

# EIN ESSAY ÜBER MANAGEMENT

Von L. Ron Hubbard

Eine Kenntnis der Gruppen-Dianetik sollte eine Kenntnis des Managements, seiner Probleme und optimalen Ausführungen mit einschliessen. Aus der Sicht der Gruppen-Dianetik kann diejenige Organisation als die beste angesehen werden, in der jedes einzelne Mitglied der Gruppe in allen Problemen und Fertigkeiten der Gruppe versiert ist, sich auf seine eigenen Beiträge spezialisiert hat, jedoch Kenntnisse in den anderen Spezialgebieten besitzt, die zusammen das Gruppenleben ausmachen.

Es ist ein alter und möglicherweise richtiger Grundsatz der Geschäftswelt – zumindest dort, wo die Geschäftswelt erfolgreich war – dass Management ein Spezialgebiet ist. Sicher ist es richtig, dass das Ausüben von Führungsfunktionen – denn die Gruppen-Dianetik befasst sich mit Verwaltung – eine spezialisierte Kunst und Fertigkeit ist, die nicht weniger Fachwissen erfordert als die Bedienung komplexer Maschinen; ausserdem war sie, bis es die Gruppen-Dianetik gab, bestimmt komplizierter.

## MANAGEMENT IST EIN SPEZIALGEBIET

Unsere heutige Technologie über Gruppen ermöglicht es, auf sicherem Weg vieles zu erreichen, das sich zuvor – wenn überhaupt – nur aus Vermutungen ergab. In der Vergangenheit waren die Techniken des Managements genauso wenig systematisiert wie die der Psychiatrie; und so war Management, ohne Vorbehalt, fast stets ein voller Misserfolg. Die Menschen neigten dazu, die Vortrefflichkeit des Managements daran zu messen, wie viel Geld eine Firma anhäuften oder wie viel Territorium ein Land sich aneignete. Dies sind bestenfalls grobe Faustregeln. Bis ein anderer und besserer Massstab gefunden wurde, mussten diese Regeln genügen. Um einzusehen, dass dies keine guten Massstäbe für die Vortrefflichkeit des Managements waren, braucht man nur den Entwicklungsprozess landwirtschaftlicher Betriebe, Unternehmungen und Nationen zu überprüfen und man wird feststellen, dass nur wenige einigermaßen dauerhaft waren und dass beinahe alle mit beträchtlichen Schwierigkeiten zu kämpfen hatten. Das Management versagte, wenn auch nur deshalb, weil die „Kunst“ des Managements, wie es in der Vergangenheit praktiziert wurde, dem Manager zu viel harte Arbeit abverlangte.

Bis man die Definitionen für Reichtum und erweitertes Territorium überdacht hat und bis man sich ein richtiges Bild davon gemacht hat, was diese Dinge tatsächlich umfassen, wird man kaum in der Lage sein, Management, seine Probleme oder Ziele sehr richtig einzuschätzen. Hershey, ein brillanter Manager mit brillantem Managementpersonal, versagte in beschämender Weise als Manager, weil er den eigentlichen Reichtum seiner Firma vernachlässigte – seine Leute mit ihrem eigenen Stolz und ihrer eigenen Unabhängigkeit. Seine Firmenherrschaft endete, als seine Leute – gut bezahlte, gut untergebrachte und gut bekleidete Techniker und Arbeiter – ihn mit bemerkenswert scharfer Munition attackierten. Das brillante Management Deutsch-

lands hatte es beinahe geschafft, sich alle eroberten Gebiete früherer Jahre zurückzuholen, legte Deutschland jedoch in Schutt und Asche.

### **DAS ERREICHEN VON ZIELEN**

Bevor man ein Management beurteilen kann, muss man die Ziele eines Unternehmens erwägen und feststellen, wie weit ein bestimmtes Management eines bestimmten Unternehmens bei der Verwirklichung dieser Ziele vorangekommen ist. Soll das Ziel einer Firma Reichtum gewesen sein, so tut man gut daran, ein Verstehen von Reichtum selbst zu haben; und wenn das Ziel Territorium war, dann sollte man sich lieber ansehen, was genau mit Besitzen von Territorium gemeint ist.

Ziele und deren richtige Definition sind wichtig, weil sie zur Definition von Management selbst gehören. Management könnte man definieren als die Planung von Mitteln, um Ziele zu erreichen, deren Zuweisung an Mitarbeiter zur Ausführung sowie die korrekte Koordination von Aktivitäten innerhalb der Gruppe, um diese festgesetzten Ziele mit maximaler Effizienz und minimalem Aufwand zu erreichen.

Management selbst umfasst normalerweise nicht das Entdecken und Beschreiben der Ziele einer Gruppe. Management befasst sich mit dem Erreichen von Zielen, die anderweitig festgelegt wurden. In grossen Firmen werden die Ziele der Gruppe gewöhnlich von Aufsichtsräten gesteckt. Wenn dies getan ist, werden die Ziele mit dem unbestimmten Wort „Richtlinien“ versehen. Die Ziele von Regierungen stammen, falls sie überhaupt festgesetzt werden, von weniger formellen Quellen.

Nationen sind derart gross, dass sie, bis sie mit Eroberungen beginnen, normalerweise wenige nationale Ziele besitzen, die die gesamte Gruppe umfassen. Das Regierungspersonal selbst hat zum Ziel, sich selbst zu schützen und sich als Management anzustrengen, und der Rest der Gruppe stümpert an kleinen untergeordneten Zielen herum. Wenn ein Ziel aufgestellt und definiert wird, das eine ganze Nation umfasst, vereinigt sich die Nation als eine Gruppe und bewegt sich blitzschnell vorwärts, um Fortschritte zu erreichen. In höchst seltenen Fällen besitzt eine Nation ein genügend grosses Ziel, das die ganze Gruppe umfasst: folglich sind Regierungen normalerweise äusserst bedauernswert, da ihr Management einzig Management zum Ziel hat. Als Kleinasien von Mohammed ein Ziel gegeben wurde, breitete es sich schlagartig in Europa aus. Als Europa von gewissen religiösen Gestalten das Ziel bekam, die Stadt des Kreuzes zu erreichen, breitete es sich schlagartig in Kleinasien aus. Russland, das mit Fünfjahresplänen, Welteroberungsplänen und Plänen über die Freiheit von Minderheiten hausieren geht, kann jede andere Nation erobern, die keine umfassenden Gruppenziele hat. Ein gutes Ziel kann von einem schwachen Management erreicht werden. Das beste Management der Welt hat noch nie die Unterstützung einer Gruppe in toto erhalten, wenn es kein Ziel gab oder ein nur unzulängliches angenommen wurde. Deshalb könnte Russland trotz eines sehr schlechten Managements mehr Erfolg haben als die Vereinigten Staaten mit einem ausgezeichneten, aber ziellosen Management (denn Selbstschutz ist kein Ziel, sondern Verteidigung). Der Tod von Marx ist jüngerer Datums als derjenige von Paine. Das Ziel ist weniger in Verfall geraten.

Firmen erhalten ihre „Richtlinien“ gewöhnlich von einem oder mehreren Eigentümern, die von persönlichem Profit- und Machtstreben erfüllt sind. Somit wird eine Art Ziel postu-

liert. Nationen erhalten ihre Ziele von äusserst bemerkenswerten Quellen, wie etwa einem Knastbruder mit einem Traum von einem besiegten Feind oder einem Messias mit Kreuz in der Hand und bevorstehendem Walhall. Nationale Ziele sind nicht das Ergebnis der Überlegungen von Präsidenten oder der Auseinandersetzungen von Versammlungen. Die Ziele von Firmen oder Regierungen sind normalerweise ein Traum, der zuerst von einem einzigen Menschen geträumt wird, sich dann von einigen wenigen zu Eigen gemacht und schliesslich als Banner für die Vielen hochgehalten wird. Management setzt ein solches Ziel um, sorgt für die Mittel und Wege, die Koordination und die Durchführung von Handlungen, die zu diesem Ziel hinführen. Mohammed sass am Rande der Karawanenstrassen, bis er ein Ziel formuliert hatte. Danach managten seine Anhänger, dass der Mohammedanismus weite Teile der Zivilisation eroberte. Jefferson brachte das Material von Paine und anderen in ein System und erträumte ein Ziel, woraus unsere Vereinigten Staaten wurden. Ein Erfinder träumt von einer neuen Spielerei, und Management, das das Ziel hat, diese Spielerei in Umlauf zu bringen und Geld zu verdienen, betreibt darauf ausgerichtetes Management. Christus gab den Menschen ein Ziel. Auf Betreiben des heiligen Paulus' wurde dieses Ziel zu einem Gruppenziel.

Ob in grösseren oder kleineren Gruppenformationen, das Ziel wird von einer planenden Einzelperson oder Formation erträumt und anschliessend durch das Management einer Gruppe verwirklicht. Dies kann eine Kompanie von Marineinfanteristen sein, der vom Planer des Feldzugs das Ziel zugewiesen wird, die Anhöhe X428 einzunehmen; oder Alexander, der davon träumte, die Welt zu erobern, und eine makedonische Armee, die es verwirklichte; oder Standard Oil, das die Welt umspannt, weil Rockefeller reich werden wollte. Der Träumer, der Planer, ist selten ein eigentliches Mitglied der Gruppe. Er wird normalerweise für eine Sache zum Märtyrer gemacht, überrannt und übervorteilt. Oft sonnt er sich in seinem Ruhm. Doch selten ist er aktiv am Management selbst beteiligt. Wenn er Teil des Managements wird, hört er auf, geringere Ziele zu formulieren, die als Schritte auf dem Weg zu höheren Zielen zu unternehmen sind. So verliert die Gruppe ihr Ziel aus den Augen und kommt ins Wanken. Es ist nicht von Belang, ob der Träumende ein guter Manager ist oder nicht. Vielleicht ist er ein brillanter Manager, vielleicht ist er eine völlige Niete. Doch sobald er beginnt, sich als Manager zu betätigen, verliert die Gruppe eine Repräsentationsfigur und ein Leitbild, und sie gewinnt einen Manager.

Der Träumer von Träumen und der Peitschenmann als Antreiber von Müssiggängern können nicht ein und dieselbe Person sein, denn der Traum ist nur solange wirksam, wie er verehrt wird; Richter und strenger Arbeitgeber können jedoch lediglich respektiert werden. Teil eines Ziels ist sein Glanz und Teil eines jeden Traumes ist der Mann, der ihn träumte. Die Demokratie versagte vermutlich zu dem Zeitpunkt, als Jefferson das Präsidentenamt übernahm. Nicht, weil Jefferson ein schlechter Präsident war, sondern weil Jefferson derart von Managementaufgaben in Anspruch genommen war, dass er die ihm bestimmte Aufgabe, die Ziele aufzufrischen, nicht mehr wahrnahm.

Einem Geschichtsexperten zufolge erreichen das Ideal oder die ethischen Grundsätze einer Gruppe niemals eine höhere Stufe als in dem Augenblick, wo sie erstmals gebildet wird. Diese Beobachtung sollte, um der Wahrheit zu entsprechen, auf jene Gruppen beschränkt werden, in denen das Management dem Träumer des Traumes zugewiesen wurde. Denn in denjenigen Fällen, wo der Träumer kompetente Unterstützung fand, blieb die Tonstufe der Gruppe hoch und der Gruppe war weiterhin Glanz und Erfolg beschieden. Dies traf zum Bei-

spiel im Fall Alexanders zu, dessen Generäle sämtliche Generalstätigkeiten übernahmen, während Alexander, der ein brillanter Kämpfer zu Pferd war, ein Beispiel gab und auf Imperien aufmerksam machte.

Doch egal, ob eine Gruppe einen Alexander oder einen Dichter mit wildem Blick oder einen Erfinder hat, der ihr Ziele für sie setzt; wenn sie keine solchen Ziele zum Erreichen hat, und kein ausreichend brillantes Management, um diese Ziele zu verwirklichen, kann sie keine echte, ja nicht einmal eine erfolgreiche Gruppe sein.

### **DAS WESEN VON ZIELEN**

Nachdem man den Ursprung solcher Ziele untersucht hat, sollte man auch das Wesen von Zielen im Allgemeinen untersuchen. Es gibt wohl ebenso viele Ziele, wie es Menschen gibt, die sie erträumen; wahrscheinlich noch mehr. Ziele lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen. Bei der ersten handelt es sich um Überlebensziele, bei der zweiten um Nichtüberlebensziele. Tatsächlich stellen die meisten Ziele eine Kombination aus beiden dar; denn gelegentlich werden Ziele einzig aufgrund des Wertes ihrer Anziehungskraft aufgestellt, und nicht aufgrund ihres echten Wertes. Man bemerkt, dass das Ziel einer Nation, das diese darauf ausrichtet, alle anderen Nationen zu erobern, nach gelegentlichen Perioden des Aufschwungs in einem Chaos von Rassenkonflikten endet. Ein solches Ziel ist dem Geldziel der meisten „erfolgreichen“ Industriellen oder Aufsichtsräte nicht unähnlich. Solche Ziele könnten auf Erwerb ausgerichtete Ziele genannt werden, und sie bringen beinahe ausschliesslich den Besitz von MEST mit sich, das durch harte Arbeit anderer angehäuft wurde. Im technischen Sinne könnte man diese Ziele als EnMEST-Ziele bezeichnen, denn die Eroberung von Nationen verursacht Besitz von MEST, das durch die Eroberung zu EnMEST enturbuliert wurde; und dies verwandelt schliesslich das eigene Land des Eroberers zu EnMEST. Habgieriges Geldraffen schafft EnMEST, kein MEST, und macht EnMEST aus dem rechtmässigen Geldbesitz des Erwerbers. Da solche Ziele in Richtung Tod tendieren, sind es also Nichtüberlebensziele. Überlebensziele sind gut und erfolgversprechend im Verhältnis zur Menge an echtem Theta, das sie enthalten; das heisst, entsprechend ihrer Fähigkeit, positiven Einfluss auf die grösste Anzahl der Dynamiken auszuüben. Ein Überlebensziel ist also eigentlich nichts weiter als eine optimale Lösung für bestehende Probleme, plus genügend Theta des Träumers, sodass diese eine viel weitreichendere Wirkung entfaltet als eine Zufallslösung. Eine Gruppe erhält durch Thetaziele nicht nur Impulse zu einem höheren, sondern auch einem dauerhafteren Aufschwung, verglichen mit einer Gruppe, die ihre Impulse durch EnMEST-Ziele erhält, wie zum Beispiel im Krieg. Es lässt sich postulieren, dass Thetaziele zu einem weit höheren Niveau an Begeisterung und Elan führen könnten als der pompöseste Krieg, der je gewagt wurde.

Ein weiteres Postulat ist, dass ein Ziel in dem Masse wünschenswert ist, wie es Wahrheit oder echte Vorteile für die Dynamiken birgt.

### **AKTIONSBEREICHE**

Daher kann man sehen, dass eine Gruppe drei Interessen- und Aktionsbereiche hat. Der erste Bereich ist das Postulieren von Zielen, der zweite ist Management. Der dritte ist die

Gruppe selbst, das heisst diejenigen, die die Pläne verwirklichen, die Mittel beschaffen, sich der Erfolge erfreuen.

Diesen drei Faktoren oder Unterteilungen muss entsprochen werden, damit man eine erfolgreiche Gruppe oder eigentlich eine echte Gruppe hat. Die Unterteilungen sind nicht besonders scharf voneinander abgegrenzt. Die Wünsche und Gedanken der gesamten Gruppe üben einen Einfluss auf den Träumer des Zieles aus, geben ihm Impulse und sind tatsächlich Teil von ihm. Das Management benötigt die Unterstützung der Gruppe und die Bereitstellung von Mitteln durch die Gruppe, um überhaupt vorwärts zu kommen. Es muss also die Zustimmung der Gruppe haben, wie Anordnungen am besten und wirtschaftlichsten auszuführen sind. Das Management muss das Vertrauen der Planungsebene geniessen, sonst kann es durchaus sein, dass die Planungsebene eine Reform des Managements zum Teil des Traumes macht. Der Zielschaffer muss vom Management akzeptiert werden und sein Vertrauen geniessen, andernfalls wird sich das Management nach einem neuen Zielschaffer umsehen. Da es aber das Management und der Zielschaffer ist, kann es sich auf höchst trügerische Ideen einlassen, die es danach vielleicht zu einem ihm selbst unterstellten Gebilde machen will (was die Ursache für den Zerfall der meisten Nationen und den Zusammenbruch der meisten Firmen ist).

Es gibt somit drei zueinander in Wechselbeziehung stehende und voneinander abhängige Tätigkeitsbereiche. Das ARK zwischen diesen drei Bereichen muss sehr hoch sein. Eine Gruppe, die von ihrem Management gehasst wird (oft beim Militär der Fall), wird häufig ausgelöscht. Ein ganzes System kann zerstört werden (wie zum Beispiel in der amerikanischen Industrie), wenn das Management und die Gruppe beschliessen, sich in zwei Lager zu spalten. Der Tod des Zielschaffers wirkt sich nicht zerstörerisch auf die Gruppe aus, sondern hilft ihr sogar manchmal, doch nur so lange, wie der Traum selbst fortlebt und am Leben gehalten wird. Ein Management etwa, das sich (zum „Wohl“ der Gruppe) zwischen den Zielschaffer und die Gruppe stellt, weiht die Gruppe dem Tod, indem es das Wesen des Zieles verfälscht und interpretiert. Das Management kann sich nicht mit der Gesamtzielsetzung oder -planung befassen; es kann lediglich die Pläne zum Erreichen des Ziels ausführen und beschleunigen sowie sein eigenes Planen auf die Planung von Mitteln und Wegen beschränken, nicht auf die Planung von Zielen. Der Verkehr zwischen der Gruppe und dem Zielschaffer sollte direkt und frei von allen „Interpretationen“ sein, es sei denn, das Management wünscht, die Gruppe zu zerstören, in welchem Falle es unter allen Umständen die Unterbrechung der Kommunikation zwischen dem Zielschaffer und der Gruppe herbeiführen sollte. Der Platz des Zielschaffers ist auf dem Marktplatz mit der Gruppe oder irgendwo abseits, wo er sich niederlässt und eine neue Idee entwickelt. Der Platz des Managements ist in den Sälen, Palästen, Arsenalen, den Zellen von Aufsehern, hinter dem Richterstuhl und im Raum des Aufsichtsleiters. Nachdem der Zielschaffer das Anliegen der Kampagne festgelegt hat, bestimmt das Management den Kurs.

Das Management ist den Zielen untergeordnet, doch übt der Zielschaffer keine Befehlsgewalt über das Management aus. Solange ein Management dies erkennt, wird es als gesundes Management weiterbestehen, und die Gruppe, modifiziert durch natürliche Faktoren wie Nahrung, Bekleidung und allgemeinen Überfluss, bleibt in ausgezeichneter Verfassung. Wenn das Management versäumt, dies zu erkennen, so wird der Zielschaffer, selbst wenn er bloss ein Individuum ist, das Freude am Erschaffen eines grossen Vermögens hat, das Management auswechseln. Wenn der Zielschaffer tatsächlich ein hohes Mass an Theta darstellt

und das Management die Qualität von Ideen vergisst (oder deren Potenzial nie ganz erkannt hat), so wird das Management wiederum und noch schlimmer zu Fall gebracht; denn ein Thetazielerschaffer hat eine Gruppe hinter sich; er kann in einem Moment viel mehr Gruppe sein als das Management und kann somit leicht Säle und Paläste leerfegen. Ein Management, das seinen Zielerschaffer in Verruf bringt oder die Kommunikation von Zielen entstellt, stirbt natürlich selbst; im Sterben kann es jedoch auch eine Gruppe umbringen.

Das Management zieht den Zielerschaffer oftmals ins Vertrauen und ersucht ihn, verschiedenste Probleme zu lösen. Dabei sollte das Management verstehen, wenn es so etwas tut, dass es sich nicht mit einem weiteren Managementmitglied bespricht; denn der Rat, den es für technische Probleme erhalten wird, und sei er noch so brillant, wird in der Regel grob ausfallen. Denn dem Zielerschaffer fehlt der Blick für dürftige Versorgungslinien, zitternde Bankkonten, wütende Gewerkschaftsführer und ausstehende oder in gefährlichem Mass mangelhafte Lizenzen und Verträge. Der Zielerschaffer sieht Ziele; das Management sieht Hindernisse auf dem Weg zu den Zielen, sowie Möglichkeiten, diese zu überwinden. Die erste Voraussetzung für einen Zielerschaffer besteht darin, Ziele auszumachen, welche nur durch die härtesten Bemühungen erreichbar, doch funkelnd und lockend genug sind, um seine eigenen Interessen (im Falle eines EnMEST-Zielerschaffers) oder (im Falle eines Thetazielerschaffers) seine ganze Gruppe immer weiter und weiter voranzubringen. Das Management hetzt zwischen dem Druck der Gruppe, das Ziel zu erreichen, und den Posaunenstößen des Zielerschaffers, voranzukommen, hin und her.

Es gibt jedoch bestimmte Hilfsmittel, die dem Management die Last erleichtern können, es Atem schöpfen und nicht mehr ausser Atem kommen lassen und es als Management höchst erfolgreich sein lassen. Das bedeutet, dass die von diesem Management geführte Gruppe höchst erfolgreich sein muss, *wenn ihre Ziele leuchtend gehalten werden.*

### **EINE WAHRE GRUPPE**

Beschäftigen wir uns selbst ausschliesslich mit wahren Gruppen. Die wahre Gruppe könnte als eine definiert werden, die a) ein Thetaziel hat, b) ein aktives und fähiges Management, das nur zum Nutzen der Gruppe in Richtung auf ein Thetaziel hinarbeitet, und c) aktive Mitglieder, die voll und ganz zur Gruppe und ihren Zielen beitragen und die von der Gruppe unterstützt werden; und wo ein hohes ARK zwischen Ziel und Management, Management und Gruppe, Gruppe und Ziel herrscht. Hier haben wir keine Managementprobleme, ausser den natürlichen Problemen, die zweitrangigen, doch komplexeren Pläne zum Erreichen der Ziele festzulegen, das Aufzeigen und Festlegen von Plänen für das Vermeiden von Hindernissen, die auf dem Weg zu diesem Ziel oder diesen Zielen auftreten sowie das Koordinieren der Ausführung solcher zweitrangigen doch äusserst lebenswichtigen Pläne. Da das Management im Einverständnis mit allen Teilnehmern handelt, wird ihm von diesen Teilnehmern sofort ein Teil der Planung abgenommen sowie das Schreckgespenst eines jeden Managements, das Zusammenfügen loser oder unbeachteter Enden. Darüber hinaus wird das Management, anders als im Wohlfahrtsstaat, nicht mit der Sorge um die Bereitstellung oder Herstellung von Nahrung, Bekleidung und Unterkunft für die Gruppe belastet, sondern es befasst sich einzig mit der Koordination des Standortes oder der Kultivierung der Gruppe, anhand von zweitrangigen Plänen, die vom Management für den Standort und die Kultivierung erarbeitet wurden. Dem Manage-

ment kommen die Ratschläge derer zugute, die mit den Problemen der Mitwirkung am meisten vertraut sind, und es wird sofort informiert, falls es einmal etwas postuliert, das nicht funktioniert. Auf der Zielseite wird ihm das Problem abgenommen, das noch nie vom Management gelöst wurde, nämlich die grundlegenden Ziele der Gruppe zu postulieren und ihnen konstruktive Gestalt zu verleihen. Darüber hinaus hat das Management nicht die nervenaufreibende Aufgabe, Enturbulationen und Verwirrungen, die das Verderben jeder Halbgruppe sind, zu glätten.

Sehen wir uns nun an, was mit einer wahren Gruppe im Gegensatz zu einer Pseudogruppe gemeint ist. Eine wahre Gruppe lässt in dem Masse darin nach, eine wahre Gruppe zu sein, wie es ARK-Brüche zwischen Zielen und Management, Management und Gruppe sowie Gruppe und Zielen gibt. Gibt es einen Erschaffer hoher Thetaziele und eine Gruppe, die mit diesen Zielen übereinstimmt, sind die Bande zwischen der Gruppe und dem Zielschaffer derart fest, von so gusseiserner Härte, dass, egal ob der Zielschaffer als Person tot oder lebendig ist, ein Management ohne ARK zum Zielschaffer oder zur Gruppe untergeht und schnellstens ersetzt wird. Doch in der Zwischenzeit, solange dieses Management noch besteht, ist die Gruppe keine echte Gruppe, und sie erreicht ihre Ziele nicht in dem Masse, wie sie sollte. Dies wäre die erste Stufe von einer wahren Gruppe hinunter zu einer Pseudogruppe. Dieser Zustand könnte über längere Zeit bestehen, wenn das Management kein ganz wahres Management wäre, aber auch nicht eklatant ohne ARK ist. Die Überlebensdauer eines solchen Managements wäre umgekehrt proportional zur Vollständigkeit des ARK-Bruches. Eine krasse Verdrehung oder ein Bruch im ARK hätte das unverzügliche Ende des Managements zur Folge. Bei einem andauernden leichten ARK-Bruch könnte das Management über längere Zeit ertragen werden. Während der Zielschaffer lebt, kann der Bruch mit der Gruppe schlimmer sein als mit dem Zielschaffer, wobei das Management weder zusammenbricht noch ersetzt wird. Bei einem ARK-Bruch mit dem Zielschaffer wird das Management sofort unter Beschuss durch die Gruppe kommen, die sich als kleines Unterziel die Absetzung des Managements gesteckt hat. Aus diesem Grunde ziehen die meisten Managements einen guten, absolut toten Zielschaffer vor, dessen Ideale und Gedanken in der Gruppe fest verankert sind. Die meisten Gruppen geben lebenden Zielschaffern den Vorzug, da solange der Zielschaffer lebt (im Falle einer wahren Gruppe), die Gruppe einen starken Verfechter besitzt; denn ein Thetazielerschaffer interessiert sich hauptsächlich für die Gruppe, deren Individuen und seine Ziele. Er macht sich wenig Gedanken über das Management, ausser über dessen Effizienz in der Erreichung von Zielen bei minimaler Reibung und mit maximaler Geschwindigkeit.

Die nächst tiefere Stufe zwischen der wahren Gruppe und einer Pseudogruppe ist derjenige Punkt, an dem die Ziele als Kodizes weiterexistieren, nachdem der Zielschaffer gestorben ist oder seine Tätigkeit als Zielschaffer eingestellt hat. Ein Management, das immer gleich Notlagen vermutet und das selbst in der besten Gruppe stark belastet ist, bricht mit den in einem Kodex festgehaltenen Zielen im Namen der Zweckdienlichkeit das ARK in geringem Masse. Da das Management an den laufenden Problemen interessiert ist und eher den nächsten Hügel als den nächsten Planeten sieht, verursacht es in der besten Absicht eine Reihe solcher Brüche und Entstellungen und fängt an, diese der Gruppe mit den verschiedensten Mitteln schmackhaft zu machen. Die Gruppe mag ihnen gewöhnlich widerstehen, könnte jedoch in einer wirklichen Gefahr dem Management das Recht auf Abänderung oder Aufhebung eines

Teils des Kodexes einräumen. Wenn nun das Management den Bruch oder die Entstellung des Kodexes nicht behebt, so befindet sich die Gruppe auf dem besten Weg zur Pseudogruppe.

Der nächste wichtige Punkt der Verschlechterung ist der Punkt, an dem das Management nur das Management ist, um für den eigenen Nutzen zu managen; nicht nach den Kodizes der Ziele des verstorbenen Zielschaffers, sondern um einen schattenhaften Abklatsch dieser aufrechtzuerhalten, wie etwa „Patriotismus“, „euer König“, „der amerikanische Lebensstil“, „jedem Bauern seine eigene Scholle“ usw., usw., usw.

Auf der nächsttieferen Stufe befindet sich der vollständige Bruch und die Umkehrung des ARKs zwischen Gruppe und Management. Dann entstehen Revolution, Arbeiterstreiks und andere Dinge.

Folgt dem abgesetzten Management ein neues Management, ohne dass gleichzeitig ein neuer Zielschaffer erscheint, so ist das alte Regime, trotz des Blutvergiessens, durch das neue bloss ersetzt worden. Denn ein Management ist den Kritikern zum Trotz normalerweise aufrichtig in seinen Bemühungen zu managen. Wenn nun kein guter Thetazielschaffer auftaucht und die Revolution oder den Streik zu Ende führt, so muss sich ein starkes Management ständig mit einem ununterbrochenen Notstand auseinandersetzen, was den Managern die ausserordentlichste Fähigkeit und Fertigkeit, die man sich vorstellen kann, abverlangt sowie seltsamerweise, doch vorhersagbar, die strengst mögliche Kontrolle der Gruppe.

Wir erörtern hier – sollten Sie es noch nicht bemerkt haben – die Tonskala von Regierungen, Firmen oder Gruppen im Allgemeinen, vom hohen Theta eines annähernd kooperativen Zustandes, hinunter zum Theta einer demokratischen Republik, hinunter zum „Notstandsmanagement“, hinunter zum Totalitarismus, hinunter zu Tyrannei und hinunter, falls nicht unterwegs ein neuer Zielschaffer einen Wiederaufschwung bewirkt, bis zur Apathie einer sterbenden Organisation oder Nation.

Eine wahre Gruppe wird das meiste MEST erobern. Selbst wenn ihre Mittel mit denen einer anderen Gruppe nicht vergleichbar sind, wird sie andere Gruppen erobern, die nicht ganz wahre Gruppen sind. Brillanz und Fertigkeit neigen von Natur aus dazu, den Standard sowie die Mittel einer wahren Gruppe in Schwung zu bringen. Als eine Art unvermeidliche Folge wird sich das MEST einer wahren Gruppe unterordnen. Die Menge an MEST, die eine wahre Gruppe schliesslich erobert – aber nicht notwendigerweise BESITZT – ist direkt proportional zum Ausmass an Theta, das diese Gruppe aufweist; wobei Theta vieles umfasst, einschliesslich Lösungen auf den Dynamiken in Richtung Überleben. Um Theta zu entfalten, muss die Gruppe unbedingt in Richtung wahre Gruppe tendieren.

Ein wahrhaft erfolgreiches Management ist ein Management in einer wahren Gruppe. Es liegt eindeutig im Interesse eines Managements, eine Gruppe zu haben, die so wahr wie nur möglich ist. Tatsächlich kann ein Management zur Vervollständigung der Gruppe einen Zielschaffer suchen oder die Gruppe auf die Suche nach einem Zielschaffer schicken, und der Zielschaffer bewährt sich dann, indem er die Gedanken und Ambitionen der Gruppe verstärkt. Es hebt den Aktionsbereich des Zielschaffers so hoch wie möglich an und es hält sich dort, ohne weitere Abänderungs- oder Überwachungsversuche der gesetzten Ziele anzustrengen (denn das Management ist notwendigerweise ein klein wenig konservativ, neigt immer dazu, autoritär zu sein, und ist geneigt, irgendwie auf die eigene Macht bedacht zu sein). Wahrscheinlich besteht die grösste Dummheit, die ein Management begehen kann, darin, einer

Gruppe zu verweigern, zu einer wahren Gruppe zu werden. Die Gruppe wird, falls die Mitglieder auch nur ein bisschen Leben haben, versuchen (da die dritte Dynamik eben ist, was sie ist), eine Gruppe im eigentlichen Sinn zu werden. Eine Gruppe wird immer einen Zielschaffer um sich herum haben. Das Management im industrialisierten Amerika und in Russland ist bemüht, Zielschaffer zu verbieten, zu bekämpfen und zu verurteilen. Dies stellt die Gruppe nicht unter den Befehl des Managements, sondern eines Mächtigen-Martyrers, eines John L. Lewis<sup>1</sup>, eines Petrillo<sup>2</sup>, eines Townsend<sup>3</sup>. Und das Management muss prompt autoritär werden und beginnen, Teile der dritten Dynamik abzutöten, was zum Ende nicht nur des Managements, sondern auch des Unternehmens oder der Nation führt.

Genauso sollte sich eine Gruppe der Stumpfsinnigkeit bzw. der wirklichen Gefahr sehr deutlich bewusst sein, einen Zielschaffer ins Management zu setzen oder darauf zu bestehen, dass der Zielschaffer managt. Hitler hatte einen Kampf. Wahrscheinlich hätte er eine ganze Menge weiterer Kämpfe gehabt, über die er hätte schreiben können, wenn absolut alle erkannt hätten, was für ein Zielschaffer in ihm steckte, und sein Erschaffen von Zielen unterstützt hätten. Stattdessen warf ihn das damalige Management ins Gefängnis und bot sich in der Folge als Zielscheibe für den Volkszorn an (glauben Sie nämlich nicht, das Volk habe nicht hinter Hitler gestanden, egal was die Nazis unserer Militärregierung erzählen wollen). Bergab ging es mit der Republik, bergauf ging es mit Hitler als Management. Bergab ging es mit Deutschland, das in einem Blutbad versank. Bestenfalls war er ein schlechter Zielschaffer, denn er befasste sich mit EnMEST und sehr wenig Theta. Doch er war ein scheusslich schlechter Manager; denn indem er einer wurde, konnte er kein guter Zielschaffer mehr sein, sondern verfiel – durch die Verwirrungen des Managements in Rage gebracht – dem Wahnsinn.

Da die meisten Managements zu Beginn eher tief auf der Tonskala sind, wären sie sehr zurückhaltend beim Erschaffen eines Ziels auf einem kreativen Niveau der Vorstellungskraft, ausser sie würden die Mechanismen der Sache kennen. Und diese beweisen, dass es ohne einen Zielschaffer unsicher ist, dass es unsicher ist, einen Zielschaffer zu unterdrücken, dass es unsicher ist, sich nicht ununterbrochen um eine wahre Gruppe zu bemühen und grosse Hemmungen zu haben, irgendetwas in Richtung auf das Niveau einer Pseudogruppe treiben zu lassen. Das Management sollte sich mit den Teilnehmern der Gruppe eng abstimmen und ihnen so viel Mitspracherecht über das Managen sowie Mittel und Wege geben wie möglich. Es sollte die Last, für die Gruppe zu sorgen, umgehen und die Rolle als Diener der Gruppe übernehmen und behalten, wobei es für diese Gruppe tatsächlich verfügbar ist. Managements und Unternehmen sind dann am erfolgreichsten, wenn sie so energisch wie möglich auf den Status als wahre Gruppe hinarbeiten.

## GESETZE

Es gibt eine Anzahl bestimmter und genauer Gesetze, durch die das Management sein eigenes Effizienzniveau sowie das Niveau der Produktion und Aktivität einer Gruppe zu heben vermag.

---

<sup>1</sup> **John L. Lewis:** (1880–1959), US- Gewerkschaftsführer.

<sup>2</sup> **Petrillo:** James Caesar Petrillo, geb. 1892, US- Gewerkschaftsführer; Präsident der amerikanischen Musikergewerkschaft von 1940–1958.

<sup>3</sup> **Townsend:** Francis E. Townsend: (1867–1960), amerikanischer Reformler, der 1934 vorschlug, dass jede Person über 60 Rente erhält.

Wenn es erforderlich ist, ein Überraschungselement in einen Angriff oder zum Schutz vor einem Angriff auf einen Gruppenteil einzuführen, so ist es dem Management erlaubt, BETRIEBLICHE DATEN zurückzuhalten. Das Zurückhalten von irgendwelchen anderen Daten als betrieblichen Daten kann eine Gruppe zerrütten und das Management kippen. Jedes Management, das als Zensor oder Propagandastelle auftritt, wird unwillkürlich sich selbst zerstören und der Gruppe schaden. Ein Management darf Affinität, Kommunikation oder Realität nicht entstellen und darf diese nicht unterbrechen. Ein Management versagt proportional zum Ausmass der Entstellung oder dem Abbrechen von ARK, welches es herbeiführt. Und seine Pläne und die Ziele der Gruppe sind in genau dem Masse falsch, wie sich das Management „gezwungen“ fühlt, mit Hilfe von Propaganda oder internen Verbindungen ARK-Entstellung oder ARK-Abbrechung zu bewirken.

Ein Management kann die Tonstufe irgendeiner Organisation und damit deren Effizienz augenblicklich anheben, indem es alle Kommunikationslinien verbindet und weit offen hält – Kommunikationslinien zwischen sämtlichen Abteilungen und allen Gruppenangehörigen und Kommunikationslinien zwischen dem Zielschaffer und der Gruppe. Ein Versagen, einen Kommunikationskanal zu errichten und offen und am Fliessen zu halten, lässt die Organisation in eben diesem Ausmass versagen.

Kommunikationslinien werden auf folgende Art durchtrennt: a) indem man zulässt, dass so viel Entheta auf ihnen fliesst, dass die Gruppe sie einstellen oder vermeiden wird; b) indem man die Kommunikation verdreht und damit die Linie abwertet, sodass danach niemand dieser Linie Aufmerksamkeit schenken wird; c) indem man die Linie mit einem zu grossen Verkehrsvolumen verstopft (zu viel Material mit zu wenig Bedeutung); und d) indem man die Linie aus Nachlässigkeit oder Böswilligkeit oder um Autorität zu gewinnen, abhackt (der Hauptgrund, weshalb an Linien herumgepfuscht wird).

Derjenige hält die Macht in einer Organisation, der die Kommunikationslinien innehat und der sich am Kreuzpunkt von Kommunikationen befindet. Deshalb sollten in einer wahren Gruppe die Kommunikationen und die Kommunikationslinien heilig sein und sind es auch. Kommunikationslinien sind heilig. Als solche wurden sie instinktiv schon in den frühesten Zeiten der Menschheit betrachtet. Boten, Herolde und Reiter genossen die allergrösste Aufmerksamkeit, selbst wenn sie sich zwischen Kämpfenden und auf EnMEST-Missionen befanden. Priester beziehen ihre Macht, indem sie Kommunikationsübermittlungspunkte zwischen Göttern und Menschen sind oder vorgeben, es zu sein. Und selbst die meisten Regierungen betrachten Kulte als heilig. Kommunikationslinien sind heilig, und wer eine Kommunikationslinie innerhalb einer Gruppe unterbricht oder entstellt, verdient sich den Tod der Gruppe – die Verbannung. Genau dies geschieht gewöhnlich als ganz natürlicher Verlauf der Dinge. Kommunikationslinien sind heilig. Sie dürfen nicht als Kanäle für Bosheit und Entheta verwendet werden. Sie dürfen weder verdreht noch entstellt werden. Sie dürfen nicht durch viele Wörter und wenig Bedeutung verstopft werden. Sie dürfen nicht abgeschnitten werden. Sie müssen überall da errichtet werden, wo es so aussieht, als ob eine Kommunikationslinie bestehen möchte oder benötigt wird.

Jedes Management von irgendetwas kann die Tonstufe und Effektivität anheben, indem es mit Feuereifer, als heilige Pflicht, Kommunikationslinien innerhalb der Gruppe und von ausserhalb der Gruppe in die Gruppe sowie von innerhalb der Gruppe nach aussen errichtet und aufrechterhält.

Die lebenswichtigsten Linien einer Gruppe sind nicht die Betriebslinien, obwohl dies dem Management so vorkommen mag. Es sind die Thetalinien zwischen jeglichem Theta und der Gruppe und zwischen dem Zielschaffer und der Gruppe. Ein Management, das mit diesen Linien in irgendeiner Weise herumfuscht, wird sich selbst zerstören. Sie besitzen Spannungs- und Explosionskraft. Es ist so zwangsläufig, wie die Nacht auf den Tag folgt, dass diese Linien, falls mit ihnen an einer Stelle herumgepuscht wird, an genau diesem Punkt explodieren werden. Dies ist ein natürliches Gesetz von Kommunikationslinien.

Es ist so gefährlich, an einer Linie herumzupuschen, wie sie Wahrheit in ihrem Kanal führt. Es ist für die Linie sicher und sogar zu ihrem Schutz, wenn sie abgeschnitten wird, falls sie Entheta enthält. Wenn beispielsweise eine wahre Linie abgeschnitten wird, belädt sie denjenigen, der sie abgeschnitten hat, mit ein wenig Macht und damit hat er für einen Augenblick Autorität. Aber es ist nur die Autorität der abgeschnittenen Linie. Wenn die Linie somit zum Untergehen gebracht wird, verliert derjenige, der sie abgeschnitten hat, seine Autorität. Wenn es auf dieser Linie viel Wahrheit gibt, verschafft sie demjenigen, der sie abschneidet, keine Autorität, sie jagt ihn in die Luft.

Eine Gruppe hat das Recht, jedermann zu verbannen, der beim Herumpuschen mit irgendeiner Kommunikationslinie ertappt wird.

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

Ein Management, das eine Realität entstellt oder unterdrückt, ganz gleich wie „vernünftig“ diese Handlung erscheint, handelt in Richtung Zerstörung einer Gruppe. Es zählt nicht das, was nach Ansicht des Managements die Gruppe oder der Zielschaffer wissen sollten, sondern es zählt das, was wahr ist. Eine vorrangige Funktion des Managements besteht darin, die Realität sämtlicher gegebener Umstände, Situationen und Personalbelange aufzudecken 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 wahre Gruppe muss ein Management haben, das sich mit Affinität, Realität und Kommunikation beschäftigt, und jede Gruppe hat das uneingeschränkte 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, die es in der Macht gibt, bewusst sein. 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 seiner Überzeugung, 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 Bestrafungsmassnahmen, 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. Die Bestrafung von Verbrechern beispielsweise schafft noch mehr Verbrecher. Die Verwendung von Bestrafungsmassnahmen bei Geisteskranken führt zu mehr Geisteskranken. Bestrafungsmassnahmen für Ineffizienz schaffen mehr Ineffizienz, und keine Weisheit oder Macht des Managements auf der Welt kann dieses funktionierende Gesetz umdrehen oder unterbrechen. In der Vergangenheit war jedes Management eine enturbulierte Gruppentherrschaft, die versuchte, über eine enturbulierte Gruppe zu herrschen. Ein Management war nur in denjenigen Fällen erfolgreich, in denen entweder die Bestrafungsmassnahmen aufgehoben wurden oder ein Zielerstatter Theta verbreitete und allein durch die Macht des Thetas die Gruppe desenturbulierte.

Ein Management bedarf der Macht, um zweitrangige sowie lebenswichtige Pläne voranzutreiben und deren Durchführung durch die Gruppe zu koordinieren. Die einzig brauchbare Macht leitet sich aus der Vernunft und der Fähigkeit zur Vernunft ab. MEST gehorcht allein der Vernunft, wenn es darum geht, organisiertes MEST zu schaffen. Bestrafungsmassnahmen erschaffen EnMEST, wo MEST angestrebt wurde. Jedes Management rühmt sich des Wunsches, MEST für die Gruppe zu beschaffen. Durch Verwendung von Bestrafungsmassnahmen gegenüber der Gruppe oder gegenüber MEST kann ein Management bloss Enthetakontrolle über EnMEST erlangen, und dies ist der Tod. Wenn die Gruppe über genügend freies Theta verfügt oder falls das Ziel genügend Theta aufweist, kommt das Management mit Bestrafungsmassnahmen davon und kann die von ihm verwendeten Bestrafungsmassnahmen mit dem in der Gruppe vorhandenen Theta verwechseln. Daraus kann es fälschlicherweise schliessen, dass Errungenschaften durch Bestrafungsmassnahmen und nicht durch vorhandenes Theta zustande kommen. Derart begeistert von Bestrafungsmassnahmen wendet das Management dann mehr davon an, mit dem Ergebnis, dass das vorhandene Theta enturbuliert ist. 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 je zuvor hatte.)

Macht, und zwar sehr konkrete und wirkungsvolle Macht, kann nur dann aufrechterhalten werden, wenn sie im Einklang mit Thetazielen wirkt und aus Thetagrundsätzen abgeleitet wird. Autoritäre Macht, die durch das Brechen oder Entstellen von ARK aufrechterhalten wird und der durch Bestrafungsmassnahmen Nachdruck verschafft wird, bewirkt die sichere Zerstörung des Managements und verminderte Effizienz oder den Tod der Gruppe. 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 befassen uns hier mit dem grundlegenden Stoff von Management und Gruppenüberleben. Es muss erwähnt werden, dass Managements erfolgreich waren, trotz Anwendung von Bestrafungsmassnahmen und wegen vorhandenen Thetazielen; unabhängig davon, ob das Management sich dessen bewusst war oder nicht. Das führt nicht speziell zum Ergebnis, dass ein schlechtes Licht auf frühere Managements geworfen wird, sondern es zeigt die hohe Widerstandskraft 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

gewisse 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, das die Sache am Laufen hält. Wo in der Vergangenheit eine Sache lief, geschah dies in der Regel durch höchst lebenswichtige Thetaziele und voll und ganz trotz des Managements. Das Management, das ein notwendiges Teilchen im Ablauf der Dinge darstellt, wurde von einer optimistischen Menschheit beibehalten, in der leisen Hoffnung, es möchte sich eines Tages als vollständig nützlich erweisen. Ein Management mit Bestrafungsmassnahmen ist ein Bremsklotz für die Handlungen eines Zielerschaffers und einer Gruppe, und nicht etwa das Öl im Getriebe, für das sich das Management in gutem Glauben hält. Eine kombinierte Zielerschaffer-Gruppenhandlung wird nur durch das Fehlen eines guten Managements enturbuliert oder, noch schlimmer, durch die Existenz eines Managements, das sich Bestrafungsmassnahmen 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 arbeiten als eine völlig ungemanaagte 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 Zielerschaffer jetzt 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 ausgelegt wird. Das Management zerfällt und verarmt im Verhältnis zum Entstellen oder Abbrechen der Linien vom Kodex zur Gruppe.

Ein faszinierender Faktor ist jedoch damit verbunden – ARK-Linien. Werden sie auch nur leicht unterbrochen, verleihen sie der Person, die sie unterbrochen hat, eine gewisse Macht. Natürlich 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 Thetaabschnitt verhüllt. Seine Gruppe versucht, das Theta zu sehen und zu erfassen. Wenn dies 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 verdunkelt wird. Doch im Zuge dieses Herumpfuschens begibt er sich auf die enger werdende Abwärtsspirale. Schliesslich ist er derart „reaktiv“ (und er müsste ziemlich reaktiv sein, um eine solche Unternehmung zu starten), dass er das Theta entweder verschleiert oder es missbilligt. 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 solcher Gegenstand 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 Laien 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 Bestrafungsmassnahmen gegriffen werden. Höllenqualen müssen 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 Zielschaffer. Leider verleihen sie einem verschleiernenden 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 Greueln 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 Zielschaffer 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, verfolgt die kleineren Thetaerschaffer mit Strafen, 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 Zielschaffer gestorben ist, ist die Gruppe tot, das Management ist tot und Verzweiflung regiert. **DIES WAR DER KREISLAUF VON MANAGEMENT UNTER DEN MENSCHEN, SEIT SIE ZUM ERSTEN MAL ZIVILISIERT WURDEN**, ausser in jenen Zeiten und Gebieten, in denen es einen wirklichen Zielschaffer gab und wo das Management anfänglich tatsächlich ein Teil einer beinahe wahren 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 Zielschaffers entstanden und welche vorgaben, ein Ziel zu haben, aber über keinen Zielschaffer für die Gruppe verfügten, sondern lediglich Ziele für Individuen, nämlich das Management selbst. Drei Lebensversicherungen entstanden wegen wirklicher Zielschaffer und bildeten die führenden Gesellschaften Amerikas, trotz nachfolgenden Entstellungen des Ziels und obwohl diese dem persönlichen Gewinnstreben einiger Leute untergeordnet wurden.)

## MASKIERTES MANAGEMENT

Es ist nun einmal so, dass eine Kultur, die viele Beispiele maskierten Managements mit Bestrafungsmassnahmen birgt, beginnen wird, eine Pseudomanagementtechnologie zu entwickeln, die auf einer Nachahmung von diesem maskierten Management mit Bestrafungsmassnahmen basiert. Für die damalige Zeit wurde die Technologie am gekonntesten in Machiavellis

*Der Fürst* aufgestellt. 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 guten 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 Fähigkeit zum Kampf 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 Kulturkampf 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 formulieren. Jede Armee ist erhebliches 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 eine wahre Gruppensache, 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 Aneignung von MEST, sondern bloss Schutzklauseln 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“ wäre in der Lage, 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 kann, auf eher lockerer Basis, innerhalb der Einheit geschaffen werden. Eine Armee stellt ihre Technologie auf ein fantastisch hohes ARK auf der Ebene der Soldaten und Unteroffiziere auf und wird von einem fantastisch tiefen ARK auf der Offiziersebene gesteuert. Denn das ARK in der Mehrheit der Gruppe ist hoch und es ist deshalb hoch, weil es von einem Management mit tiefem ARK befohlen wurde (man muss befürchten, dass das Management von Armeen eine solche Sache 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 in Kleinasien und überrollen Europa.

## FALSCHES 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 dem schnellen Tod entgegen. Dies belegen die Präsidenten der USA; denn wer das Aussehen eines Präsidenten nach nur zwei Jahren Amtszeit mit demjenigen vor seiner Amtszeit vergleicht, wird sich vom schnellen Zerfall überzeugen können. 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 sich in besserer Planung und geht davon aus, dass zur Berichtigung lediglich etwas mehr Not-Bestrafungsmassnahmen angebracht seien. Die Gruppe lehnt sich vermehrt auf. Das Management vermehrt die Bestrafungsmassnahmen. Schliesslich wird irgendetwas explodieren müssen. Eine Nation, die schon am Beginn dieses Zyklus eine Thetaziel-Revolt durchmacht, kann sich glücklich schätzen. Die Regierung der Vereinigten Staaten ist deswegen überlastet und ineffizient als Management, weil kein einziger der Grundsätze der ursprünglichen Zielerstatter zur Anwendung gelangt; und diejenigen, die zur Anwendung gelangen, 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 Zielerstattern 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“ ständig in Schwierigkeiten steckt, kostspielig und 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. Sie bringen ganz klar die Mehrheit der Unternehmen dieses Landes buchstäblich um. 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 Thetazielerschaffers vertuscht und mit allen Mitteln versucht, diesen Mangel mit Bestrafungsmassnahmen wettzumachen.

1776 hat Amerika für Unabhängigkeit von einem entfernt gelegenen Management gekämpft und hat gewonnen. Mit dem Auftauchen von Alexander Hamiltons Banksystem (eine Medaille für Burr<sup>4</sup> bitte, wenn er auch ein Verräter gewesen sein mag) machte der Teil der Un-

---

<sup>4</sup> **Burr:** Aaron Burr, (1756–1836), führender amerikanischer Politiker, verletzte Alexander Hamilton 1804 tödlich in einem Duell, wurde 1807 des Verrats bezichtigt und später freigesprochen.

abhängigkeit, 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 unverblümete 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 des 20. Jahrhunderts zunehmen.

Wirtschafts-tyrannei 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, zum Teufel zu schicken; der Sozialismus macht Privateigentum ungesetzlich und baut überwältigend grosse Bürokratien auf, die ungefähr so effizient sind wie die Maschinerie von Rube Goldberg<sup>5</sup>; 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.

Wie dem auch sei, 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.

---

<sup>5</sup> **Goldberg, Rube:** (1833–1970), amerikanischer Cartoonist, der bekannt ist für seine Zeichnungen enorm komplizierter Maschinen zur Verrichtung simpler Arbeiten.

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. Schauen Sie sich ihre Ideale und Ethik gut an. Dies ist der Bereich des Zielerschaffens.
2. Schauen Sie sich ihre Grundprinzipien gut an. Dies ist der Bereich des Managements, seiner Planung und Koordination.
3. Schauen Sie sich ihre Durchführung gut an. Dies ist der Bereich der Mitarbeiter und der individuellen Mitglieder der Gruppe.
4. Etablieren Sie einen allgemeinen, flexiblen Verwaltungsplan; 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 „Notstands-begriffen“, plant. Lassen Sie die Schwarzmalen 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 eine grosse Anzahl von 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 genau das Prinzip, 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 tiefen Gesellschaft draussen vorkommen, geschehen ist.

### **DAS KREDO EINES WAHREN GRUPPENMITGLIEDS**

1. Das erfolgreiche Mitglied 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 reibungslose Funktionieren der gesamten Gruppe ist Teil der Verantwortung des Gruppenmitglieds.
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 irgendwelcher 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 Beitrags 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 STÄNDIG 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 Zielschaffer 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 Interpretation 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 Cliques 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 altern 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 gewisser 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