich ist.
6. Er muß alle Affinität, die unter seiner Verantwortung steht, schützen, und er selbst muß Affinität für die Gruppe selbst haben.

7. Er muß immer zur höchsten kreativen Realität gelangen.
8. Seine Planung muß im Lichte von Zielen und Zielsetzungen die Aktivität der ganzen Gruppe zuwege bringen. Er darf niemals zulassen, daß Organisationen wachsen und wuchern, sondern er muß, indem er durch Pilotprojekte lernt, die organisatorische Planung frisch und flexibel halten.
9. Er muß in sich selbst die Grundprinzipien der Gruppe erkennen und die Daten, mittels derer er seine Lösungen bildet, unter größter Beachtung ihres Wahrheitsgehalts entgegennehmen und auswerten.
10. Für ihn ist oberstes Gebot, der Gruppe zu dienen. Er muß sich selbst so einordnen, daß er der Gruppe optimal nützt.
11. Er muß es sich gestatten, im Hinblick auf seine individuellen Bedürfnisse guten Service zu erhalten, wobei er mit seinen eigenen Anstrengungen haushaltet und bestimmte Annehmlichkeiten genießt, mit dem Zweck, seine Grundprinzipien auf einem hohen Niveau zu halten.
12. Er sollte von seinen Untergebenen verlangen, daß sie seine wahren Gefühle und die Gründe für seine Entscheidungen voll und ganz und so klar wie möglich in ihrem Verantwortungsbereich weitergeben und sie nur erweitern und interpretieren, damit sie von den Mitarbeitern dieser Untergebenen besser verstanden werden.
13. Er darf sich niemals gestatten, irgendeinen Teil des Ideals und der Ethik, auf deren Grundlage die Gruppe arbeitet, zu verdrehen oder zu verdecken, und er darf es auch nicht zulassen, daß das Ideal und die Ethik veralten und unmodern und unbrauchbar werden. Er darf niemals zulassen, daß seine Planung von Untergebenen verdreht oder zensiert wird. Er darf niemals zulassen, daß das Ideal und die Ethik der einzelnen Mitglieder der Gruppe sich verschlechtern; er setzt stets Vernunft ein, um einer solchen Verschlechterung Einhalt zu gebieten.
14. Er muß Vertrauen in die Ziele, Vertrauen in sich selbst und Vertrauen in die Gruppe haben.
15. Er muß führen, indem er stets kreative und konstruktive Unterziele aufzeigt. Er darf nicht mittels Drohung und Furcht antreiben.
16. Er muß erkennen, daß jeder Einzelne in der Gruppe in gewissem Maße damit beschäftigt ist, andere Menschen, Leben und MEST zu leiten, und daß jedem untergeordneten Manager eine Freiheit beim Managen im Rahmen dieses Kodex zugestanden werden sollte.

Indem sich ein Manager auf diese Weise verhält, kann er für seine Gruppe ein Imperium gewinnen, was auch immer dieses Imperium sein mag.

L. RON HUBBARD
Gründer