

**WIE MAN ALS
VORGESETZTER
ÜBERLEBT**

KOMMUNIKATIONSHANDBUCH

VON

L. RON HUBBARD

Das Manuskript zu diesem Buch wurde von
RICHARD DE MILLE
vorbereitet. Er half mit bei der Entwicklung
des hier vorgestellten Kommunikationssystems.

Copyright © by L. Ron Hubbard 1953.
ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

INHALT

<i>EINFÜHRUNG</i>	4
<i>Erster Teil</i>	6
<i>DER OCHSENKARREN MODERNER PLANUNG</i>	6
<i>Zweiter Teil</i>	14
<i>WARUM ORGANISATIONEN PSYCHOTISCH HANDELN</i>	14
<i>Dritter Teil</i>	21
<i>BEURTEILUNG IST VON HÖCHSTER BEDEUTUNG</i>	21
<i>Vierter Teil</i>	27
<i>DER WEG EINER BOTSCHAFT</i>	27
<i>Fünfter Teil</i>	35
<i>KOSTEN, KOSTENLÖCHER UND GRÜNDE</i>	35
<i>Sechster Teil</i>	40
<i>BEFEHLSLINIE UND KOMMLINIE</i>	40
<i>Siebter Teil</i>	45
<i>POST UND DER ÜBERVOLLE SCHREIBTISCH</i>	45
<i>Achter Teil</i>	48
<i>DIE ENTWICKLUNG DES GEHIRNS EINER ORGANISATION</i>	48
<i>Neunter Teil</i>	51
<i>WAHL EINES BESTIMMTEN SYSTEMS</i>	51
<i>Zehnter Teil</i>	62
<i>EINIGE PROBLEME IN DER AUSFÜHRUNG</i>	62
<i>Elfter Teil</i>	71
<i>GRUPPENZIELE UND MANAGEMENT</i>	71
<i>Zwölfter Teil</i>	86
<i>DAS KREDO EINES GUTEN UND FÄHIGEN MANAGERS</i>	86
<i>FACHWÖRTERVERZEICHNIS</i>	88

EINFÜHRUNG

L. Ron Hubbard verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Handhabung und Organisation von Kommunikation und Kommunikationssystemen. Nach seiner Ausbildung zum Mathematiker und Ingenieur an der Georg Washington Universität begann er sich schon früh für die Probleme zwischenmenschlicher Beziehungen sowie für die Anwendung der Elektronik auf diesem Gebiet zu interessieren.

Er verwendete Studium und Arbeit in mehreren Kommunikationssystemen, um das vorliegende System zur Perfektion zu bringen. Unter diese Systeme fallen: The United States Army Signal Corps (Fernmeldekorps der Armee der Vereinigten Staaten), The Marine Corps system (System des Marineinfanteriekorps), The Merchant Marine system (System der Handelsmarine) (einschliesslich Erfahrungen mit den entsprechenden britischen und niederländischen Systemen sowie Erprobung und Verfeinerung im Krieg), U.S. Government communications systems (Kommunikationssysteme der amerikanischen Kriegsmarine) (einschliesslich Briefpost, Archivierung, Funk, Verschlüsselung, Leitstelle für amphibische Operationen und – in ihrer Komplexität allen anderen Überlegen – Gefechtsinformationszentren zur Koordination von Kampfflugeinsätzen von Flugzeugträgern aus, sowie zur Ortung und Zerstörung von U-Booten). Zur Anwendung gelangten die segensreicheren Seiten dieser Systeme und ihre offensichtlichen und ins Auge springenden Fehler wurden vermieden.

Anlässlich seiner Studien im Bereiche der Geschäfts- und Organisationskommunikationssysteme, sowohl in der Büro- als auch in der Werkskoordination, entdeckte Hubbard, dass auf diesen Gebieten noch viel zu tun ist, um in diesen Gebieten auch nur einen kärglichen Informationsfluss zu produzieren. Seinen Berechnungen ist zu entnehmen, dass allein aufgrund armseliger Kommunikation die Mehrzahl der Geschäfts- und Industrieorganisationen auf einer Effizienzsebene unterhalb von zwölf Prozent funktionieren. Dazu kommt, dass die wertvollsten Mitarbeiter in der amerikanischen Geschäftswelt durch unzulängliche Kommunikationsunterstützung verbraucht werden. Sie verbringen ihre Zeit weitgehend im Bemühen zu kommunizieren und Befolgung ihrer Pläne und Anordnungen zu erhalten.

Indem er feststellte, dass die Rolle des leitenden Angestellten in der Planung und Überwachung liegt, entwarf und verfasste Hubbard nach Prüfung zahlreicher Organisationen die in diesem Buch dargelegten Systeme. Dabei hielt er sich zwei Hauptziele vor Augen. Erstens, die Zeitersparnis des leitenden Angestellten und dessen Hinführen zu seiner eigentlichen Aufgabe innerhalb einer Organisation. Zweitens Behebung der Verwirrung unter Angestellten und Arbeitern, welche aufgrund unangemessener Kommunikationskanäle und -methoden kein klares Verständnis für die Probleme und Anliegen des Managements aufbringen.

Zusätzlich zur Tatsache, dass sich bei den Arbeitern durch Missverständnisse darüber, was von ihnen erwartet wird, Ineffizienz und Verwirrung einstellt, ermöglicht ein armseliges Kommunikationssystem die Entstehung der verschiedensten Elemente, welche in einer von Arbeitern und Managern gleichermaßen unerwünschten Weise in Produktion und Management um sich greifen. Sie bilden Störungsfaktoren, welche sich in breitangelegten, lähmenden Streiks widerspiegeln. Diese Elemente gewinnen ihre Macht, indem sie dem Arbeiter Informationen vorenthalten oder indem sie Informationen verdrehen.

Dem Konzept Hubbard's liegt die Tatsache zugrunde, dass in einer Organisation jedermann in grösserem oder kleinerem Umfang eine Managertätigkeit versieht, ob er nun die ganze Organisation führt, eine kleine Gruppe von Menschen, oder einfach einen Aktenschrank verwaltet, oder eine Maschine bedient. Jeder bildet durch seinen Verantwortungsbereich einen Teil des Gehirns oder Nervensystems der Organisation und vermag seine Tätigkeit ohne klare und angemessene Instruktionen nicht auszuüben. Genauso wie er seiner Aufgabe nur gerecht werden kann, wenn er mit Zusammenarbeit rechnen kann.

Es liegt Hubbard fern, Arbeitnehmerverbände entgegenzutreten. Vielmehr sieht er in ihnen eines der wenigen Beispiele für das Bemühen um eine Verbesserung der Stellung und Aufgabe des Arbeiters. Er ist der Ansicht, dass jegliche Unerwünschtheit im Zusammenhang mit solchen Verbänden unmittelbar aus der Unfähigkeit des Arbeiters entsteht, in einem System wie wir es heute kennen, eine angemessene Zweigwegkommunikation mit jenen aufrechtzuhalten, die ihm seine Arbeit ermöglichen. Ein Bruch in der Kommunikation löst beim Arbeiter Bangnis und Verwirrung aus und macht ihn der Idee zugänglich, dass er in der Organisation für die er arbeitet, keinen Führungsanteil habe und niemals einen haben werde, und dass er deshalb ununterbrochen in einem Zustand des kalten oder tatsächlichen Krieges mit dem höheren Management zu leben habe.

Der Arbeiter findet, dass er sich nur auflehnen kann gegen eine Befehlsgewalt, nach welcher er nicht zu greifen vermag und welche aufgrund eines schlechten Kommunikationssystems auch ihn nur selten erreicht.

Nach ausgedehnten Studien in diesem Bereich entwickelte L. Ron Hubbard das vorliegende System. Im Speziellen verwandte er sein Wissen über den menschlichen Verstand und dessen Funktion unter optimalen und nicht optimalen Bedingungen. Hier wird eine Geschäftsunternehmung als ein Organismus behandelt und es wird festgestellt, dass dieser entweder krank oder gesund sein kann, und zwar in direkt proportionaler Abhängigkeit von der Unfähigkeit bzw. Fähigkeit seines Kommunikationssystems, Anordnungen, Ausführungsbestätigungen und Informationen durch seinen ganzen Körper zu schleusen.

Nach Ansicht vieler, die Hubbard's Kommunikationssystem studierten, stehen wir nun vor einer unausweichlichen, konstruktiven Revolution im Firmenmanagement und in der volkswirtschaftlichen Produktion.

– DER HERAUSGEBER

Erster Teil

DER OCHSENKARREN MODERNER PLANUNG

Das Thema Kommunikation wurde zu keiner Zeit von irgendwem ernsthaft untersucht. Erst heute beginnen wir mit seiner Untersuchung und mit der Formulierung der Prinzipien und Anwendungsbereiche der Kommunikation.

Es ist anzunehmen, dass aus diesem Studium der Beruf des Kommunikators geschaffen wird, dessen Aufgabe es sein wird, die Kommunikation zu Industrie, Handel und Regierung fließen zu lassen.

Kommunikationslehre könnte als das Studium und die Anwendung des Gedankenaustausches von Individuum zu Individuum, vom Individuum zur Gruppe, von der Gruppe zum Individuum und von der Gruppe zu Gruppe bezeichnet werden. In der Vergangenheit kam es nicht zur deutlichen Erkenntnis, dass das Versäumnis einer Gruppe innerhalb ihrer selbst, Gedanken zu kommunizieren, im Scheitern der Gruppe endet, dass das Versagen der Kommunikation zwischen der Gruppe und ihren Führern ein Versagen der Führung ergibt. Durchwegs und unterschiedslos können Pannen in Industrie und Handel, für welche armselige Führung, Auflehnung oder allgemeine Unfähigkeit geltend gemacht werden, in Wirklichkeit auf das Versagen der Kommunikation zurückgeführt werden.

Der Führer und seine Untergebenen möchten reibungslos zusammenarbeiten. Sie sind meistens vertraut mit der Arbeit, die sie einschätzen und ausführen müssen. Aber sie finden sich selbst in vielen Fällen unfähig, ihre Fertigkeiten wirkungsvoll einzusetzen, da ihnen ein kulturelles Erbe an guter Kommunikation fehlt. Indem sie nicht verstehen, was es ist das ihnen fehlt, beschuldigen sie gegenseitig ihre Fähigkeiten und Beweggründe und schaffen so Disharmonie und weiteres Versagen von Kommunikation.

Neu entwickelte Gedanken, in unserer Organisationstechnologie zusammengestellt, erklären das Gebiet der Kommunikation wie nie zuvor. Es gibt eine deutliche Parallele im Bereiche der Kommunikation zwischen dem Individuum und der Gruppe. Bei schlechter Kommunikation ist das Individuum unvernünftig, die Gruppe nicht wirksam. Bei keiner Kommunikation ist das Individuum tot, die Gruppe fällt auseinander.

Wir entdecken, dass sich ein Individuum, welches nicht mit seiner eigenen Vergangenheit durch Erinnerung kommunizieren kann, in einem grossen Nachteil befindet; und dass ein Individuum, das nicht durch Wahrnehmung mit der Gegenwart zu kommunizieren in der Lage ist, hilflos und unfähig ist, den erforderlichen Aufwand zur Bewältigung und Schaffung der Zukunft abzuschätzen. Kommunikation im Innern des Individuums ist wesentlich und unerlässlich. Bei fehlendem Erinnerungsvermögen, welches Kommunikation mit der Vergangenheit ist, und Wahrnehmungsvermögen, welches Kommunikation mit der Gegenwart bedeutet, vermag das Individuum keinen Handlungsablauf voranzuplanen. Es kann seine eigenen Probleme nicht handhaben. Es gilt als geisteskrank. Ebenso verhält es sich bei Gruppen.

In einer Organisation mit armseligen Kommunikationsverhältnissen kann die Führung nicht vorausplanen. Die Aufgabe der Führung ist die Planung, doch die Führung kann ihrer Aufgabe nicht gerecht werden. Natürlich kann ein leitender Angestellter die Bewegungen des Planungsablaufs vollziehen. Er kann Anweisungen geben. Er kann über Planung reden. Be-

findet er sich jedoch nicht in wirklicher Kommunikation mit seiner Organisation, widerspiegeln die eingegangenen Berichte nicht tatsächliche Ereignisse und Prozesse, und zwar sämtliche, so plant er in einem Vakuum. Seine Pläne werden nicht ausgeführt werden, denn sie werden nicht angemessen sein. Sie werden nicht ausgeführt werden, da sie bei einer so armseligen Kommunikation nicht einmal empfangen werden. Nichts wird in dieser Organisation richtig laufen, ohne gute Kommunikation.

Was jedoch in unserer Gesellschaft als gute Kommunikation gilt, befindet sich auf der gleichen Ebene wie das Reisen mit dem Ochsenkarren durch unwegsame Wüsten und bergige Einöden. Die von uns benützten Kommunikationssysteme vermögen die Last weder im passenden Ausmass noch ausreichend schnell zu tragen. Während beim Materialtransport der Sprung vom Segelschiff zum Düsenflugzeug geschafft wurde, reichte der Fortschritt im Kommunikationswesen bloss auf eine Stufe vergleichbar dem Dampfschiff Fultons. Telefon, Telegraph, Radio, Vervielfältigungsmaschinen, Luftpost und Fernsehen könnten uns zur Annahme verleiten, dass die Kommunikationsfähigkeiten unserer Zeit angemessen entwickelt seien. Es handelt sich jedoch bloss um mechanische Hilfsmittel. Sie sind keine Kommunikation. Weit wichtiger als kommunizierende *Geräte* sind kommunizierende *Menschen* und *Kommunikationsverfahren*.

Die Technologie der Kommunikation darf nicht verwechselt werden mit der Technologie des Bauens, des Unterhaltens und der Bedienung von Kommunikationsgeräten. Die Technologie der Kommunikation behandelt den Austausch von Gedanken. Sie behandelt die Natur des Denkens beim Individuum und innerhalb der Gruppe. Ihre Betriebseinheit ist keine Maschine, sondern ein Mensch. In einer Organisation vom Ausmass einer kleinen Fabrik könnte ein beinahe perfektes Kommunikationssystem eingerichtet werden und zwar ohne die Verwendung irgendwelcher komplizierter Technologiegegenstände als es Bleistifte, Papier, Durchschlagpapier und einige Gestelle und Aktendeckel sind. Diejenigen jedoch, welche dieses System betrieben, müssten mehr über das Fachgebiet der Kommunikation wissen als alle die Telephonbeamten, Telegraphisten, Telephoto-Operateure, Radio- und Fernschwirkenden, Erbauer und Serviceleute der Welt zusammengenommen. Dagegen könnte eine Organisation mittlerer Grösse jede erdenkliche Kommunikationsapparatur zur Verfügung haben – Aufnahmegeräte, Relais, Rohrpost, elektrische Transportapparatur, Telefone, Speicherschreibmaschinen, automatische Vervielfältigungsmaschinen, elektronische Lochkartenmaschinen und jedes weitere, ausgeklügelte und faszinierende Gerät – und trotzdem in der Kommunikation zu neunzig Prozent wirkungslos sein. Und dies kommt sehr häufig vor.

Unsere Technologie deckte eine wichtige Tatsache in bezug auf ein Kommunikationssystem auf: Die Position einer Person auf der Emotionsskala bestimmt deren Stellenwert in der Kommunikation. Ein aufgebracht Mensch wird die Wahrheit umdrehen, wird weiss aus schwarz machen. Ein hinterhältiger Mensch wird die Wahrheit, so weit das ohne entdeckt zu werden möglich ist, abändern. Ein apathischer Mensch wird keinerlei Kommunikation vermitteln, ausser jener, welche eine apathische und hoffnungslose Botschaft zum Inhalt hat. Mit zunehmendem Erklimmen der Tonskala wird ein Mensch besser und besser kommunizieren. Seine Kommunikation wird zunehmend direkter, genauer und konstruktiver. Mit anderen Worten, die Linie enthält mehr und mehr Theta. Mit zunehmendem Hinunterfallen von einer hohen Position auf der Emotionsskala kommuniziert er schlechter und schlechter. Seine Kom-

munikation ist immer weniger offen, ehrlich und nützlich. Die Linie enthält mehr und mehr Entheta.

Wissen wir, dass jemand ärgerlich ist, wenn er uns etwas erzählt, so können wir seine Kommunikation als weniger verlässlich einstufen, als wenn er bloss gelangweilt wäre. Wissen wir, dass er Angst hat, so können wir seine Kommunikation beinahe vollständig vernachlässigen. Kehrt er jedoch auf eine höhere Stufe zurück, so können wir seine Kommunikation erneut als wertvoll betrachten. Kehrt er nicht auf eine höhere Ebene zurück, so sind wir berechtigt, nicht mehr mit ihm zu kommunizieren, es sei denn zu dem Zwecke, ihn auf eine höhere Stufe zurückzubringen. Um des Kommunikationssystems willen muss er entweder auf eine höhere Stufe gebracht werden, oder aber die Kommunikationslinie zu ihm muss abgeschnitten werden. Ein Kommunikator auf tiefer Emotionsstufe ist weit destruktiver als ein Fernschreiber, welcher folgendes druckt: „Nxw xs thx txmx fxr xll gxxd mxn tx cxmx tx thx xxd xf thx pxrty“. Wir dächten nicht daran, eine solche Maschine angeschlossen zu belassen. Weit weniger sollten wir gewillt sein, einen verängstigten oder verärgerten Kommunikator im System zu belassen.

Die Emotion einer Gruppe kann an ihrem Ausmass an Kommunikation gemessen werden. Kommuniziert sie innerhalb ihrer selbst gut, so muss ihre Emotion hoch sein. Ist ihre Kommunikation entstellt, so handelt es sich um eine kranke Organisation. Stellt sie ihre Kommunikation ein, so stirbt sie.

Die Aufgabe, die Emotion einer Gruppe zu bestimmen, beginnt nicht damit, dass man mit der Führung spricht oder die einzelnen Arbeiter nach ihren Fähigkeiten beurteilt. Es kann angenommen werden, dass die Führung etwas von ihrem Geschäft versteht und dass die Arbeiter ihre Arbeit zu tun imstande sind. Die Untersuchung wird dann am schnellsten und verlässlichsten sein, wenn das Kommunikationssystem der Gruppe überprüft wird – denn dieses ist das Nervensystem der Gruppe. Eine Gruppe mit guter Kommunikation wird durch die Anwesenheit von ein paar Tölpeln nicht ernsthaft beeinträchtigt sein. Eine Gruppe mit armseiliger Kommunikation kann keinen Erfolg haben, selbst wenn ihr Intelligenzbestien angehören.

Die Emotionslage einer Gruppe kann wie durch Zauberhand dadurch gehoben werden, dass ein echter Kommunikator eingeführt wird. Der Kommunikator betritt das Operationsfeld der Gruppe zum alleinigen Zweck der Erstellung und Aufrechterhaltung guter Kommunikationslinien. Er befasst sich nicht mit dem Verhalten oder mit den Fähigkeiten von Individuen innerhalb der Organisation, ausser sie stünden in einem Bezug zur Kommunikation. Er besteht darauf, dass ein gewisses Kommunikationsverfahren eingehalten werde. Sobald dieses Verfahren anzulaufen beginnt, hebt sich automatisch die Emotion der Gruppe; die Arbeit geht besser vonstatten, es gibt weniger Verschwendung und mehr Zusammenarbeit. Nichts braucht mehr gesagt zu werden über Arbeit, Verschwendung oder Zusammenarbeit. Notwendig ist allein die Durchführung des Kommunikationsverfahrens. Dies ist eine beachtliche Aufgabe, sie kann jedoch erfüllt werden.

Die Emotionsstufe des Kommunikators in bezug auf Angelegenheiten, die nichts mit Kommunikation zu tun haben und trotzdem wichtig sind, kann durch Ausbildung in Kommunikation teilweise wettgemacht werden. Er mag hinterhältig sein in bezug auf das Thema Sex und ärgerlich über das Thema Politik und gelangweilt über das Thema Religion und trotzdem

kann er ein wirksamer Kommunikator sein – solange jedenfalls, als er nicht mit Botschaften über die Themen Sex, Politik oder Religion zu tun hat. Hätte er sich um diese Themen zu kümmern, so dürften wir erwarten, dass seine Ausbildung und praktische Erfahrung im Bereiche guter Kommunikation seine Neigung, jene Botschaften in tiefer Emotionslage zu behandeln, zu einem guten Teil überbrücken würden. Es ist wahrscheinlich, und mehr als wahrscheinlich, dass die festgesetzte Tätigkeit als guter Kommunikator ihn generell langsam in höhere Emotionslage hinaufbringen wird.

Deshalb ist es für den Kommunikator nicht erforderlich, als Individuum weit über normal zu stehen, obgleich ihn sein Wissen über Kommunikation in dieser unerlässlichen und durchdringenden Funktion sehr weit über normal stellen wird und ihn der Gruppe als äusserst wichtig und nützlich erwachsen lassen wird. Er oder sie braucht nur zu wollen, dass die Linien auf hohem Stand gehalten werden, dass die Kommunikation fliesst, dass das System so funktionieren sollte und dass jegliche Beeinträchtigung mit dieser Funktion verhindert wird.

Die Aufgabe des Kommunikators wird umso mühsamer, je tiefer die Emotionslage der Gruppe liegt. Sie wird umso einfacher sein, je höher die Emotionslage der Gruppe liegt. Doch wird, indem der Kommunikator seine Arbeit verrichtet, die Emotionslage der Gruppe gehoben werden.

Eine Gruppe in schlechtem Zustand wird den Kommunikator verunglimpfen und ihm drohen. Die Mannschaft eines Schiffes der Kriegsmarine, auf dem die Emotionsstufe gewöhnlich tief liegt, wird gegenüber den Kommunikationsverantwortlichen dauernd wüten und grossschnäuzige Reden schwiegen. Der Kommunikator sitzt mitten drin. Die für die Planung verantwortlichen Organisationsmitglieder sind ärgerlich mit ihm, weil er ihren Bedürfnissen nicht schnell genug nachkommt. Die autoritär eingestellten Organisationsmitglieder kanzeln ihn dafür ab, dass er es wagt, überhaupt etwas zu kommunizieren. Er befindet sich in einem fortwährenden Dilemma zwischen sogenannter Sicherheit und dem Zustandebringen von etwas. Er muss seine Tätigkeit so gestalten, dass sie ein Optimum an Thetakommunikation beinhaltet. Dabei benützt er die Zeit, das Gerät, die Technologie, das Personal und die autoritären Einschränkungen, welche ihm zur Verfügung gestellt oder auferlegt wurden. Seine spärliche Kenntnis über Kommunikation hat er aus eigener Erfahrung gelehrt. Jene, für die er arbeitet, wissen noch weniger. Sie haben keine Vorstellung von seiner eigentlichen Aufgabe. Sie betrachten ihn als kommunizierende *Maschine*, die ihrem Willen untersteht. Allerdings, und all diesen Dingen zum Trotz, hegen sie ihm gegenüber einen eigentümlichen Respekt – einen Respekt, der ein Erbstück aus der Vergangenheit darstellt.

Stets waren Kommunikatoren unantastbare Menschen, denn die Kommunikationslinien waren heilig. Eine Gesellschaft mit jeglicher Organisation oder Fortschrittlichkeit behütet ihre Kommunikationslinien als etwas Unantastbares, oder aber sie geht ihrer Organisation und ihrer Fortschrittlichkeit verlustig. Der Priester bezieht seine Unantastbarkeit aus seiner Funktion als Kommunikationspunkt: Er steht zwischen den Menschen und ihrer Gottheit und befördert Botschaften in beiden Richtungen. Er ist nicht der Gott. Er besitzt den Gott nicht. Doch er wacht über die Kommunikationslinie zu Gott. Jegliche Individuen in dieser Gesellschaft, die der Ansicht wären, ihre eigene Kommunikationslinie zu dem Gott zu besitzen, würde den Priester nicht länger als unantastbar betrachten.

An der Universität ist die grosse Autorität im Bereich der Schwämme von Bedeutung, da sie zwischen ihren Studenten und einer gewaltigen Menge von Büchern über Schwämme steht. Wäre sämtliches Wissen über Schwämme in einem Buch mittleren Umfanges enthalten, so könnte dieses von den Studenten gelesen werden, und die grosse Autorität würde augenblicklich ihr Gewicht verlieren. Um dies oder ähnliches zu verhindern, macht die grosse Autorität ihren Studenten klar, dass eine Unmenge von Büchern über Schwämme existiere, dass das darin gesammelte Wissen vielfältig und widersprüchlich sei, dass nur sie alle gelesen haben, und dass Studenten sowieso eine angeborene Unfähigkeit besässen, dieses Gebiet zu verstehen. Versteht hingegen die grosse Autorität ihre Aufgabe, so vermittelt sie ihr ganzes Wissen über Schwämme auf die einfachst mögliche Weise. Sie mag die Informationsübermittlung so hervorragend betreiben, dass sie im Ruf steht ein grosser Professor zu sein. Dies bedeutet, dass sie ein grosser Kommunikator ist. Nur selten formuliert oder entdeckt sie irgend etwas von Belang über Schwämme. Nur selten ist sie ein kreativer Mensch oder ein Entdecker. Doch von Zeit zu Zeit ist sie ein guter Kommunikator, und dann wird sie von ihren Studenten verehrt und von ihren Kollegen beneidet.

Ein Mann auf einem Kommunikationsposten, welcher sämtliches Material übermittelt, welcher dieses nur abändert um einer besseren Verständlichkeit willen, welcher es nur zurückhält, wenn es unvollständig ist und baldmöglichst vervollständigt wird, und welcher die Linie unterbricht, falls, und nur falls, sie Entheta beinhaltet und damit destruktiv wirkt, ist ein Mann, der als Kommunikator erfolgreich sein wird.

Ein Kommunikator verwechselt seine Arbeit weder mit derjenigen der Zielsetzungsabteilung noch mit jener der Planungsabteilung oder der Produktionsabteilung. Seine Tätigkeit reicht in alle diese Abteilungen, doch nur zum Zwecke der Kommunikation und nicht mit dem Ziel, die Aufgaben irgendeiner Abteilung der Organisation an sich zu reissen.

Es gibt Menschen, welche neue Ideen hervorbringen. Häufig sind sie armselige Kommunikatoren. Der einem solchen Menschen beigegebene Kommunikator sieht sich dem gleichen Problem gegenübergestellt wie der Professor, welcher den Studenten eine umfangreiche Bücherbibliothek nahezubringen hat. Der Kommunikator muss das ausdrücken, was dieser schöpferische Mensch tut. Er muss den schöpferischen Menschen veranlassen, ihm das Material in einer Form zu überlassen, welche allen Leuten auf der Kommunikationslinie verständlich ist. Er muss dasjenige, worüber der schöpferische Mensch spricht, verstehen, bevor er irgend etwas davon an andere weiterleiten kann. Dies macht den Kommunikator für solch einen schöpferischen Punkt zu einem sehr bedeutenden Menschen. Die Auslegung der verschlüsselten Äusserungen eines Genies, der von der Erschaffung einer Idee in Anspruch genommen wird, ist eine Vollzeitarbeit. Manchmal betätigt sich das als sein eigener Kommunikator. Gelegentlich ist er ein genialer Kommunikator. Doch häufiger ist er ein genialer Gestalter einer Sache, die niemand versteht, und über welche er äusserst dürftig kommuniziert. Ein vollzeitlich eingestellter Kommunikator, welcher nichts weiter tut als das, was jener Mensch vorhat, zu verstehen, und anderen darüber zu berichten, ist in einem solchen Falle eine Notwendigkeit.

Arbeitet der Kommunikator mit einem planenden Management zusammen so braucht er weniger Übersetzungsschwierigkeiten zu bewältigen, dafür gestaltet sich das Volumen äusserst umfangreich. Ein Manager erteilt zu allen Stunden, Tag und Nacht, ununterbrochen An-

weisungen. Der Wirtschaftsmagnat, welcher täglich vierundzwanzig Stunden zu seiner Arbeitsbewältigung aufwendet, wird wohl im Laufe eines Tages drei oder vier Kommunikatoren auf Trab halten. Wenn vier Kommunikatoren den Auftrag hätten, ihm in Schichtarbeit von jeweils sechs Stunden Dauer überallhin zu folgen, so erbrächte die damit verbundene Zeit- und Energieersparnis zusammen mit der Verwirklichung seiner Ideen, das Hundertfache der zu bezahlenden Gehälter. Der Manager wäre in fortwährender Kommunikation mit seiner Organisation, aber er bräuchte sich um Kommunikation nicht zu *sorgen*. Normalerweise befindet sich ein Manager selten in Kommunikation mit seiner Organisation und er ist immer besorgt über Kommunikation.

Die Aufgabe des Managements ist das Planen. Es ist nicht die Aufgabe des Managements, zu kommunizieren. Das ist die Aufgabe des Kommunikators. Ein Management bringt in der Regel neunzig Prozent der verfügbaren Zeit mit Kommunikation und zehn Prozent mit Planung. Hätte sich das Management nicht um Kommunikation zu sorgen, könnte es das Zehnfache an Zeit für Planung erübrigen. Die Aufgabe des Kommunikators besteht nicht nur darin, das Management zur Kommunikation zu bewegen, sondern auch darin, an der Tätigkeit des Managements als Beobachter teilzunehmen, so dass Dinge, die bereit sind kommuniziert zu werden, übermittelt werden können, ohne dass das Management auch nur daran zu denken braucht.

Bevor dies geschehen kann, muss eine Grundforderung erfüllt sein. Das Management muss dem Kommunikator sowie dem Kommunikationssystem Vertrauen und Zuversicht entgegenbringen. Der Kommunikator eines Grossindustriellen muss über diese Industrie ebenso gut Bescheid wissen wie der Industrielle selbst. Dies bedeutet nun nicht, dass der Kommunikator zur Führung dieser Industrie befähigt sein sollte. Es bedeutet jedoch, dass er mit sämtlichen Problemen dieser Industrie und ganz besonders mit den Methoden und Betrachtungsweisen des Managers vertraut zu sein hat, damit er weiss, was kommuniziert und was nicht kommuniziert werden soll. Sollte ein Manager alle seine Gedanken äussern, so muss der Kommunikator im Besitze genügender Erfahrung sein, es nicht weiterzuleiten. Der Betrieb läuft auch weiter ohne die Gefühle des Managers über seine Ergebnisse beim Golfspiel, seine Bemerkungen zur neuen Sekretärin wegen ihrer ansprechenden Figur, seine nebelhaften Wünsche die Konkurrenz auszuschalten, seine Sorgen wegen des übergreifenden Kollektivismus, usw. usw. Alle diese Dinge bilden wertvolle Information für den Kommunikator des Managers, denn sie verhelfen dem Kommunikator zum Wissen darüber, was kommuniziert werden soll und in welcher Weise es zu werten ist. Sie sind jedoch keine Pläne zum Vorgehen und sie brauchen dem Betrieb nicht mitgeteilt zu werden in Form von Anordnungen, Gerüchten oder Geschwätz.

Sobald das Management Vertrauen zum Kommunikator gewinnt, wird sich dieses Management nicht länger in knappen, unerklärten, mechanischen Befehlen ausdrücken. Es wird sich und seine Gedanken frei äussern. Sollte während dieser Gedankenäusserungen ein endgültiger Plan gefasst werden, so wird dieser automatisch ins Kommunikationssystem eingeschleust werden und wird, wie später ausführlich beschrieben, *unweigerlich durchgeführt werden oder aber offen zurückgewiesen*. Das Management, welches so dem Kommunikationssystem vertraut, wird nun endlich frei sein zu planen.

Ein Kommunikator in einer Militärorganisation sitzt in der Klemme, weil er die Generäle nicht dazu bringt, ihm zu vertrauen. Die Generäle werden es ihren Dirnen erzählen, nicht aber ihren Kommunikatoren. Manch eine Schlacht wurde wegen dieses betäublichen Umstands verloren. Der General wird seine eigene Befehlszentrale nicht darüber in Kenntnis setzen, was der Truppe auszurichten sei, denn die Information ist geheim. Doch der Feind hat über die Kneipen von dem Plan bereits Wind bekommen. Dies wird als Geheimhaltung bezeichnet. Geheimhaltung ist eine gefährliche Sache. Sie stürzt eine Organisation in Unvernunft, indem sie ihr Daten vorenthält. Die beste Geheimhaltung in der Kommunikation wäre die schnellste umfassendste Kommunikation sämtlicher Daten an sämtliche Empfängerstellen. Der Plan würde ausgeführt, bevor der Feind die geringste Möglichkeit hätte, etwas dagegen zu tun. Nur selten ist Geheimhaltung die beste Vorgehensweise. Als allgemeine Taktik wirkt sie verheerend.

Der Kommunikator einer Organisation, welche geheime Ziele oder geheime Zielstrategien verfolgt, wird der Geheimhaltung einiges an Wirksamkeit des Kommunikationssystems zu opfern haben. Doch die meisten Organisationen haben ein sehr geringeres Bedürfnis nach Geheimhaltung; wenn sie es bloss wüssten. Der überwiegende Teil der Geheimhaltung in Industrie- und Handelsorganisationen dient nicht der Geschäftstätigkeit, sondern einem Einzelnen oder einer Untergruppe. Wird diese Art Geheimhaltung durch ein Kommunikationssystem ersetzt, so bildet offene und ehrliche Zusammenarbeit die einzig mögliche Arbeitsgrundlage.

Der Kommunikator muss das Ziel der Organisation kennen. Kennt er es nicht, so kann er nicht als Kommunikator handeln, sondern bloss als Kommunikationsmaschine, was nicht dasselbe ist. Sobald das Management ein Ziel oder einen Plan vor dem Kommunikator geheimhält, wird das Management die Bürde der Kommunikation erneut übernehmen müssen. Das An-sich-reissen des Kommunikationsbereiches durch das Management bildet die Hauptursache für das Versagen der Kommunikation in einer Organisation. Das Management vermag nicht zu planen, solange es kommuniziert, da ihm die Zeit für beides zusammen fehlt. Das Management muss planen, um überhaupt als Management zu gelten. Bemüht sich also ein Management nicht um Kommunikation und lässt es nicht zu, dass jemand anderes kommuniziert, so wird dieses Management in Kürze ohne die geringste Kommunikation mit seinem Betrieb dastehen.

Oft werden wir Zeugen, dass versucht wird, unten in der Firma deren Tätigkeit und Produktion bei beinahe völligem Fehlen von Managementanweisung, weiter zu führen. Die Vorarbeiter rätseln herum, lassen sich die Karten legen oder versuchen sonst wie, die Absichten des Managements spitzzukriegen, und dann lassen sie bei den Arbeitern verlauten, dass dies und jenes getan werden müsse. Wenn dann endlich doch eine Anordnung des Managements ergeht, so stimmt diese nicht mit dem überein, was die Vorarbeiter in Karten lassen. Gegenseitige Anschuldigungen, Verzug, Regierungsverträge und allgemeiner Zusammenbruch sind die Folge – und all das, weil niemand kommuniziert, weil niemand dafür sorgt, dass sämtliche Gedanken jederzeit allen betroffenen Personen übermittelt werden. Dies kann nur durch ein Kommunikationssystem erreicht werden. Es kann nicht zu Unzeiten durch leitende Angestellte, Buchhaltungspersonal oder Dreher bewerkstelligt werden.

Es ist bezeichnend für den Stand unserer Gesellschaft, dass ein Kommunikator nicht mehr gilt als ein Tippfräulein oder ein Botenjunge. Von einer Sekretärin wird nichts als das Beantworten der ihr aufgetragenen Briefe erwartet. Man erwartet von ihr nicht, dass sie auch denkt. Ist einer allerdings ein erfolgreicher leitender Angestellter, so wird seine Sekretärin ein Kommunikator im nun von uns benützten Sinne des Wortes sein. Sie wird alle seine Äusserungen werten und dafür sorgen, dass alles rechtzeitig zur richtigen Person gelangt, und sie wird ihn nicht damit belasten. Er ist vollauf mit der Planung beschäftigt. Sie verlangt weiter nichts von ihm als die richtigen Daten. Er erstellt Pläne, sie leitet diese weiter. Das ist ein Arbeitsteam.

Einstmal war der Herold Sinnbild für die Unantastbarkeit der Kommunikation. Es gab ein Heroldskollegium. Herolde genossen eine regelrechte Ausbildung. Sie durften überallhin reisen. Viel Vallera erfolgte auf ihren Ruf. Ein falscher Herold konnte von einem echten Herold schnell entlarvt werden. Niemand ausser einem Herold konnte zwischen zwei Mächten kommunizieren. Er erschien mit seiner weissen Flagge (heute zu einem Symbol der Unterwerfung abgewertet) und er war sicher, ganz egal welche Botschaft er überbrachte, denn seine Person war unantastbar.

Heutzutage ist Kommunikation kein eigentlicher Beruf. Was Kommunikation genannt wird ist bloss das Bedienen, der Unterhalt und die Entwicklung von Maschinen als Hilfsmittel des Kommunikators. Doch es gibt keinen Kommunikatoren. Es ist bezeichnend, dass umfangreiche Technologie für den materiellen Transport von Kommunikation von einem Ort zu andern vorhanden ist, dass es hingegen keine Technologie zur Schaffung von Kommunikation an sich gibt.

Zweiter Teil

WARUM ORGANISATIONEN PSYCHOTISCH HANDELN

Kommunikationslinien haben einige interessante Eigenschaften. Sie haben, so könnte man sagen, ein eigenes Leben und eigene Kräfte.

Eine starke Theta-(Vernunft-tragende) Kommunikationslinie hat die Möglichkeit, ihr eigenes Leben aufrecht zu erhalten und sich gegen Einmischung zu verteidigen. Wenn hineingefuscht wird, so wird sie an dem Punkt explodieren, wo sie unterbrochen wurde, und sie wird diejenige Person zerfetzen, die sie unterbrochen hat. Jede Person, welche eine Linie unterbricht, die reibungsloses, vernünftiges, gut arrangiertes Thetamaterial trägt, muss unter einem selbstmörderischen Zwang handeln, da die Leute, welche von dieser Linie abhängen, strenge Massnahmen ergreifen werden, diese zu erhalten und zu schützen. Selbst wenn die Leute niemals etwas über Kommunikation als Wissenschaft oder Kunst gehört haben, ist doch der Wert einer Kommunikationslinie in jeder Thetahandlung innerhalb des Individuums oder der Gruppe enthalten. Steht jemand auf einer starken Kommunikationslinie und blockiert ihren Fluss, so wird sie ihm ins Gesicht schlagen.

Ist die Linie nicht so stark, so könnte sie jemand tatsächlich blockieren. Der Kommunikator, welcher diese Linie wieder betriebsfähig machen möchte, braucht nur zu zeigen, dass die Linie von dieser Person unterbrochen wurde. Die Person wird dann von der Linie weggehen und möglicherweise aus der ganzen Organisation. Wo immer eine Person eine Kommunikationslinie entstellt, gibt es einen Keim des Todes in der Organisation. Enthält die Organisation eine Menge Leben, so wird sie eine solche Infektion nicht zulassen.

Enthält die Organisation jedoch nur wenig Leben, so vermag eine gewandte, autoritäre Person für unbestimmte Zeit auf den Kommunikationslinien zu verbleiben und diese für ihre Zwecke gerade ausreichend zu entstellen, aber nicht in genügendem Ausmass, um sie völlig zu durchschneiden. Ist diese autoritäre Person zufälligerweise der oberste Chef, so wird das Ergebnis jene Atmosphäre der Unterdrückung, der Ungewissheit und der Rebellion sein, welche den Angestellten und den Gesellschaftern dieser bekannten Figur der amerikanischen Geschäftswelt, des „self-made Tyrannen“ so vertraut ist.

Das Management, welches an den Freuden kreativer Planung Geschmack gefunden hat, wird keine Zeit mehr erübrigen können und keine Geduld mehr aufbringen für die mickrige Macht, welche aus dem Entstellen der Kommunikation innerhalb einer Organisation bezogen werden kann. Ein gutes Kommunikationssystem erlaubt es dem Management, ein Rennpferd zu reiten. Ein armseliges Kommunikationssystem verschafft dem Management nur die zweifelhafte Befriedigung, einen störrischen Esel anzutreiben.

Kommunikationslinien werden häufiger durch Nachlässigkeit als durch Absicht unterbrochen.

Die Leute sind einfach zu beschäftigt, als dass sie die erforderlichen Kommunikationsverfahren einhalten würden. Sie versäumen es, die kleinen zusätzlichen Bewegungen durchzuführen, welche dazu notwendig sind, dass ihre Daten auf die richtige Weise ins Kommunikationssystem gelangen, oder wenn ein solches System noch gar nicht vorhanden ist versäumen sie es gar, irgend jemandem mitzuteilen was getan werden soll, oder was sie selbst

getan haben. Der Chefkommunikator eines Industriebetriebes, welcher im Begriffe ist ein Kommunikationssystem aufzubauen, wird seine Zeit grösstenteils damit verbringen, die Leute in die Verfahren einzuweihen und sie dazu anzuhalten, die Verfahren auch zu benützen. Er wird sie davon überzeugen müssen, dass dies zu tun nötig ist, nicht weil es jemand verlangt hat, sondern weil die Organisation ohne es nicht funktionieren oder leben kann.

Das Kommunikationssystem ist dazu geschaffen, Informationsteile wie etwa „Der Schlüssel zur Hintertür des Lagerhauses Nr. 3 ist verschwunden“ oder „Es steht eine besitzlose Kiste mit Kugellagern im Sanitätszimmer“ oder „Das Trinkwasser in der Damentoilette ist leicht radioaktiv“ aufzunehmen, und zu bewahren, und diese in Bewegung zu halten bis etwas unternommen wird, und sie dann zum späteren Nachschlagen abzulegen. Eine Information wie „Der Schlüssel usw.“ würde vom Kommunikationssystem fieberhaft herumgeschoben, bis das Schloss ausgewechselt und neue Schlüssel ausgegeben worden wären. Natürlich würde das Kommunikationssystem *keine Befehle* darüber erlassen. Es würde bloss die Information den Befehlsstellen vorlegen, und zwar so lange bis eine Anordnung ergangen ist.

Der Befehlsfluss, welcher aus irgend einer Kommandostelle einer grossen Organisation herausfliesst, besteht aus einer Vielzahl kleiner Einheiten. Diese Einheiten stellen die allerkleinsten Gedankengänge der Organisation dar. Das Kommunikationssystem ist das Transportmittel für diese Gedankengänge. Es ist das Nervensystem der Gruppe. Wir haben eine Organisation oft mit einem lebenden Organismus verglichen. Wir können nun diesen Vergleich weiterziehen indem wir feststellen, dass eine Organisation ohne Kommunikationssystem wie ein Schwamm wirkt, gefühllos, unbeweglich und hilflos. Die höheren Lebensformen haben hochentwickelte Nervensysteme, durch welche alle Teile des Organismus miteinander in Kommunikation gehalten werden. Ist das Nervensystem eines Organismus nicht in der Lage, Schmerz zu fühlen, so kann dieser im Falle einer Gefahr sich weder zurückziehen noch diese bannen. Sein Überlebenspotential liegt tief. Will er angreifen, so benötigt er unverzüglich und verlässliche Kommunikation mit allen seinen Gliedern. Seine Fähigkeit anzugreifen und zu verteidigen, und damit seine Fähigkeit zu überleben, ist direkt von Kommunikation abhängig.

Ein Kommunikationssystem ist nicht allein das Nervensystem, sondern auch das Gehirn einer Organisation, d.h. es bildet das Medium, die Gewebemasse, durch welche der planende Verstand der Organisation (alle jene Individuen welche Pläne erstellen, vom grössten bis zum kleinsten) handelt. Ein Verstand funktioniert nicht ohne Gedächtnis. Ob nun dieser Verstand einen Organismus oder eine Organisation leitet, er muss in der Lage sein, mit seiner Vergangenheit zu kommunizieren. Das Gedächtnis ist absolut unerlässlich für das Funktionieren einer Organisation. Eine Organisation mit einem schlechten Aktensystem handelt psychotisch. Das Aktensystem, welches das Gedächtnis der Organisation bildet, ist ein wesentlicher Teil des Kommunikationssystems, welches das Gehirn der Organisation ist. Die beiden können nicht getrennt werden, ohne dass sich daraus ein psychotisches Verhalten der Organisation ergibt.

Das Management ist zur Planung unfähig, solange die Organisation kein ausgezeichnetes Gedächtnis besitzt. Dieses Gedächtnis sollte und kann überhaupt nicht im Kopfe eines oder in den Köpfen zweier Individuen gespeichert sein. Es muss allen berechnenden und planenden Stufen der Organisation verfügbar sein. Es muss haargenau sein. Die Beurteilung der

darin enthaltenen Information muss exakt und ungefärbt ausfallen. Die Organisation wird in dem Masse neurotisch werden, als die Information in ihrem Gedächtnis verfärbt ist.

Das Überleben einer Organisation hängt von ihrer Fähigkeit ab, wahrzunehmen, zu berechnen und zu speichern. All dies geschieht innerhalb des Gewebes, welches das Kommunikationssystem ausmacht. Eine Gruppe wie auch ein Individuum müssen wissen, was sie getan haben, was sie tun und was sie beabsichtigen zu tun. Eine Gruppe, genau gleich wie ein Individuum, muss diese Daten auf Kommando sofort zur Verfügung haben. Je näher ein Kommunikationssystem (einschliesslich Wahrnehmung, Gedächtnis, Beurteilung zukünftiger Anstrengungen und Weitergabe von Befehlen) an die Funktionsweise des menschlichen Verstandes herankommt, umso besser wird die Organisation funktionieren. Ist das Gedächtnis einer Organisation nur im Verstand einiger weniger Individuen gespeichert, so funktioniert diese Organisation nicht als Gruppe und hat kein wirkliches Gruppengedächtnis, sondern borgt sich einfach die Speicher dieser Individuen, anstatt ein eigenes Gedächtnis zu besitzen. Dies ist höchst unbefriedigend. Genau gleich wie beim Individuum so gibt es auch bei der Gruppe eine direkte Beziehung zwischen geistiger Gesundheit und der Fähigkeit, mit gespeichertem Material aus der Vergangenheit, sowie mit Wahrnehmung der Gegenwart zu kommunizieren.

Kommunikationslinien weisen auch Schwächen auf.

Die Kommunikationslinie kann auf fünf Arten durchgeschnitten, unterbrochen oder entwertet werden.

Die erste Art besteht einfach darin, die Linie durchzuschneiden; jegliche Information daran zu hindern, auf der Linie zu verkehren; keinerlei Mitteilungen durchzulassen.

Die zweite Art besteht darin, die Linie zu entstellen; die Kommunikation, welche sich auf der Linie bewegt, abzuändern.

Die dritte Art besteht darin, sämtliche konstruktiven Mitteilungen von der Linie zu entfernen und sämtliche destruktiven Mitteilungen auf der Linie zu belassen. Dies ist das Durchschneiden der Linie durch Zensur.

Die vierte Art besteht darin, destruktives Material in die Linie einzuführen; die Linie mit Entheta zu beladen.

Die fünfte Art besteht darin, die Linie zu überfüllen. Es zuzulassen, dass ausnahmslos jegliches Material auf ihr verkehrt. Diejenigen am Empfangspunkt werden so viel Material zu bewältigen haben, dass sie schliesslich in ihrer Handhabung des Materials sorglos und verantwortungslos werden.

Natürlich ist die erfolgreichste Art, Kommunikation an ihrem Entstehen zu hindern, gar nicht erst eine Kommunikationslinie einzurichten. Dies bildet den Normalfall. Wird allerdings eine eingerichtet, so kann sie dadurch zerstört werden, dass sie durchgeschnitten wird, entstellt wird, Theta zensiert wird, Entheta eingeführt wird oder dadurch, dass die Linie überladen wird.

Es gibt mindestens drei Arten, die Linie zu überladen. Die eine besteht darin, in einem System mit viel Verkehr die Mitteilungen nicht nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit zu beurteilen. Der Empfänger wird dann alles lesen müssen, um herauszufinden, welche Sache zuerst erledigt werden muss. Eine weitere Art besteht darin, sehr wortreiche Mitteilungen

zuzulassen, mit vielen Wörtern und wenig Daten. Wieder eine andere Art besteht darin, eine Menge Material anzuhäufen und dann alles gleichzeitig abzuschicken – während fünf Tage gar nichts zu senden und dann hunderttausend Wörter zu übermitteln und dann wieder nichts für weitere fünf Tage. Der Empfänger hat dann plötzlich so viel zu tun, dass er dazu neigen wird, die Kommunikation im allgemeinen abzuwerten. Lässt es ein Kommunikator in sorgloser Weise zu, dass sich das Material zu einem bestimmten Thema während zweier Monate auf seinem Schreibtisch aufstapelt, und verschickt er es dann alles gleichzeitig, so werden die Leute durch diese Unmenge derart verstört sein, dass sie ihr keine Beachtung schenken werden und das Material damit verloren wäre.

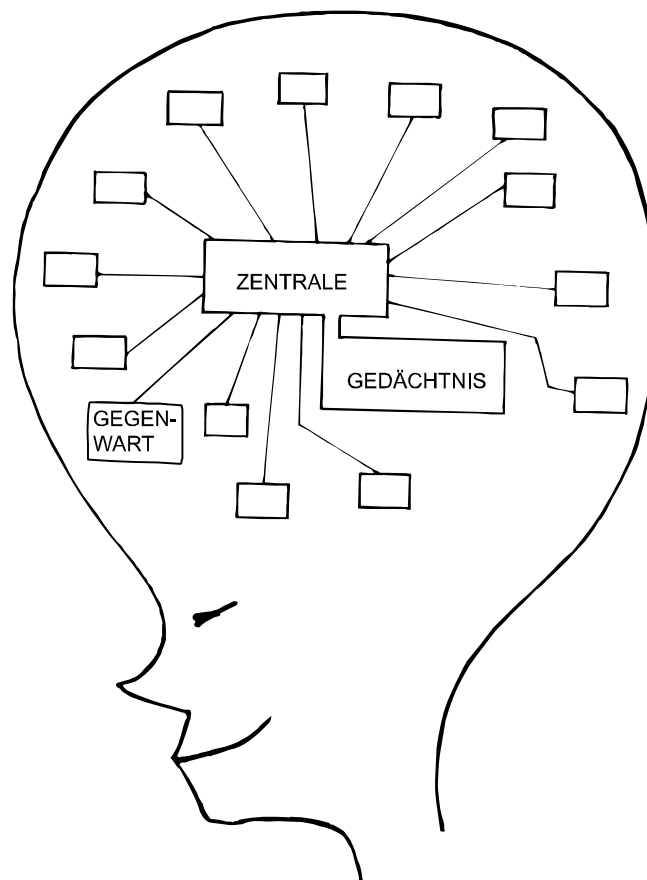


Abb. 1[^]

Ein Kommunikator wird, da er ein Kommunikator ist, nicht wollen, dass seine Linien auf irgendeine dieser Arten durchgeschnitten werden. Er wird wissen müssen wie es verhindert werden kann, dass sie durchgeschnitten werden. Und die erste Fähigkeit derer er bedarf, um die Linien am Durchgeschnittenwerden zu hindern, wird die Fähigkeit sein, das Material, welches auf der Linie verkehrt, zu beurteilen. Einiges wird sehr wichtig, anderes weniger wichtig sein. Es muss beurteilt werden. Einiges, ob wichtig oder nicht, wird sofort erledigt werden müssen, wenn es überhaupt erledigt werden soll – mit anderen Worten es wird eine hohe Dringlichkeit besitzen. Es muss vom Kommunikator entsprechend beurteilt sein. Die Wichtigkeit und Dringlichkeit jeder einzelnen Mitteilung muss auf ihr vom Kommunikator

vermerkt sein, so dass der Empfänger, wenn er einen Stoss von hundert Mitteilungen hat, weiss, welche zuerst gehandhabt werden müssen und welchen am häufigsten nachgegangen werden muss.

Um in der Lage zu sein, Mitteilungen auf diese Weise zu beurteilen, muss der Kommunikator ebenso viel von der Arbeitsweise der Organisation verstehen wie der Absender des Befehls. Er muss seine eigene Beurteilung der Mitteilung vornehmen. Der Befehlsaussteller könnte dem Kommunikator etwa sagen „Diese Orchideenbestellung für meine Frau ist eine erstrangige, hochdringliche Meldung, vermerken Sie sie entsprechend und leiten Sie sie unverzüglich weiter“. Das darf ein leitender Angestellter ohne weiteres sagen, aber es wäre nicht richtig, wenn der Kommunikator dieser Forderung Folge leistete – es sei denn die Bestellung ist wirklich von höchster Wichtigkeit und Dringlichkeit. Es obliegt dem Kommunikator, zu entscheiden, in welcher Weise diese Botschaft kommuniziert werden soll. Er wird sie wahrscheinlich als sehr dringlich taxieren, wenn die Orchideen noch gleichentags ankommen müssen, doch wird er sie zweifellos als untergeordnete Wichtigkeit einstufen. Dies wird für das Kommunikationssystem bedeuten, dass, vorausgesetzt eine andere Arbeit ist nicht allzu dringlich, am Nachmittag für die Frau des leitenden Angestellten Orchideen gekauft werden sollen – oder auch nicht, weil nämlich die Botschaft schon eine Zeitangabe trägt „Vor 17.00 Uhr“ oder etwas ähnliches.

Versucht ein leitender Angestellter seine eigene Beurteilung eines Befehls dem Kommunikator aufzudrängen, oder lässt er den Kommunikator nicht wissen, in welcher Weise der Befehl mit dem Betriebsganzen zusammenhängt, oder hält er ganz allgemein Information vom Kommunikator zurück, so wird das Kommunikationssystem in eben diesem Ausmass in seiner reibungslosen Funktionsweise behindert und die Kommunikation wird zu verfallen beginnen. Wann immer ein leitender Angestellter sich so verhält, als ob der Kommunikator zu wenig verlässlich oder vertrauenswürdig sei, um über etwas Bescheid zu wissen, so wird der leitende Angestellte eine Kommunikationslinie durchschneiden, da er dem Kommunikator diejenigen Daten vorenthält, welche er zur *Beurteilung* des Materials benötigt, das ihm der leitende Angestellte zu geben geruht.

Ein Befehl den sich dieser leitende Angestellte nicht wichtiger vorstellen könnte, muss durchaus nicht die wichtigste Angelegenheit in dieser Organisation sein. Der Kommunikator dieses leitenden Angestellten müsste nun die Wichtigkeit dieses Befehls im Verhältnis zu dem, was sonst noch vom Kommunikationssystem bewältigt werden muss, abzuschätzen wissen. Könnte er dies nicht, so müsste er das zentrale Kommunikationsbüro bitten, die Beurteilung für ihn zu übernehmen. Der Kommunikator ist interessiert daran, die Meinung des leitenden Angestellten bezüglich der Wichtigkeit seiner Botschaft zu erfahren. Er mag sogar mit ihm gleicher Meinung sein, aber er braucht es nicht. Und es ist die Meinung des Kommunikators, welche zählt.

In einer emotionell tiefstehenden Organisation werden die leitenden Angestellten, angefangen beim Chefpförtner, versuchen, alles geheim zu halten. Dieser Umstand wird es dem Kommunikationssystem erschweren, ihre Kommunikation zu beurteilen. Die Anzahl der aus Sicherheitsgründen geheimgehaltenen Mitteilungen sollte in einer Organisation mit konstruktiven und kreativen Zielen sehr tief gehalten werden. Gelegentlich finden wir in einer solchen Organisation jemanden, dessen Schreibtisch die Quelle eines ganzen Stroms geheimer und

vertraulicher Kommunikation bildet. Was immer diese Person absendet, muss persönlich zugestellt werden, darf allein dem Adressaten ausgehändigt werden, ist versiegelt, und darf nur durch einen besonderen, vertrauenswürdigen Boten überbracht werden. Öffnen Sie eine solche Botschaft und Sie lesen „Joe – würdest Du bitte zu einem Gespräch unter vier Augen in mein Büro kommen? – Bill.“ Das ganze ist so geheim, dass es nicht einmal in Form einer geheimen Kommunikation übermittelt werden kann. Diese Person erreicht durch ihre Geheimniskrämerei bloss eines: Sie führt ein Versagen der schon dürftigen Kommunikationslinie jener Organisation herbei. Alles geheim gehaltene wird zu einer Unbekannten in der Gleichung, welche zur Beurteilung und Beschleunigung der Kommunikation aufgestellt wird. Bloss ein paar wenige solcher Unbekannten sind notwendig, um eine korrekte Beurteilung unmöglich zu machen. Jeder Befehl, jede Aufgabe, welche geheim gehalten wird, erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Doppelarbeit oder Konflikte entstehen. Kommunikatoren werden anfangs häufig darauf bestehen müssen, dass die Leute den Kommunikator über ihre Tätigkeit in Kenntnis setzen – oder wenn ihnen in ihrem Büro kein Kommunikator zu Verfügung steht, dass sie die Rolle des Kommunikators übernehmen, indem sie dem zentralen Kommunikationsbüro über ihre Arbeit berichten. Wenn der erste Vizepräsident den Chefmaler anruft, um ihm mitzuteilen, das Haupteingangstor sollte rot gestrichen werden, und wenn darauf der zweite Vizepräsident dem Malergehilfen den Befehl erteilt, dieselbe Türe grün zu streichen, so entsteht daraus Verschwendung und Unstimmigkeit. Wenn nun allerdings diese beiden Anordnungen über das Kommunikationssystem liefen, würden sie aufeinander prallen und der Konflikt könnte gemeldet und bereinigt werden, noch bevor die Maler in ein Handgemenge gerieten oder doch wenigstens bevor sie eine Menge Farbe und wertvolle Zeit vergeudeteten. Stellt der Kommunikator fest, dass sich der Vizepräsident telefonisch mit dem Maler in Verbindung setzte, so wird er den Vizepräsident daran erinnern müssen, dass Anordnungen über das Kommunikationssystem vermittelt werden. Der Vizepräsident mag darüber ärgerlich werden oder ihn dafür auslachen. Eine Organisation, welche nicht über ein Kommunikationssystem zusammenarbeiten kann, muss dringend verbessert werden. Die Leichtigkeit mit welcher ein Kommunikationssystem von einer Organisation angenommen wird, bildet ein Mass für den Gesundheitszustand dieser Organisation.

Der neue Kommunikator wird eine ganze Menge Kritik und „Humor“ zu ertragen haben, bevor er, selbst in einer ziemlich gesunden Organisation, wird Fuss fassen können. Der Kommunikator sollte darauf gefasst sein. Erträgt er dies nicht, so kann er die Aufgabe des Kommunikators nicht erfüllen. Er wird Überzeugungskraft entwickeln müssen. Er wird tiefstes Vertrauen in seinen Beruf und eine nüchterne Einstellung benötigen. Sein besonderer Vorteil wird darin bestehen, dass er nicht unter der Befehlsgewalt irgendwelcher Leute, mit denen er zu tun hat, steht (obgleich man ihm dieses anfangs nicht glauben wird und von Zeit zu Zeit versuchen wird, ihn hinauszuerwerfen). Dies macht ihn zu einem ebenbürtigen Verhandlungspartner. Durch seine Unverletzlichkeit kann er es sich leisten, selbst gegenüber den widerpenstigsten Befehlsstellen vertrauensvoll, freundlich und hilfreich zu sein.

Der Kommunikator ist kein Bote. Er ist ein Koordinator. Er befindet sich nicht in der Organisation, um jedermanns Kommunikation zu erledigen. Seine Aufgabe ist es, jedermann behilflich zu sein, seine eigene Kommunikation in der richtigen Weise zu führen. Er ist ein „Übersehender“.

Dritter Teil

BEURTEILUNG IST VON HÖCHSTER BEDEUTUNG

Ein Kommunikator befasst sich mit Tatsachen. Eine seiner wichtigsten Aufgaben besteht darin, diese Tatsache zu beurteilen. Der Kommunikator verwaltet keine Bibliothek, er verwaltet ein Gehirn, denn da gibt es einen Unterschied. Heute stehen in seiner Bibliothek zehn Millionen Bücher vollgestopft mit Tatsachen. Diese Tatsachen nützen praktisch niemanden etwas, denn sie sind nicht beurteilt worden. Sie beweisen, dass irgend jemand sehr geschäftig Daten zusammengetragen hat. Aber das ist auch schon alles. Wollen wir aus diesen Tatsachen einen Nutzen ziehen, so müssen wir in die Bibliothek gehen und anfangen, sämtliche verfügbaren Tatsachen über ein Thema, an dem wir interessiert sind, zu beurteilen. Wir müssen sie vor dem Hintergrund unserer eigenen Erfahrung beurteilen.

Viele Bereiche, welche heute als Wissenschaften gelten, sind nicht viel mehr als riesige Anhäufungen unbeurteilter und folglich nutzloser Tatsachen. Diejenigen Tatsachen, welche ein Kommunikator weiterzugeben und abzulegen hat, sollten sowohl zum Zeitpunkt der Übermittlung als auch später, wenn sie aus der Kartei geholt werden, nützlich sein. Deshalb müssen sie beurteilt werden.

Gibt die Sekretärin Jacqueline eine Bestellung für einen neuen Wollmantel über die Einkaufsabteilung auf, um den Firmenrabatt auszunutzen, so wird ihre Bestellung durch das Kommunikationssystem laufen. Aus demselben Büro mag nun die Meldung eingehen, dass der zweite Vizepräsident das Firmengelände verkaufen möchte. Der Kommunikator dieses Büros muss nun diese beiden Daten auf die Linie bringen. Da er aber keine Bibliothek aufbaut, sondern ein Gehirn verwaltet, kann er nicht beide Daten mit derselben Beurteilung versehen auf die Linie schicken. Er wird Jacquelines Mantel am tiefsten und das Geschäft des Vizepräsidenten am höchsten einstufen. Ein Datum ist so wichtig wie die Anzahl anderer Daten, die es beeinflussen. Der Verkauf des Firmengeländes hätte Auswirkungen auf jeden einzelnen Angestellten, auf die ganze Firmenausstattung, auf sämtliche Bestellungen – mit anderen Worten auf das ganze Geschäft. Jacquelines Mantel betrifft einzig Jacqueline und für kurze Zeit jemanden in der Verkaufsabteilung. Der Geländeverkauf wird die ganze Planung der Organisation verändern. Jacquelines Mantel wird die Planung nicht im geringsten beeinflussen.

Handelte es sich bei Jacquelines Mantel um einen Nerzmantel, so könnte das natürlich von grösserer Bedeutung sein – doch der Kommunikator würde sich nicht darum kümmern. Er ist kein Fahnder. Er ist ein Kommunikator. Ist Jacquelines Mantel also ein Nerzmantel, so wird diese Tatsache in den Akten erscheinen, wird allerdings trotzdem den Vermerk „unwesentlich“ tragen. Der mit der Untersuchung des Falles Jacqueline beauftragte Detektiv und der Vizepräsident könnten wohl den Nutzen dieser Mantelkommunikation als sehr hoch erachten. Sendet nun der Detektiv dem Präsidenten eine Botschaft über diese Vorgänge, so mag der Kommunikator *diese* Botschaft als „wichtig“ einstufen, doch der Kommunikator wird nicht selbst zum Fahnder, Kritiker oder Korrigierenden und er wird auch niemanden in der Organisation bei irgendeiner anderen Sache ausser Kommunikation behilflich sein.

Stellt der Kommunikator andererseits fest, dass seine Botschaften ihr Ziel nicht erreichen, so wird er alle verfügbaren Mittel einsetzen um herauszufinden, warum dies so ist. Im

Bereiche der Kommunikation überwacht er mit peinlichster Genauigkeit den Fluss der Linien, und er verteidigt Freiheit und Kraft dieser Lebensader. Die Befehlsgewalt des Kommunikators beschränkt sich auf ein einziges Gebiet: Kommunikation. Versagt das System in irgendeiner Weise, so wird er sich keine Ruhe gönnen bis der Misstand behoben ist.

Auf der Suche danach, warum seine Kommunikationslinie nicht funktioniert, mag der Kommunikator eine breit angelegte Verschwörung gegen die Organisation aufdecken. Er kümmert sich nicht darum. Sobald er seine Linie wieder eröffnet hat, betrachtet er seine Aufgabe als erfüllt. Ist die Linie offen – wird die Verschwörung ans Licht kommen. Jemand auf der Befehlslinie wird es entdecken und etwas dagegen unternehmen. Die Aufgabe des Kommunikators besteht nur darin, die Linien offen zu halten. Der Kommunikator gibt nur im Bereiche der Kommunikation Befehle oder Mitteilungen heraus. Er ist nicht befugt, seine Meinung über den Zustand der Organisation zu verbreiten. Dies wäre die Aufgabe eines Untersuchungsbeauftragten.

Würde jemand auf der Befehlslinie eine destruktive oder unproduktive Arbeit machen, so würde diese Tatsache in den abgelegten Kommunikationen dieser Abteilung ersichtlich. Der Kommunikator mag, falls er nicht überlastet ist, eine bestimmte Meinung über diese Person haben, wird sie allerdings nicht äussern. Sollte es jedoch diese Person unterlassen Botschaften zu beantworten oder Routineberichte zeitig abzuschicken, so unternähme der Kommunikator alle notwendigen Schritte, um dem abzuhelpen – selbst wenn dies einen Bericht an den Präsidenten persönlich bedeutete. Doch falls der Kommunikator an den Präsidenten berichtet, würde er nur melden, dass die Linie zu der betreffenden Person zusammengebrochen sei und dass keine Möglichkeit zur Wiederherstellung bestünde. Der Kommunikator würde nichts über die Arbeit dieser Person verlauten lassen – es wäre nicht seine Aufgabe. Ein Versagen der Kommunikation in diesem Ausmass würde aufzeigen, dass da ein grosser Misstand herrscht. Die Posten der Befehlslinie hätten nun die Pflicht, die Ursache dafür herauszufinden.

Es muss klar unterschieden werden zwischen der Wichtigkeit einer Kommunikation und ihrer *Dringlichkeit*. Je wichtiger ein Datum ist, desto höher dürfte natürlich seine Dringlichkeit sein. Doch wird es viele Ausnahmen dazu geben.

Die häufigste Ausnahme bilden Befehle mit zeitlicher Begrenzung. Ein Wagen wird losgeschickt, um den ankommenden Vertreter der Niederlassung von Salt Lake City abzuholen. Dieser Vertreter erwartet nicht, abgeholt zu werden. Er gedenkt, sich ein Taxi zu nehmen, so wie er es gewöhnlich tut und liebt. Offensichtlich ist die Wichtigkeit dieses Befehls gering. Andererseits wird der Befehl am Dienstag morgen um Punkt 11.00 Uhr herausgegeben und das Flugzeug wird um 11.28 Uhr erwartet. Soll dieser Auftrag überhaupt ausgeführt werden, muss er die höchste Dringlichkeit, derer das Kommunikationssystem fähig ist, zugewiesen bekommen.

Es gibt also keine starre Beziehung zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit. Von Zeit zu Zeit werden sich sehr wichtige Daten auf einer Linie befinden, welche dennoch alle die geringste Dringlichkeit haben: „An die Versandabteilung – wenn Ladung X 32 das Land nicht bis zum 31. März verlassen hat, so könnte der ganze Betrieb von der Regierung beschlagnahmt werden!“ – geringste Dringlichkeit – Warum? Weil die Anordnung das Datum des 2. März trägt und die Ladung X 32 bekanntermassen verladebereit ist. Diese Anordnung trüge

die Aufschrift „*höchste Wichtigkeit*“, aber es wäre keine dringliche Anordnung. Wäre das Datum allerdings der 30. März so dürften wir annehmen, dass der Chefkommunikator den Expressaufzug zur Versandabteilung nimmt und dort bis zum eigentlichen Versand der Ladung stehen bleibt.

Die Dringlichkeit einer Sache hängt hauptsächlich davon ab, in welchem Masse dadurch das Betriebsgeschehen korrigiert oder unterbrochen wird. Wird ein Buch gedruckt und eine Information kommt zum Vorschein, welche die Titel von vier Kapitel ändert, so muss diese Information so schnell wie möglich gehandhabt werden. Die Information gewinnt Bedeutung, je näher der Zeitpunkt rückt, an dem die Druckerpressen anlaufen sollen. Sind die Druckerpressen einmal angelaufen, ist es unwirtschaftlich, sie zu stoppen. Dann ist es zu spät. Dann besitzt die Information keine Dringlichkeit. Sie läuft mit der normalen Geschwindigkeit zurück durch die Kanäle und wird demjenigen Schwierigkeiten verursachen, welcher die Anordnung zu spät getroffen hat. Sie wird in den Akten gespeichert und beweist, was geschah und wer den Fehler beging. Doch sie besitzt keine hohe Dringlichkeit mehr. Es ist nun einfach eine Aufzeichnung der Tatsache, dass das Kommunikationssystem diese Anordnung zu spät erhielt.

Manch ein Inhaber einer Befehlsstelle wird seine eigenen Mitteilungen überbewerten. Er wird offensichtlich dumme Befehle als sehr dringlich versenden. Der Kommunikator interessiert sich nicht so sehr dafür, wie dumm die Befehle sind. Seine Aufgabe ist es, zu beurteilen, in welchem Ausmass diese Anordnung den Betriebsablauf unterbrechen wird. Ist sie wirklich sehr dumm, so besteht die Möglichkeit, dass sie zurückgewiesen wird, ob sie nun sehr dringlich oder normal dringlich ist.

Hat der Kommunikator guten Grund die Anordnung zurückzuweisen, so steht ihm eine einzige Handlungsweise offen – nicht die Meldung abzublocken oder „Bitte nicht beachten!“ darauf zu schreiben – sondern an die Meldung Aktenmaterial zu heften, welches beweist, dass die Anordnung untauglich ist. Tut er dies, so verwaltet er sein Kommunikationssystem wie ein Gehirn. Er stellt die im Gedächtnis der Organisation gespeicherten sowie die neuen Daten in einer Weise zusammen, dass die Organisation eine gültige Entscheidung treffen kann.

Trägt eine Anordnung den Vermerk „sehr dringlich“ und besteht sie lediglich in der Anweisung, dass ein Dutzend Gelenkbolzen für nächstes Jahr auf Lager gehalten werden sollen, so wird der Kommunikator die Dringlichkeit neu zu beurteilen haben. Diese „höchst dringlichen“ Botschaften vermögen alles andere von der Linie zu drängen und verbrauchen viel von der Zeit und der Kraft des Systems. Sie sollten nicht oft vorkommen. Der Kommunikator streicht das „sehr dringlich“ auf der Botschaft mit seinem blauen Farbstift durch und schreibt stattdessen „Normalverkehr“ darauf.

Der Kommunikator kann drei Klassifizierungsstufen benützen, je nachdem, inwieweit Pläne durch die Meldung geändert werden müssen. „Unterbrechung des Betriebsablaufs“ wäre die höchste Stufe – oder einfach „Unterbrechung“; „Vorsicht“ könnte die nächste sein. „Normalverkehr“ wäre dann die dritte. Nur wenig Kommunikation würde mit dem Vermerk „Vorsicht“ bezeichnet. Sehr wenige mit der Aufschrift „Unterbrechung“. Diese Art der Klassifizierung würde jedoch nicht zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit unterscheiden. Der Kommunikator befindetet, ob diese Unterscheidung notwendig ist und wird dafür wahrscheinlich ein Zahlen- und Buchstabensystem verwenden.

Es wurden in verschiedenen Organisationen verschiedene Klassifizierungssysteme verwendet. Die Art der Klassifizierung hängt von ihrem Zwecke ab. Bei geheimen militärischen Einsätzen könnte die Information nach Massgabe der Verlässlichkeit des Informanten und der Wahrscheinlichkeit, welche der Diensttuende der Information zuerkennt, eingestuft werden. Mit anderen Worten, die Buchstaben A-D stehen für die Verlässlichkeit des Informanten und die Zahlen 1-5 stehen für die wahrscheinliche Richtigkeit der Information. „A“ steht für eine Person von anerkannter Integrität, welche dafür ausgebildet wurde, über die Sache zu berichten; „B“ steht für eine ausgebildete Person von unbekannter Integrität; „C“ ist eine ungeschulte Person von anerkannter Integrität und „D“ ist eine ungeschulte Person von unbekannter Integrität. Die Zahlen 1-5 bezeichnen den abnehmenden Grad an Wahrscheinlichkeiten. Die Zahl 5 stünde für „unmöglich“; „D5“ wäre also Slang für: Die schlechteste Information, die einem übermittelt werden kann: eine unmögliche Geschichte von einem unwissenden Lügner.

Ein Kommunikationssystem könnte den Auftrag bekommen, jede Informationseinheit auf diese Weise zu klassifizieren. Jeder Inhaber einer Befehlsstelle, welcher eine Botschaft aussendet, würde unabhängig von dessen Rang gemäss A – D klassifiziert. Der Kommunikator könnte es sich nicht leisten, auf Ränge Rücksicht zu nehmen. Der Vizepräsident versucht vielleicht, einzuschüchtern oder zu übertreiben. Er spricht viel und versteht wenig. Dann muss der Kommunikator darüber befinden.

Unter solchen Umständen könnte eine Botschaft des Vizepräsidenten an den Maler folgende Aufschrift tragen: „Vizeprärs. Jones an Malerabt. (Smith), C3 lim., Normalverkehr“; und das würde bedeuten: „Jones ist ehrlich, aber er weiss nicht, worüber er spricht“. Diese Botschaft ist von limitierter Bedeutung (d.h. sie wird sich auf einen begrenzten Teil des Betriebsablaufes auswirken). Sie ist von normaler Dringlichkeit. Der Maler würde durch diese Beurteilung in keiner Weise verpflichtet. Ist er der Ansicht, Jones habe das letzte Wort und die Botschaft sei von ausserordentlicher Bedeutung, so kann er danach handeln. Die Beurteilung diene nur dazu, die Botschaft entsprechend der Meinung des Kommunikators in der richtigen Weise zu handhaben, wobei eine nützliche Klassifizierung erst später in den Akten vorgenommen wird. Sie diene dazu, jene Botschaften zu beschleunigen, welche einer schnellen Erledigung bedürfen. Der Linienüberwacher hätte somit die Möglichkeit, die Situation mit einem Blick zu erfassen. Die Symbole für „Wichtig“ oder „Eilig“ (wohl gemerkt zwei verschiedene Dinge) würden ihm in die Augen springen. Ein Maximum an Überwachung wäre gewährleistet, ohne dass der Verkehr behindert würde.

Das eben beschriebene System könnte für eine kleinere Organisation entsprechend beschnitten werden. Natürlich würde in einer Organisation mit 10 Personen ein viel einfacheres System verwendet. Das hier vorgestellte System könnte auf eine Organisation angewendet werden, die über tausend Städte verteilt ist oder tausend Militärkompanien umfasst, hundert Abteilungen hat oder eben auf eine Regierung. Jeder Angehörige einer solchen Organisation, welcher über die Tätigkeiten aller anderen unterrichtet sein möchte oder sichergehen will, dass seine eigene Kommunikation ankommt, müsste lernen, wie man über dieses System kommuniziert. Er würde lernen müssen, wie man eine Botschaft knapp hält, ohne dass dadurch Information verloren geht. Würde er einen zehneitigen Brief an den Präsidenten oder den kommandierenden Offizier oder den Chefverwalter schreiben, und darin über eine Ausei-

nandersetzung mit einem Mitarbeiter berichten, sowie seine Kündigung einreichen, so würde der Kommunikator diese Botschaft ganz einfach zurückweisen. Der Kommunikator bestünde darauf, dass er die Botschaft auf folgenden Wortlaut zusammenstreicht: „Ich komme mit Jones nicht gut aus. Er ist unvernünftig. Ich kündige!“ Der zehnteilige Brief könnte als Referenzmaterial zu den Akten gelegt werden und man könnte einen Hinweis darauf in die Botschaft aufnehmen – oder er könnte der Botschaft als Informationsblatt beigelegt werden. Doch der Kommunikator kann die Botschaft nicht in einer solchen Form durchgehen lassen, dass der Präsident sie entweder nicht lesen wird oder mit Lektüre bloss Zeit verschwendet. Der Kommunikator muss dafür sorgen, dass die Linien fließen.

Die wahrscheinlich schlimmste Art etwas mitzuteilen, ist die aufgenommene Stimme. Aufnahmen, die auf Diktiergeräten aufgenommen wurden, werden manchmal als Botschaften abgeschickt. Diese Art Botschaft ist das Paradebeispiel für das, was mit einer Kommunikation nicht in Ordnung sein kann. Sie weist unvermeidlich jeden erdenklichen Nachteil auf. Dahinter steht natürlich der Gedanke, dass dadurch, dass nichts getippt zu werden braucht, Zeit gespart wird. Dafür wird die Zeit des Empfängers verschwendet, welche wahrscheinlich wichtiger ist, als diejenige einer Stenotypistin.

Zweitens ist es eine Einladung an den Absender, wortreich zu sein. Haben Sie schon einmal eine solche Aufnahme von nur einer Minute Dauer gehört? Das hiesse ja, das Band zu verschwenden, nicht wahr? (Kaufwert ein paar Pfennige). Deshalb füllt der Absender das Band mit freundlichem Geschwätz – die ganzen 15 Minuten möglicher Aufnahmezeit. Dann, in der letzten Minute, fällt ihm noch etwas weiteres ein und er dreht das Band um. Nun muss er auch die andere Seite füllen. Eine halbe Stunde Zeit für den Absender, eine halbe Stunde Zeit für den Empfänger – eine volle Stunde wird von dieser Organisation dafür verwendet, Gedanken zu kommunizieren, welche in zehn Minuten auf ein Stück Papier gebracht und in einer Minute hätten gelesen werden können!

Drittens ist das Band, solange es nicht auf einem Gerät abgespielt wird, leer. Dies bedeutet, dass sie nirgends auf der Linie beurteilt werden kann – mit anderen Worten, dass sie die Kommunikationslinie bricht.

Viertens kann sie weder archiviert noch können Kreuzvermerke erstellt werden. Sie kann lediglich unter einer einzigen Rubrik abgelegt werden. Und da wird sie dann auch bleiben bis ans Ende aller Zeiten, oder bis das Gebäude niederbrennt, (was auch geschehen wird, wenn das Gebäude von Leuten benutzt wird, die versuchen, mit Hilfe von Bändern zu kommunizieren); denn wer würde sie schon aus ihrer Ablage hervornehmen? Man müsste sie auf einem Gerät abspielen und niemand kann die halbe Stunde Abhörzeit erübrigen.

Mit anderen Worten, die Platte ist, abgesehen vom Absender und vom Empfänger, für alle andern völlig leer – und wenn der Empfänger gescheit ist, wird auch er sich nicht bemühen, sie sich anzuhören. Hätte ein leitender Angestellter 16 Untergebene, von denen ihm jeder täglich ein Band schicken würde, so verbrächte er 8 Stunden am Tag mit dem Abhören von Bändern, welche ihm nicht mehr als 8 Minuten übermitteln würden. Ein Verhältnis von 60:1. Da man von einem leitenden Angestellten erwartet, dass er täglich mindestens 20 Stunden arbeitet, senden ihm seine Untergebenen natürlich weiterhin Bändern.

Der Kommunikator muss das Prinzip kennen, dass Kommunikationen immer kürzer werden und besser ausgewertet sind, je weiter oben auf der Befehlslinie sie stattfinden. Dies muss so sein, denn andernfalls würden sie bei ihrer Ankunft nicht gelesen werden. Dagegen muss die Kommunikation gewöhnlich immer detaillierter ausfallen, je mehr man auf der Befehlslinie in die Tiefe steigt. Die Fülle der Daten in einer Anweisung verhält sich umgekehrt proportional zur Höhe des Empfängers auf der Befehlslinie.

Vierter Teil

DER WEG EINER BOTSCHAFT

Anlässlich der Einführung eines Kommunikationssystems in einer Organisation werden die Leute immer wieder auf die richtige Form einer Botschaft aufmerksam gemacht werden müssen. Bei dieser Form muss auf die Einfachheit und Einheitlichkeit geachtet werden. Wesentliche Merkmale sind: Absender, Empfänger, Dringlichkeit, Wichtigkeit und Absendezeit. All dies sollte auf jeder Botschaft vermerkt werden, entweder oben auf einer waagerechten Linie, in verschiedenen Kästchen, oder an den immer gleichen Stellen der Seite. Diese Stellen sollten eine von allen beachtete Ordnung aufweisen, sodass das Ganze in einem fortlaufenden Fluss wie etwa bei einem Fernschreiber gehalten werden kann, ohne dass dabei Verwirrung entsteht oder Daten verloren gehen.

Die Aufgabe des Kommunikators wird leichter sein, wenn die zur Verfügung gestellten Kommunikationsformulare deutlich bezeichnete Stellen für jedes einzelne Kommunikationsdatum aufweisen. Ein paar selbstgefällige Leute werden das Gefühl haben, dass sie nicht sämtliche Leerstellen auszufüllen bräuchten. Einige leitende Angestellte können sich gegen die Forderung nach einer Erklärung für jeden Befehl sträuben. Doch der Kommunikator weiss, dass ein leitender Angestellter, welcher nicht in der Lage ist, seinen Befehl auf das richtige Kommunikationsformular zu bringen, selber keine klare Vorstellung von dem hat, was er zu tun gedenkt. Dieser leitende Angestellte sollte sich die Sache überlegt haben, lange bevor er versucht, sie zu kommunizieren, denn wenn er sie selbst nicht versteht, wie soll sie da der Empfänger verstehen?

Um das Vertrautwerden mit dem Formular leichter zu gestalten, sollte der Kommunikator eine Musterbotschaft erstellen, welche sämtliche Möglichkeiten und Eintragungen enthält, und diese an jedes Büro und jeden Schreibtisch verteilen. Kopien davon sollten an gut sichtbaren Stellen aufgemacht werden. Leute mit besonderen Schwierigkeiten sollten eine Kopie vor sich auf dem Schreibtisch liegen haben. Wann immer der Kommunikator eine Botschaft erhält, auf welcher wichtige Angaben fehlen, so sollte er sie an den Absender zurückschicken, und zwar so oft, bis alles der erforderlichen Form entspricht.

Die Datenzeile einer Botschaft wird **BOTSCHAFTSFORM** genannt und bildet das kennzeichnende Merkmal dieser Botschaft.

Einige Organisationen ziehen vielleicht das System der Armee mit 24-Stundenbezeichnung vor, bei welchem 00.01 eine Minute nach Mitternacht und 24.00 Mitternacht bedeutet.

Der Kommunikator wird feststellen, dass er oder sie die Einstufung einer Kommunikation in bezug auf die Dringlichkeit sehr häufig wird verringern müssen. Solange das System nicht überlastet ist, würde nämlich eine normalverkehrende Botschaft sowieso sehr rasch zugestellt werden. Die Verwendung einer höheren Dringlichkeitsstufe bei jeder Botschaft ergäbe eine Verlangsamung des allgemeinen Flusses, weil der Kommunikator dadurch von seinen Hauptaufgaben abgelenkt würde.

In Washington wurden während des 2. Weltkrieges Botschaften mit hoher Dringlichkeit erst einmal „wichtig“ eingestuft. Schliesslich wurde alles „wichtig“ eingestuft, da sich

jedermann wichtig vorkam. Und so wurde es nötig, eine neue Stufe, „eilig“, einzuführen. Danach kam „dringlich“, dem schliesslich „Einsatzpriorität“ folgte. „Einsatzpriorität“ wurde dann für einige Zeit beibehalten, obwohl es eigentlich nur rasche Erledigung bedeutete. „Eilig“ war damals gleichbedeutend geworden mit „langsameres Schiff nach China“. Es wurde eine neue Bezeichnung benötigt, um wirklich „wichtige“ Botschaften auf ihrem Weg zu beschleunigen. Um diesem Bedürfnis gerecht zu werden, erschienen eines Tages rosarote Zettel an Schachteln und auf Briefumschläge geheftet, mit der Aufschrift „superrasend hysterisch“. Will der Kommunikator nicht auf solche Mittel zurückgreifen müssen, so tut er gut daran, die Botschaften regelmässig tiefer einzustufen.

Eine weitere Angelegenheit, welche zu Meinungsverschiedenheiten zwischen dem Kommunikator und den von ihm belieferten Leuten führen wird, könnte als „rhetorisch“ bezeichnet werden. Es könnte versucht werden, folgende Botschaft auf die Kommunikationslinie zu geben: „Jones an Smith – Smith, ich wäre Ihnen sehr verbunden, wenn Sie sich am Donnerstag so ein bisschen im Büro aufhalten könnten – Nun, ich habe mir mal so diese Stühle und Schreibtische, welche dort sind, angeschaut, und die müssen wirklich dringend repariert werden. Herr Grapnel sagte mir erst kürzlich, dass wir ein geschäftsmässiges Aussehen zur Schau stellen sollten, und so aussehen sollten, als wären wir eine erfolgreiche Firma. Nun stehen aber drei beschädigte Stühle in diesem Büro und das scheint mir nicht sehr erfolgreich auszusehen. Nun, wie ich schon sagte, ich rief Herrn O’Reilly von der Seumas Möbelfirma an, und er sagte, dass er am Mittwoch nach Riverside und am Dienstag hinunter nach Richmond gehen müsse, und deshalb werde es ihm nicht möglich sein, eher als am Donnerstag hierher zu kommen. Nun weiss ich, dass Sie Erfahrung haben im Umgang mit Möbelstücken, dass sie die Kosten usw. kennen, und so würde ich es denn gerne sehen, wenn Sie hier sein könnten, wenn er kommt, damit Sie ihm die Beschädigungen zeigen können und alles mit ihm absprechen können. Vielen Dank. – Jones“.

Der Kommunikator erklärt Herrn Jones, dass die Botschaft in dieser Form nicht in das System eingeschleust werden kann. Erstens fehlen gewisse Angaben. Wann findet das Treffen statt? Zweitens, wo wurde das Telefongespräch festgehalten? Kommt nun Herr O’Reilly und nimmt eine Reparaturarbeit vor, oder nimmt einige Möbelstücke mit sich, einzig unter Berufung auf ein Telefongespräch, so wird die Organisation über dieses Geschäft nichts gespeichert haben und es vielleicht vergessen, Herrn O’Reilly zu bezahlen, oder die Stühle zurückzufordern. Es könnte sogar geschehen, dass Herr Jones die Rechnung Herrn O’Reillys bezahlen müsste, da dieses Geschäft nirgends gespeichert wurde und folglich gar nie stattfand. Drittens ist die Botschaft dreimal zu lang.

Nachdem Jones die Botschaft fünfmal neu geschrieben hätte, dürfte sie ungefähr folgendermassen aussehen: – Jones an Smith – Möchte, dass Sie um 14.30 Uhr Donnerstag (12. Feb. 52) im Zimmer 101 Herrn O’Reilly von der Seumas Möbelfirma treffen und für die Reparatur von drei beschädigten Stühlen und einem Schreibtisch (der kleine) sorgen. Die Vorab-sprache mit ihm befindet sich auf KONFON ‚Jones – O’Reilly 15.30 Uhr 11. Feb. 52‘. – Grund: Büro sieht schäbig aus, Herr Grapnel hat sich beschwert. Ich kenne nur Sie und Hansen, die etwas von Möbeln verstehen, und er ist auf Urlaub. Danke – Jones.“ – Dies wäre eine *sehr vollständigem* Botschaft, und sie zielt darauf ab, die bestmögliche Zusammenarbeit von Smith zu bewirken.

Wir sprachen von der Kommunikationslinie „zu“ einer Person oder einer Abteilung. Dadurch könnte der Eindruck eines einseitigen Flusses entstehen. *Keine Kommunikationslinie ist jedoch offen und funktionsfähig ohne zweiseitigen Fluss*, hin und zurück. Dieser Zweifluss erlaubt es dem Kommunikationssystem, seine wichtigste Aufgabe zu erfüllen: dafür zu sorgen, dass keine Botschaft untergeht, bevor der Auftrag ausgeführt oder offen zurückgewiesen wurde. Der Mechanismus, welcher dies vollbringt, könnte „Reservebank“ genannt werden.

Die kleinste Anzahl Kopien über irgend eine Kommunikation betrüge zwei: die eine geht weg, die andere bleibt bis die erste zurückkommt. Warum dies? Wenn die eine da bleibt bis die erste zurückkommt, so weiss der Kommunikator, und durch ihn der Absender, ob dieser Befehl ausgeführt wurde oder nicht. Die Botschaft kann nicht in aller Stille untergehen. Solange die zweite Kopie im Korb herumliegt, oder am Nagel mit der Bezeichnung „unerledigt“ hängt, ist die Botschaft im Fluss – irgend jemand unternimmt etwas, solange die erste Kopie nicht zurück kommt. Ist die zweite Kopie nicht vorhanden, so kann die erste Kopie verloren oder vergessen gehen und nichts wird unternommen werden. Es kann gar nichts gemacht werden. Die einzige Person, die in der Lage ist, etwas zu unternehmen, ist der Absender. Doch der Absender befindet sich auf der Befehlslinie. Er macht die Planung. Er sollte sich nicht darum zu kümmern brauchen, ob eine Botschaft fließt oder untergeht. Dazu hat er keine Zeit. Er hat seinen Befehls geplant und herausgegeben. Von da an sollte dieser automatisch entweder befolgt oder zurückgewiesen werden. Der Grund des Kommunikationssystems besteht darin, den für die Planung Verantwortlichen ihre Sorge abzunehmen, und die Reservebank ist das Mittel zur Erfüllung dieser Aufgabe.

Dieser Ablauf wird aus Abbildung zwei ersichtlich.

	AUS
	MUSS AUSGEFÜHRT WERDEN
	MUSS BESTÄTIGT WERDEN
	EIN

MALER
AKTAD

ZENTRALBÜRO		AUSGANG
	ZUR ABLAGE	MUSS AUSGEFÜHRT WERDEN
	WARTE-ABLAGE	
		MUSS BESTÄTIGT WERDEN
		EINGANG

JONES
ABS

ZUR ABLAGE	AUS
UNAUSGEFÜHRT	
UNBESTÄTIGT	
	AUS

Abb. 2

Jones ist ein Planungsverantwortlicher. Er möchte Biedermeier, dem Maler, den Auftrag geben, die Hauseingangstür grün zu streichen.

Um 14.52 Uhr schaut er über den Tisch zu seiner Kommunikationssekretärin hinüber und sagt: „Sally, ich möchte, dass die Haupteingangstür heute grün gestrichen wird.“ „Warum“ fragte Sally, da sie weiss, dass jede Kommunikation die Begründung für jede Anordnung enthalten muss. Jones wirft ihr einen müden Blick zu und sagt: „Morgen ist der 17. März“. [Anm.d.Übers.: Der 17. März ist ein Irischer Feiertag; St. Patrickstag.]

Sally verfasst eine Kommunikation an den Maler. Es werden vier Kopien erstellt: weiss, gelb, blau und grün.

Sie legt die grüne Kopie in eine Schachtel mit der Aufschrift „UNBEST“ was „unbestätigt“ bedeutet. Die drei weiteren Kopien gelangen durch die Rohrpost in das zentrale Kommunikationsbüro oder ins Kommunikationszentrum.

Der Kommunikator des Komm-Zentrums versieht die Kopien mit einem Stempel der Ankunftszeit. Die blaue Kopie legt er in ein Körbchen mit der Aufschrift „MUBEST“ welches „muss bestätigt werden“ bedeutet.

Sieht der Kommunikator, dass weitere Organisationsmitglieder ein Interesse daran haben, verständigt zu werden – beispielsweise die Buchhaltungsabteilung, wo man vielleicht wissen möchte, wo der Maler seine Zeit verbringt – so erstellt der Kommunikator rasch eine Abschrift der Anordnung und schickt diese an die Buchhaltung, mit dem Vermerk „INFAD“ welches für „Informationsadressat“ steht. (Anm.d.Übers.: INFAD wird ebenfalls die Kommunikation benannt, die an einen INFAD geht). Es wäre sogar möglich, eine der vier ursprünglichen Kopien ständig als Matrize zu erstellen, damit die Vervielfältigung im Bedarfsfall auf diese Weise ohne Mehrarbeit erfolgen kann. Neuere Vervielfältigungsmethoden erleichtern das Abfassen von INFAD-Botschaften ebenfalls.

Ob nun der Kommunikator ein INFAD erstellt oder nicht, er wird jedenfalls die weisse und die gelbe Kopie mittels Rohrpost an den Kommunikator des Malers weitersenden. Dieser Kommunikator unterhält für Biedermeier (=Maler) eine Kommunikationsstelle. Er kann, je nachdem, einer einzelnen Person oder vielen Personen dienen, wobei für jede einzelne Person eine solche Stelle errichtet werden müsste.

Um die Beschreibung zu vereinfachen, wollen wir Jones „ABS“ oder Absender der Botschaft und Biedermeier den „AKTAD“ oder Aktionsadressaten nennen.

Der Kommunikator von Biedermeier legt die beiden Kopien (weiss und gelb) in den MUBEST-Korb auf Biedermeiers Komm-Stelle. Die Komm-Stelle eines einzelnen oder einer Abteilung besteht lediglich aus acht Schachteln, Fächer oder Körben, welche gross oder klein sein können, je nachdem, wieviel sie aufzunehmen haben). Dann ruft er Biedermeier an und sagt ihm, dass eine Kommunikation für ihn da sei.

Ein paar Minuten später erscheint Biedermeier, um die Botschaft zu lesen. Hat er sie gelesen, so schreibt er seine Initialen in den Stempeldruck, welchen der Kommunikator auf die gelbe Kopie gepresst hat. Der Stempel lautet „BEST“. Dann geht er hin und streicht die Türe an.

Der Kommunikator legt die weisse Kopie in den Korb mit der Aufschrift „MUBEST“ und schickt die gelbe Kopie durch die Rohrpost zurück an das Komm-Zentrum.

Der Kommunikator des Komm-Zentrums drückt der gelben Kopie den Stempel mit der Eingangszeit (15.05 16. März 52) auf und sendet sie mit der Rohrpost an Sally. Er legt nun die blaue Kopie vom MUBEST-Korb hinüber in seinen MUBEST-Korb, schätzt die Zeit, welche notwendig ist, um diesen Auftrag zu erfüllen, und indexiert die Zeit auf der blauen Kopie nach einer bestimmten Methode (nach der Reihenfolge im Korb oder mit einem farbigen Reiter oder nach einer anderen Methode).

Sobald Sally die gelbe Kopie erhalten hat, heftet sie diese mit der grünen Kopie zusammen und legt beide in ihren UNBEST-Korb. Sie schaut zu Jones hinüber, doch dieser ist beschäftigt und so sagt sie nichts.

Um 15.43 Uhr schaut Jones plötzlich auf und sagt „Wie steht’s mit der Tür?“ Er ist der nervöse Typ. Sally sagt, „Es wurde bestätigt“. Jones murmelt seine Zustimmung und fährt in seiner Arbeit verhältnismässig ruhig fort.

Um 16.35 Uhr hat Biedermeier die Tür gestrichen. Er macht Halt bei seiner Komm-Stelle und schreibt seine Initialen in den Stempelaufdruck „BEST“, welchen er oder sein Kommunikator zuvor auf die weisse Kopie gedrückt hat. Dazu fügt er folgende Information „kleegrün Emaillack; wird um 21.00 Uhr trocken sein“.

Sein Kommunikator schickt die weisse Kopie durch die Rohrpost an das Kommunikationszentrum. Dort wird die Eingangszeit aufgestempelt und die Kopie an Sally weiter geschickt.

Der Kommunikator des Komm-Zentrum legt seine blaue Kopie vom MUBEST-Korb zu den Unerledigt-Korb hinüber, wo sie liegen bleiben wird, bis die drei weiteren Kopien eingegangen sind, damit sie alle zusammen in der Aktenabteilung, welche ein Teil des Kommunikationssystem bildet, abgelegt werden können. (Keine Kopien ausser Abschriften von Kopien werden anderswo abgelegt, und diese werden überhaupt nicht als ein Teil des Systems betrachtet, sondern sind lediglich Abschriften zum Nutzen einiger Personen oder Abteilungen.)

Sally heftet die drei Kopien zusammen. Sie schaut zu Jones hinüber und sagt „Chef, die Tür ist kleegrün. Sie wird um 21.00 Uhr trocken sein“.

Jones schaut gedankenversunken von seiner Arbeit auf, als ob er noch nie das geringste von irgend einer Tür gewusst hätte. Dann erhellt sich sein Gesicht zu einem gutmütigen

Lächeln und er sagt „gut“ und reibt sich die Hände. „Das wird ein Wink für die Tagungsteilnehmer sein, dass wir unsere Iren kennen.“ Er wendet sich zurück zur Arbeit, die Zeit ist 16.50 Uhr.

Sally schickt die drei Kopien zurück an das Komm-Zentrum. Dort werden sie zusammen mit der blauen Kopie in den „Kartei“-Korb (Ablagekorb) gelegt.

Die Karteiabteilung übernimmt sie im Zuge ihrer Routinearbeit und archiviert sie. Die weiße Kopie, welche am meisten Information trägt und deshalb am wichtigsten ist, wird in die Themenablage getan. Die gelbe Kopie geht in die Zeitablage. Die beiden anderen Kopien können entweder zusammen mit der weißen Kopie abgelegt werden, oder aber unter AKTAD und ABS archiviert werden, oder (falls ein gutes Vervielfältigungssystem vorhanden ist) können sie ausrangiert werden. Sie könnten auch in der Themenablage unter verwandte Themen, wie etwa „St. Patrikstag“ oder „Zusammenkünfte“ eingereiht werden.

Bei diesem Betriebsablauf verbrachte der leitende Angestellte nur 40 Sekunden seiner Zeit damit, seinen Gedanken, die Tür zu streichen, auszudrücken, darum besorgt zu sein (5 Sekunden) und sich über die Verwirklichung seines Gedanken zu freuen.

Das Kommunikationssystem benötigt ungefähr 3-4 Minuten, um diese Kommunikation zu übermitteln.

Es dauerte 1 Stunde und 40 Minuten, die Tür zu streichen.

Das Verhältnis zwischen Kommunikationszeit und Produktionszeit beträgt 1 zu 25. Wie nimmt sich nun dieser Vergleich aus, wenn wir ihm die Zeit gegenüber stellen, welche von einem leitenden Angestellten der Industrie normalerweise aufgewendet wird, um den Leuten seine Befehle zu übermitteln und um anschliessend herauszufinden, ob sie auch wirklich befolgt wurden?

Es gibt eine vollständige Aufzeichnung dieser Transaktion. Die Organisation als Gruppe erinnert sich daran. Sollten Herr Jones, Herr Biedermeier, Sally und Biedermeiers Kommunikator alle miteinander am nächsten Tag kündigen, so wird die Organisation trotzdem ein Erinnerungsvermögen über genau das, was geschah, besitzen, weil es im Gedächtnis, sowohl der Organisation als auch im Gedächtnis dieser Personen, gespeichert ist. Die Organisation weiss, warum die Haupteingangstür grün ist. Ist der Präsident ein Liebhaber von orange, so weiss er, an wem er seinen Zorn auszulassen hat, denn er braucht ja nur eine Kopie aus der Malablage anzufordern. Da gibt es keine Halbheiten, keine Ausflüchte, kein Weiterspielen des „Schwarzen Peters“. Diese Organisation hat als Organisation einen Verstand. Sie ist nicht psychotisch (siehe Abbildung 3).

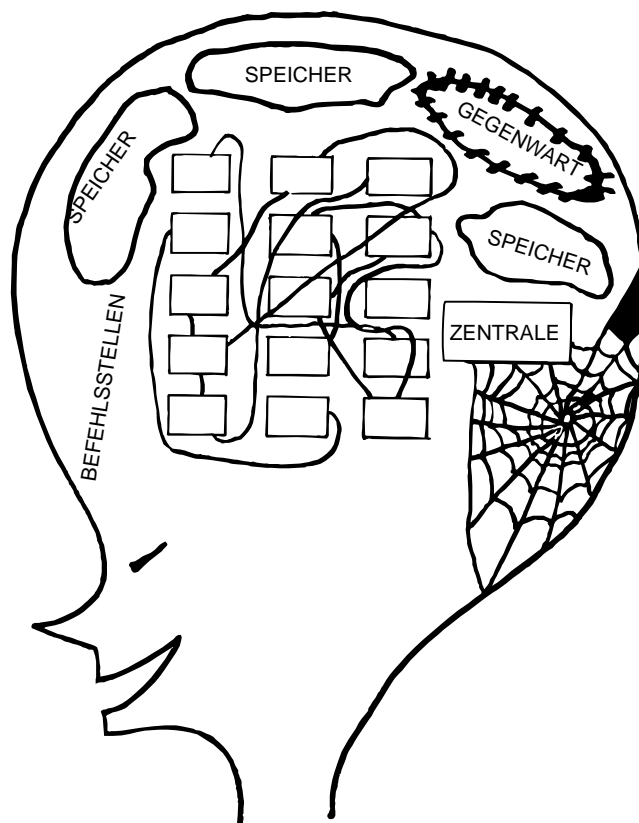


Abb. 3

Nun wollen wir einmal annehmen, Herr Biedermeier wird beim Mischen der Farbe vom Hexenschuss befallen. Vier Blatt Papier liegen brach, bis seine Antwort ankommt. Der Kommunikator des Komm-Zentrums veranschlagte diese Arbeit mit 1½ Stunden. Um ungefähr 16.45 Uhr stellt er fest, dass die blaue Kopie noch immer im MUBEST-Korb liegt, und er versetzt Biedermeiers Stelle einen Wink¹: einen rosa Zettel mit der Anfrage, was mit „14.55 Uhr 16. März/Jones – Biedermeier“ geschehen sei. Eine Kopie dieses Zettels geht an Biedermeiers Stelle. Die andere wird mit der blauen Kopie von Jones Botschaft zusammengeheftet.

Sobald Biedermeiers Kommunikator den Wink erhalten hat, ruft er den Portier an der Haupteingangstür an und erkundigt sich nach dem Fortschritt der Malerarbeiten. Dieser fragt, „Welche Malerarbeiten?“, und die Jagd beginnt.

Was geschieht nun? Versucht der Kommunikator dafür zu sorgen, dass die Arbeit ausgeführt wird? Nein, er versucht zu beurteilen, wie gross die Erfolgchance für einen Abschluss der Kommunikation ist. Er versucht, für den Rückfluss der Botschaft zu sorgen. Er kümmert sich nicht darum, ob die Tür nun gestrichen wird. Er kümmert sich einzig um die Botschaft.

Bald darauf wird Biedermeier im Malraum gefunden. Unter dem Vermerk „hohe Priorität“ schickt der Kommunikator nach einem Doktor. Dann erstellt er eine weisse Kopie: „Unvollständig wegen Krankheit Herrn Biedermeiers“ und unterschreibt mit seinem Namen.

Um 16.45 Uhr kommt die weisse Kopie bei Sally an. Diese blickt zu Jones hinüber und sagt: „Chef, Herr Biedermeier ist krank und kann die Türe heute nicht streichen“.

Oh, das ist aber schade“, sagte Jones“. „Nun ja, heute steht uns dafür niemand anderes im Hause zur Verfügung, dann kann ich es ja gleich vergessen“. Er macht sich darüber keine weiteren Gedanken mehr und fährt in seiner Arbeit ruhig fort. Sein Projekt wurde zwar nicht verwirklicht, doch erhielt er dafür eine vernünftige Erklärung und wurde nicht in Ungewissheit belassen. Deshalb stört es ihn auch nicht weiter.

Ob nun die Tür gestrichen ist oder nicht, die Kommunikation wurde zufriedenstellend abgeschlossen.

Gäbe es irgend ein Anzeichen für schlechte Kommunikation seitens einer Person auf der Befehlslinie, so begänne das Kommunikationssystem damit, dieser Person wiederholt einen Wink zu geben, indem es auf den Abschluss der Kommunikation drängt. Diese ganze Winkserie bliebe als vollständiger Teil der Aufzeichnung dieser Kommunikation in der Kartei festgehalten.

Eine Person, welche es versäumte, auf einen Wink zu antworten, wird die Kommunikationslinie normalerweise nach sehr kurzer Zeit verlassen. Mit anderen Worten, die Befehlsstelle der Organisation würde darüber in Kenntnis gesetzt, dass ein Kommunikationsbruch in der Nähe dieser Person besteht, und die Befehlsstelle würde aufgefordert, der Sache nachzugehen. Der Vizepräsident wird sich der Person in einem Gespräch unter vier Augen annehmen. Doch die Person ist selbstverständlich nicht da. Sie könnte nicht da sein und es gleichzeitig versäumen, auf einen Wink zu antworten. Es wäre undenkbar, auf einen Wink nicht zu antworten, wenn sie Person da wäre. Sie wäre also abwesend. Das Kommunikationssystem hätte allerdings diese Abwesenheit schon gemeldet, zwar nicht ausdrücklich, sondern als Nebenprodukt der Anstrengung, die Kommunikationslinie offen zu halten.

Eine Organisation, in welcher sämtliche Kommunikationslinien offen und im Fluss gehalten werden, ist eine gesunde Organisation. Bei einem völlig offenen Kommunikationssystem besteht keine Möglichkeit, Schwierigkeiten zu verdecken.

Die Bestätigung der Botschaft in einer Organisation entspricht genau der Befehlswiederholung des Steuermanns auf einem Schiff. Der Steuermann muss den an ihm gerichteten Befehl wiederholen, denn täte er es nicht, würde das Schiff auf Grund laufen. Wenn Organisationen auf Grund laufen, so entsteht dabei kein krachendes Getöse und keine Trümmer bedecken die See. Doch Organisationen können nichtsdestoweniger auf Grund laufen, und zwar aus den genau gleichen Gründen wie Schiffe. Sie laufen auf Grund, weil ihr Kommunikationsfluss versagt.

¹ Wink, siehe Definition am Schluss des Buches

Fünfter Teil

KOSTEN, KOSTENLÖCHER UND GRÜNDE

Eines der schlechtesten Kommunikationssysteme des Menschen bildet das Briefsystem der amerikanischen Kriegsmarine. Da die Botschaften ausschliesslich auf der Befehlslinie verkehren, bleiben sie hoffnungslos im Befehlsprotokoll stecken. Zum Schreiben eines solchen Briefes benötigt man beinahe ebensoviel Zeit wie erforderlich wäre, eine gute Kommunikation zum selben Thema in Stein zu meisseln: „an... von... Thema... Bezugsmaterial... Beilagen... Via... 1, (Inhalt des Schreibens)... 2,... 3,... 4,... Unterschrift... Querbalken unten... 1. Vermerk (beinhaltet die ersten Namen des „Via“)... 2. Vermerk (zweiter Name)...“ Der erste Vermerk lautet: „von... an... Thema... Unterschrift...“ Genau gleich lautet der zweite. Man kann es mit dem Verstand eines Luftpostbriefes von Los Angeles nach New York, welcher in den folgenden Städten von einem Flugzeug auf ein anderes gebracht werden muss, vergleichen: in Phoenix, Albuquerque, Fort Worth, Dallas, Little Rock, Memphis, Nashville, Louisville, Cincinnati, Columbus, Pittsburgh, Harrisburg, Philadelphia und Newark. Sie könnten das Luftpost nennen, wenn sie unbedingt wollten, und die Kriegsmarine mag ihr Briefsystem Kommunikation nennen.

Werfen wir einen Blick in die Befehlsprotokolle Napoleons, so finden wir kleine Meisterwerke der Kommunikation. Natürlich besass Napoleon kein derartiges System, wie es hier beschrieben wird. Hatte er einmal gesprochen, so hatte er eben gesprochen, und das weitere war eher eine Glückssache. Es gab keine Beurteilung und auch keine Reservebank, welche seine Befehle bis zur Befolgung aufrecht erhalten hätte. Niemand erfüllte die Aufgabe seines Kommunikators beim Regimentskommandanten. Pfl egte der Regimentskommandant „D5-Botschaften“ abzusenden, so hatte Napoleon keine Möglichkeit, dies zu erfahren.

Mangelhafte Kommunikation lässt mehr Schlachten verlieren als mangelhafte Strategie. Der fehlende Rückfluss verursacht mehr Schaden als die fehlende Bilanz. Viele brillante Planer verschwendeten ihre Ideen, indem sie diese einer nicht funktionierenden Kommunikationslinie übergaben. Nelson wusste dies. Er löste das Problem zum Teil dadurch, dass er sämtliche seiner Kapitäne vor einem Einsatz zusammenrief und ihnen seine Ideen erklärte. Er setzte ihnen auseinander, was er zu erreichen versuchte, und auf welche Weise er es zu erreichen gedachte. Dann liess er sie ihre eigenen Vorgehensweisen als Passstücke zu seinem eigenen, sehr einfachen Plan entwickeln. Das war gute Planung. Doch wird sie deshalb hier erwähnt, weil sie das Ausmass an Kommunikation, welche während der Schlacht geführt werden musste, auf ein Minimum brachte. Nelson löste sein Kommunikationsproblem, indem er einen grossen Teil der Notwendigkeit nach Kommunikation ausschaltete.

Die Kriegsmarinen der Welt entwickelten nun ein schnelles Kommunikationssystem, nämlich das bemerkenswerte System, welches unter dem Namen „Flaggsignal“ bekannt ist. Heute wird es durch den Einsatz von Leuchtsignalen unter Verwendung der gleichen Verschlüsselung wie beim Flaggsignal unterstützt.

Vor einigen Jahrzehnten vermochte eine Flotte im Einklang zu operieren, sämtliche erforderlichen Manöver auszuführen, Geleitschutz, Feuer oder Flucht, und brauchte dazu nicht mehr als ein paar Stücke Baumwollstoff an einer Rah-Nock aufgehängt. Im zweiten Weltkrieg fand dieses System, ergänzt durch Blinklichter bei der Jagd nach U-Booten, Ver-

wendung. Etwas früher benützte Dschingis Khan ein ähnliches System für seine Kavallerieeinsätze.

Hier ein Beispiel für das Flaggensignalsystem. Die Flagge, welche ein grosses T darstellt (genannt „Tara“), wird zusammen mit einer Flagge für die Zahl neun aufgezogen. Dies bedeutet „Drehung um 90 Grad nach rechts“. Hängt jedoch neun über T so bedeutet dies „Drehung um 90 Grad nach links“. Das Flaggschiff zieht diese Signale auf. Alle anderen Schiffe bestätigen auf die gleiche Weise. Der Zeitpunkt der Manöverausführung wird dann erreicht, wenn sämtliche Schiffe bestätigt haben. In diesem Moment, in welchem alle Signalleute voll auf Posten sind, holt das Flaggschiff seine Flaggen wieder ein. Der Befehl wird ausgeführt. Alle Schiffe drehen gleichzeitig um 90 Grad nach rechts. Ein unterschiedliches Flaggenhissen kann den Befehl darstellen „um 90 Grad vom Kompasskurs“ oder „um 90 Grad vom relativen Kurs“ zu drehen. Dieses System ist eines der schnellsten, die es gibt. Der Befehl zur Durchführung erfolgt gleich schnell wie ein über Funk gegebener Befehl. Das ist ein gutes System. Es schützt das Leben der Mannschaft in der Schlacht.

Ein Prinzip der Kommunikation, welches der Kommunikator kennen muss, besteht darin, dass eine Kommunikationslinie in dem Masse eine gute Linie ist, wie sie einen Überfluss an Theta gegenüber einer Knappheit an MEST trägt. MEST ist Materie, Energie, Raum und Zeit. Das heisst, ein Kommunikationssystem sollte stets darauf bedacht sein, Möglichkeiten zu finden, die Materialmenge, welche zur Übermittlung einer Botschaft benötigt wird, zu verringern; Wege zu finden zur Erfüllung des Auftrages mit einem Minimum an mechanischer Energie, sowohl von Maschinen als auch Menschen, die kürzeste Linie durch den Raum zu finden den geringsten Zeitaufwand zu benötigen.

Im Bemühen dies zu erreichen werden einige Leute versuchen, die Anzahl der Kopien einer Botschaft zu verringern. Diese stellen nämlich den offensichtlichsten MEST-Anteil des Systems dar, und jene Unglücklichen werden versuchen, das System dadurch zu verbessern, dass sie die Anzahl der Kopien vermindern. Dies könnte mit dem Versuch verglichen werden, einen Psychotiker zu heilen, indem sein Gehirn durch einen chirurgischen Eingriff ausgeschaltet wird. Durch die Verringerung der Anzahl Kopien wird das Kommunikationssystem zerstört, und lässt keinerlei MEST übrigbleiben, auf dem Theta reisen könnte. Auf dieser Stufe der Entwicklung der Menschheit benötigt ihr Theta MEST, um sich selbst auszudrücken. Wenn unsere Rasse universale übersinnliche Wahrnehmungsfähigkeiten erlangt, dann mögen Kommunikationssysteme keinerlei MEST mehr nötig haben. Heutzutage brauchen sie es.

Der Kommunikator trägt die Verantwortung für das Gedächtnis der Organisation. Das grösste Loch im Gedächtnis der Organisation entsteht durch einen leitenden Angestellten, der sich ans Telefon hängt, während einer halben Stunde spricht und anschliessend nichts über den Inhalt des Gesprächs festhält, und es auch nicht zulässt, dass eine solche Aufzeichnung gemacht wird. Der Kommunikator sollte in ein langes Telefongespräch zwischen zwei Planungsverantwortlichen hineinhören und Notizen davon machen. Es ist zwecklos, das Gespräch mechanisch aufzunehmen; es sei denn zur Erstellung von Beweismitteln für den richterlichen Gebrauch. Niemand hat die Zeit, sich Aufnahmen anzuhören, und doch muss eine Aufzeichnung archiviert werden. Gelangt das Material nicht schriftlich in das Kommunikationssystem, so wird es aussehen, als hätte das Gespräch nie stattgefunden.

Der leitende Angestellte wird sich vielleicht darüber, dass er eine eigene Aufzeichnung des Gesprächs verfassen soll, beklagen. Er sagt etwa, er hätte keine Zeit dazu. Die Antwort des Kommunikators lautet: „Wenn Sie keine Aufzeichnung über Ihre Abkommen und Verpflichtungen führen, so wird niemand in der Organisation durch die Sache blicken. Sie beklagen sich und sagen, Sie seien überlastet. Der Grund für Ihre Überlastung besteht darin, dass niemand in der Organisation in der Lage ist, das auszuführen, was Sie veranlassten. Es ist nicht wahr, dass die Leute nicht mit Ihnen zusammenarbeiten wollen. Sie wissen ganz einfach nicht, was Sie von ihnen verlangen. Wenn Sie mit Herrn Smith von der Bank sprechen und er Ihnen einen Kredit über fünfzehntausend Dollar für den neuen Lebensbaum auf dem Rasen vor dem Gebäude bewilligt, so müssen Sie das Kommunikationsformular, welches auf Ihrem Schreibtisch liegt nehmen, und eine Bestätigungsbotschaft schreiben, in welcher sämtliche Daten in der kürzest möglichen Form enthalten sind. Sie unterschreiben und übergeben diese dem Kommunikationssystem. Sie wird bei Herrn Smith in der Bank ankommen, und der wird sie seinerseits mit seiner Unterschrift auf seiner Kopie bestätigen. Die Organisation wird sich daran erinnern. Kurz, es wird stattgefunden haben. Tun Sie dies nicht, so wird es nie stattgefunden haben...“

Hat der leitende Angestellte einen eigenen Kommunikator, so mag er sich darüber beschweren, dass seine Gespräche mitgehört werden. Das Argument bleibt das gleiche. Der Kommunikator kümmert sich nicht darum, was der leitende Angestellte am Telefon spricht, er kümmert sich nicht darum, wie lange der leitende Angestellte am Telefon spricht. Sein Augenmerk ist einzig darauf gerichtet: „Wenn es keine Aufzeichnung dieses Gespräches in Form einer Bestätigung gibt, so hat es nie stattgefunden, und Sie haben Ihre Zeit verschwendet.“

Die leitenden Angestellten werden sich daran gewöhnen, dass die Kommunikatoren ihre Gespräche mithören. Sie werden lernen, den Wert dessen zu schätzen, dass der Kommunikator darauf besteht, dass die erreichte Übereinkunft deutlich und genau für das Archiv festgehalten wird. Dies muss schriftlich erfolgen. Wird keine Übereinkunft erzielt, so wird Entsprechendes in der Aufzeichnung vermerkt: „Zwei Stunden lang mit Herrn Übermut von der Lastkraftwagengewerkschaft über Vertrag gesprochen. Keine Übereinkunft erzielt. Übermut wurde ärgerlich, und ich ebenfalls. (Unterschrift) Jones“. Dies ist eine nützliche Aufzeichnung. Sie könnte sogar an Übermut zur Bestätigung gesandt werden. Er würde sie unterschreiben. Mit Freuden würde er das tun. Genau dies gibt der Organisation eine Aufzeichnung darüber, was sich abgespielt hat. Sagt etwa jemand „Jones tut den ganzen Tag keinen Streich“, so liegt die Aufzeichnung darüber, was Jones während des ganzen Tages tat, im Archiv. Gibt es von diesem Gespräch eine Bandaufnahme, so kann diese zusammen mit dem Bestätigungsbericht archiviert werden – doch eines steht fest, niemand wird sie sich jemals anhören.

Die abenteuerlichsten Dinge können sich ereignen, wenn ein solches System fehlt. Ein Unbekannter meldet sich im Personalbüro und sagt: „Ich habe mit dem Personalchef gesprochen, und bin für 185 Dollar am Tag eingestellt worden“. Der Personalangestellte denkt: „Mein Gott, das ist aber eine Menge Geld für diesen Kerl, aber möglicherweise stimmt es doch... ich weiss nicht...“ Er versucht, mit dem Personalchef zu sprechen. „Tut mir leid, Herr Jones ist heute gerade weg. Er ist irgendwo an einer geschäftlichen Konferenz... Wird nicht vor morgen früh zurück sein“. Der Personalangestellte hängt auf. Der Kerl sagt: „Ich soll ein

paar Wandgemälde in der Bankethalle überstreichen. Ich soll auch gleich damit beginnen, da er am Freitag eine Party geben will...“ Der Personalangestellte weiss nicht, was er tun soll. Er rauft sich die Haare.

Gelingt es dann endlich, den leitenden Angestellten zuhause, nach der Oper um 11.00 Uhr nachts, zu erreichen, fragt ihn der Personalbeamte: „Ist die Sache mit Ziegswillen wirklich in Ordnung?“ – „Wer ist Ziegswillen, und warum belästigen Sie mich zu so später Stunde noch?“ – „Na ja, Sie wissen, dieser Kerl, den Sie heute eingestellt haben, um...“ – „Haben Sie zuviel getrunken Smith?“ – „Nein, dieser Kerl kam herein und sagte, Sie hätten ihm 185 Dollar am Tag versprochen...“ – „Was?“ – „Ja, um...“ – „Ich habe noch nie von einem Ziegswillen gehört. Schmeissen Sie ihn raus.“ – „Jawohl“

Der leitende Angestellte ist bis Freitag abwesend. Am Freitag morgen geht er in die Bankethalle und fragt bestürzt: „Wo sind meine Wandmalereien?“ Wie ist der Name des Malers, Sally?“ – „Ziegswillen“ – „Ziegswillen? ... Ziegswillen... Jemand sagte etwas von einem Ziegswillen... Nun warten Sie mal... Wer war das gleich...“

Kommunikation!

Das Management, die Planungsverantwortlichen, sorgen sich um die Moral – Sie täten besser daran, sich um die Kommunikation zu kümmern. Gute Kommunikation ist gute Moral. Schlechte Kommunikation ist schlechte Moral. Armeeorganisationen stellen Tänzerinnen ein, kaufen ganze Wagenladungen voll Cola, bestellen Baseballausrüstungen, errichten Limonadenstände, erklären den Gang zur Kirche als obligatorisch, kurz, scheuen fast kein Mittel, um die Moral zu heben. Sie bemühen sich, doch sie wissen nicht, was Moral ist. Die einzige Möglichkeit zur Hebung der *Moral* besteht in guter, fester Planung im Hinblick auf bekannte Ziele; besteht darin, Nahrung, Bekleidung und Obdach (kann auch beweglich sein) bereitzustellen, und darin, die Kommunikationslinien aufrecht zu halten.

Gute Kommunikation ermöglicht allen Organisationsmitgliedern, täglich eine nützliche Arbeit zu verrichten, und die Verwaltung braucht nicht mehr 48 Stunden am Tag zu arbeiten, während jedermann herumhängt und versucht herauszukriegen, was ihm die Verwaltung an Aufgaben so aufträgt. Die Leute lieben es nicht, herumzulungern. Sie möchten nicht neben der Kommunikationslinie liegen. Dadurch erhalten sie das Gefühl, nicht wirklich ein Teil des Betriebes zu sein. Die Führung sollte sich darüber bewusst werden, dass ihre Ideen für jeden einzelnen in der Organisation äusserst wichtig sind – nicht um sich in die Achtungsstellung zu werfen, zu salutieren, Löcher zu graben um sie anschliessend wieder aufzufüllen; sondern damit sie alle ein Teil des Betriebes werden und zusammen auf ein bekanntes, gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Der Kommunikator kann diese Tatsache ausnützen in seinen Bemühungen, Kommunikation rückständigen leitenden Angestellten schmackhaft zu machen. „Die Organisation möchte wissen, was Sie denken, Herr Jones. Die Leute unten im Laden können ihre Arbeit sonst nicht verrichten. Es wird die Moral insgesamt anheben und Doppelarbeit sowie Verschwendung verhindern.“

Der Kommunikator könnte aber auch vor folgendes Problem gestellt werden: „Die Leute lesen Ihre Befehle nicht sorgfältig genug, Herr Jones. Diese sind einfach zu lang und zu zahlreich. Die Dinge, die Sie mitzuteilen haben, sind für den Betrieb zu wichtig, und sollten

nicht in Weitschweifigkeiten und Widersprüchen untergehen. Wir müssen diese Befehle vereinfachen, so dass sie in der Fabrik verstanden werden, damit Ihr Planen nicht umsonst ist.“

Oder folgendes: „Ihre Befehle sind nicht eindeutig genug, Jones. Sie wissen in so vielen Dingen Bescheid und halten es für ganz normal, dass jeder soviel weiss. Doch einige von ihnen sind noch nicht so lange bei uns, und die meisten sehen das Problem nicht mit derselben Reichweite wie Sie. Verfassen Sie Ihre Befehle nicht eindeutig, so könnten sie falsch verstanden werden, und Ihr Planen wäre umsonst gewesen.“

Der Kommunikator wird feststellen, dass es das Management gerne sieht, wenn seine Planung als wertvoll betrachtet wird, wenn jemandem daran liegt, dass sie nicht umsonst gemacht wird. Ein Management, welches fühlt, dass es geschätzt wird wegen seiner Planung (nicht wegen seiner Nachsichtigkeit oder seinem Sinn für Demokratie), wird sich nicht dazu veranlasst fühlen, autoritär aufzutreten. Beinahe jedermann vermag einem guten Plan zu folgen. Doch nur wenige können einen Plan erstellen, welcher dann auch ausgeführt werden kann. Geht der Kommunikator in dieser Weise vor, so begegnet er dem leitenden Angestellten auf einer festen, Theta enthaltenden Linie; er verwendet konstruktive Argumentation.

Zu jedem Befehl gehört eine Erklärung.

Armeeorganisationen verfügen über ein Gesetz, welches das Begründen von Befehlen verbietet. Der Soldat braucht nicht zu wissen warum, der Soldat soll ausführen. Doch Leute, die nicht wissen warum, werden auch nichts ausführen – dessen ungeachtet wie dringend der Befehl sein mag. Um dieser Schwierigkeit Herr zu werden, wird der Befehl in Drohungen abgefasst: „Verlässt einer das Schiff vor 16.00 Uhr und geht in den Ausgang, so wird ihm der Ausgang für die nächsten zwei Wochen gesperrt.“ – Schön! Dies schafft einen starken Sinn für Zusammenarbeit. Warum war dieser Befehl überhaupt nötig? Weil der vorangehende Befehl lautete: „Alle Männer gehen um 16.00 Uhr in den Ausgang“, und es wurde keine Begründung dafür gegeben. Der Kapitän setzte den Ausgang erst auf diese Zeit an, weil er zuerst das Schiff beladen wollte. Ein vernünftiger Grund. Warum nannte er ihn nicht? Um wieviel leichter wäre doch alles gewesen. Kein Ausgang bis 16.00 Uhr. Wir wollen zuerst das Schiff beladen und klar zum Auslaufen haben, damit wir uns morgen nicht darum zu kümmern brauchen.“ Jedermann hätte gesagt: „Gut, lasst uns den Kahn bereit stellen und dann an Land gehen und den Ausgang geniessen.“ Stattdessen sagen jetzt die Unteroffiziere: „Zur Hölle damit.“ Ein Befehl besteht aus zwei Teilen: Der Anweisung und der Begründung für die Anweisung.

Ein klarer Befehl ist recht und gut. Doch sollte er begründet werden. Ein Kommandant darf ruhig sagen: „Alle Mann sofort diesen Hügel einnehmen“. Das ist nicht autoritär, das ist Planung. Es handelt sich allerdings um einen armseligen Kommandanten, wenn er nicht hinzufügt: „Von diesem Hügel aus überblickt man die feindliche Artillerie, welche unsere eigene Artillerie ausmanövriert und einen Vorstoss auf allen andern Punkten der Gefechtslinie unmöglich macht.“ Diese Information mag zwar in Feindeshand geraten und eine Menge Schaden anrichten. Doch wird der Schaden grösser sein, wenn sie nicht gegeben wird. Vielleicht wird der Hügel überhaupt nicht eingenommen. Auf jeden Fall wird er nicht so einfach eingenommen werden. „Warum in aller Welt sollen wir diesen Hügel einnehmen? Es ist doch bloss ein Hügel“.

Sechster Teil

BEFEHLSLINIE UND KOMMLINIE

Der Kommunikator hat ein grosses Interesse daran, der Organisation Geld sparen zu helfen. Dieses kann er als Massstab für die Effizienz seines Kommunikationssystems betrachten. Vermag er durch und innerhalb eines Systems Geld zu sparen und trotzdem den Kommunikationsfluss aufrecht zu erhalten, so hat er ein gutes System.

Wenn zwischen zwei Punkten dauernd Telegramm hin und her geschickt werden, so sollte sich der Kommunikator die Sache vornehmen und feststellen, was sich da abspielt. Ist wirklich soviel Verkehr nötig, vielleicht müssen diese Leute im Telegrammschreiben unterwiesen werden. Bedarf es denn eines Austausches von sechs Botschaften, um Information zu übermitteln, welche mittels zweier richtig abgefasster Botschaften hätte übermittelt werden können? Natürlich würden diese Telegramme in einem eingespielten, gut funktionierenden Kommunikationssystem über den Kommunikator geleitet, und dieser würde sie nur passieren lassen, wenn sie die offensichtlich notwendigen Daten enthielten.

Es wird Leute geben, die bei dem Versuch, sich kurz zu fassen, Daten unterschlagen. Einige werden absichtlich mit Daten zurückhalten. – Es wird eine Freude sein zu sehen, wie ein gutes Kommunikationssystem mit solchen Leuten umspringt.

Sobald die Kommunikation eine Menge Geld zu verschlingen beginnt, steht fest, dass etwas in der Organisation schief läuft. Es ist die Pflicht des Kommunikators, dass er dies bemerkt und auf höchster Ebene Meldung erstattet. „Da herrscht ein grosses Durcheinander, Herr Jones. Ich habe da zwei Linien, welche überhaupt nicht funktionieren, und zuviel Kommunikation ist im Verhältnis zur tatsächlich erledigten Arbeit notwendig.“

Der leitende Angestellte verfügt somit über eine automatische Überprüfung seiner Organisationsstruktur sowie des Arbeitsablaufs innerhalb dieser Struktur. Nehmen wir an, die Instrumentenherstellung wurde der Karrosserieabteilung unterstellt, und zwar einfach, weil sie sich in der Nähe der Karrosserieabteilung befindet. Es gibt nun einen dauernden Kommunikationsstrom von der Instrumentensektion zur Unterabteilung für Zündungsmechanik. Versucht nun der Vorsteher der Karrosserieabteilung mit der Instrumentensektion zu kommunizieren, so wird seine Kommunikationslinie nicht sauber arbeiten, denn die Leute von der Instrumentenherstellung ärgern sich über diese Einmischung. Im Kommunikationsbüro wird man auf diese Situation aufmerksam werden. Will der Chef eine Überprüfung seiner Organisation vornehmen, so muss er feststellen, auf welchen Linien zu wenig fließt, und welche Linien verstopft sind. Dies wird ihm zeigen, dass er entweder einige Leute besser schulen sollte, oder dass etwas mit seiner Befehlsstruktur nicht stimmt.

Ein leitender Angestellter verfügt über die Befehlsgewalt in einer Organisation. Gewöhnlich wird man sich mit seiner Ineffizienz je nach Ausmass seiner Befehlsgewalt abfinden. Doch die Positionshöhe einer Person auf der Kommandolinie ist ebenfalls ein Massstab für die Auswirkungen, welche seine Handlungen und seine Kommunikation in bezug auf die Organisation haben werden. Deshalb sollte seinen persönlichen Eigenarten im Bereich der Kommunikation weniger Spielraum gelassen werden.

Sagt etwa der Pförtner, seiner Ansicht nach sei die Organisation randvoll mit deutschen Spionen, so wird ihm niemand Beachtung schenken. Sagt allerdings der zweite Vizepräsident, „Sehen Sie, wir müssen sehr vorsichtig sein. Es wimmelt von ausländischen Agenten, und ich verdächtige ein paar Leute gerade in dieser Organisation.“ Was geschieht in einem solchen Falle? Eine Sturzflut von Gerüchten. Der ganze Betrieb ist in Aufruhr.

Je höher jemand auf der Befehlslinie klettert, desto mehr gehört er zur Organisation. Erreicht er die Spitze, so gehört er während 24 Stunden am Tag dazu, sieben Tage in der Woche, 52 Wochen im Jahr und einen Tag länger in einem Schaltjahr. Er verkörpert das Leben der Organisation. Die Mitglieder der Organisation können ihn dafür nur dann respektieren, wenn er mit ihnen in guter Kommunikation steht. Tut er dies nicht, so könnte er genau so gut keinen Befehlsposten innehaben.

Der Chef ist im Bereich der Kommunikation die bestgeschulte, bestdisziplinierte und bestinformierte Person in der Organisation. Beschliesst er, von mittags 12 Uhr bis Mitternacht zu arbeiten oder sein Büro mit purpurn gefärbtem Eisbärleder auszuschlagen, will er sieben singende Sekretärinnen, so geht dies ausser ihm selbst niemanden etwas an. Sollte er allerdings schlecht kommunizieren, so geht dies alle etwas an, und er sollte in Kommunikation unterwiesen werden, oder aber seine Arbeit an jemanden abtreten, welcher fähig ist, Kommunikation zu lernen.

Der Chef ist besonders wichtig für die Kommunikation, nicht nur deshalb weil er sich an der Spitze der Befehlslinie befindet, sondern weil er als einzige Stelle auf der Befehlslinie die Befehlsgewalt über das Kommunikationssystem besitzt. Keine andere Person, ganz gleich auf welcher Stufe der Befehlslinie in der ganzen Organisation, verfügt über irgendwelche Befehlsgewalt über das Kommunikationssystem. Sämtliche Kommunikatoren, Büroangestellte, Karteileute und Boten sind dem Chefkommunikator unterstellt. Der Chefkommunikator seinerseits untersteht einzig dem Chef auf der Befehlslinie. Wenn der Chef versteht, was Kommunikation ist, und warum das Kommunikationsnetz eigenständig und getrennt vom Befehlsnetz zu sein hat, so wird das System funktionieren. Tut er dies nicht, so werden sich Kommunikationssysteme und Befehlslinie sehr rasch vermischen, und ist dies einmal geschehen, kann ein ganzes Projekt verteufelt werden.

Früher betrachtete man Befehlstafern als Kommunikationstafern. Sie sind es aber nicht. Wunderschöne Tafern mit zehn Farben darauf hängen überall beim Verteidigungsministerium, bei der Marine, bei der Regierung, in den Rathäusern von Ländern und Distrikten bis zu den Krankenhäusern usw. Ganz oben befindet sich der Präsident, die Oberschwester oder der Verteidigungsminister, und von hier aus verlaufen Linien zu allen Mitgliedern und Abteilungen der Organisation. Von dem Moment an, wo die Leute dieser Organisation auf diese Tafel blicken und in ihr eine Kommunikationstafel sehen, ist die Organisation schon so gut wie tot. Was der Minister dem Staatssekretär erzählt, sollte von diesem seinem Mitarbeiter weitergemeldet werden, welcher dann wiederum den General davon in Kenntnis setzt, und dieser wird es an den Oberst weiterleiten, und so immer weiter, die Linie hinunter, bis zum Wachtmeister, welcher den Auftrag ausführen wird. Im Befehlsbereich geht dies an, im Bereiche der Kommunikation allerdings ist es unzulässig.

Es würde uns doch nicht einfallen, einen Computer zu nehmen, welcher 195 Flugkurse gleichzeitig in Tabellenform zusammenstellt, einen Sprecher davor zu stellen, und auf der

Es gibt leitende Angestellte, welche so tief in dieses Kommunikations-/Befehlsungestüm verwickelt sind, dass sie nicht merken, wie überlastet sie dadurch sind, dass sie dauernd auf „bingo!“ hören müssen, und vierzigmal am Tag „bingo!“ wiederholen müssen. All dies bereitet ihnen keine Schwierigkeiten, bis eines Tages der Mann zu ihrer Linken „bingo!“ sagt, und sie, von ihrer Tätigkeit absorbiert, sich zum Manne zur Rechten wenden und „Quarkkuchen“ sagen. Zwei Monate später erhält der Vorsteher der Rüstungsabteilung die folgende Botschaft: „Vierzigtausend Quarkkuchen auf Ihren Befehl hin gekauft. Was sollen wir damit tun?“ „Welche Quarkkuchen?“ Der leitende Angestellte, welcher einen solchen Lapsus begeht, wird weg vom Fenster sein und nie wissen, was eigentlich geschehen ist.

Der kommandierende General unterrichtet den Regimentskommandanten. Der Regimentskommandant unterrichtet seinen Adjutanten. Sie alle denken, sie betrieben Kommunikation. Es ist aber nicht so. Soll eine wirksame Organisationstafel erstellt werden, so muss sie aus zwei Teilen bestehen: einem Befehls- und einem Kommunikationsteil. Sie könnten beide in verschiedenen Farben auf derselben Tafel angebracht werden. Im Mittelpunkt der Befehlstafel befände sich der Chef. Im Mittelpunkt der Kommunikationstafel jedoch befände sich das zentrale Kommunikationsbüro. Die beiden Tafeln wären nur an einer Stelle miteinander verbunden: Der Chefkommunikator untersteht dem Chef.

Einen Kommunikator gibt es überall da, wo sich eine Befehlsstelle, welche Befehle ausgibt, befindet. Wo es einen General gibt, da gibt es auch den Kommunikator des Generals. Der Kommunikator muss herausfinden (vom General), welches der Plan und welches das Ziel des Generals ist. Dann muss er (durch das Kommunikationssystem) feststellen, wo sich die Truppe befindet, und ob die Pferde schon gefüttert wurden. „General, die Pferde wurden schon seit fünf Tagen nicht mehr gefüttert.“ – „Was! Das habe ich nicht gewusst.“ Verfügt der General über den Kommunikator, so wird er dies rechtzeitig in Erfahrung bringen und seinen Plan ändern. Hat er keinen Kommunikator, galoppiert die Kavallerie ein Stück von hundert Metern, bevor die Pferde flach auf die Nase fallen. „Sie hatten fünf Tage lang kein Futter, General.“ – „Warum hat mir das niemand gemeldet?“

Es wurde ihm nicht gemeldet, weil er das Kommando führte. Dem Kommando ist oft so etwas Pompöses zu eigen, und deshalb fließt die Information nicht so leicht zu ihm. Gelangt die Information überhaupt zu ihm hinauf, so wird sie gewöhnlich von einem Wahnsinnigen mit rauchigem Kopf zusammen mit einer ganzen Menge Entheta ausgespien. Eine Organisation kann auf diese Weise zugrunde geritten werden.

Hat der General einmal genügend Kostproben davon bekommen, so wird er durchdrehen und die Regel aufstellen, dass alle seine Befehle befolgt werden müssen und dass niemand nach dem Grund zu fragen habe. Dies führt dann zu einer modernen militärischen Organisation.

Für jede Befehlsstelle, oder für jedermann, der Kommunikation anwendet oder empfängt, sollte es eine Kommunikationsstelle geben. Heute erfüllt die Sekretärin etwas entfernt Ähnliches. Doch untersteht die Sekretärin dem leitenden Angestellten. Sie besitzt nicht die Macht, gute Kommunikation entweder zu verlangen oder herbeizuführen. Sie tut, was in ihrer Möglichkeit steht. Doch sie hängt zu stark vom Wohlwollen ihres Vorgesetzten ab. Betrachtet der leitende Angestellte die Kommunikation als etwas Unerfreuliches, so wagt es die Sekretärin nicht, zu kommunizieren, da sie um ihre Arbeit bangt.

Der Adjutant in der Armee kann kein guter Kommunikator sein, da er zu sehr von der Gunst des Generals abhängt. Seine Beförderung hängt davon ab, ob er glücklich und fröhlich ist, und ob er bei Parties den Balanceakt mit der Teetasse richtig beherrscht.

Der Adjutant spricht zum General. „Mein General, die Munition liegt fünf Meter tief unter Wasser.“ Der General springt auf, wird wütend und sagt: „Nun erzählen Sie ja niemandem etwas davon.“ – „Aber mein General...“ – „Major Überschaum, Sie gehorchen mir jetzt ohne Widerrede!“ – „Jawohl, mein General.“ Kommunikation. Leistet sich der Major dies ein paarmal, so wird der General einen Brief an das Ministerium schreiben und verlangen, dass man den Major ins Pfefferland versetzen möge, da er immer „widersprechen muss“. Übrigens wird *diese* Botschaft anstandslos und ohne Behinderung ans Ziel gelangen.

Siebter Teil

POST UND DER ÜBERVOLLE SCHREIBTISCH

Die Post stellt für die meisten Organisationen eine der grössten Aufgaben dar. Bei einigen Organisationen macht die Post 95% ihres Arbeitsaufwandes aus. Andere haben eine ungeheure Menge zu schreiben. Doch aus irgend einem Grund scheinen die Leute die Post als etwas Selbstverständliches zu betrachten: „Nun, heute nachmittag habe ich eigentlich nichts zu tun. Da werde ich wohl gleich ein paar Briefe beantworten.“ Die Post vermag am ehesten, die Kommunikation einer Organisation scheitern zu lassen,

Der Schreibtisch eines leitenden Angestellten ist manchmal so sauber wie ein nagelneues Fünfmarkstück. – Öffnen Sie aber ja nicht die mittlere Schublade: Da haben sich nämlich die Briefe eines ganzen Monats angestaut! Dafür gibt es einen einleuchtenden Grund. Die Zeit eines leitenden Angestellten wird von so vielen Leuten und Problemen beansprucht, dass er andere Dinge immer wieder aufschiebt. Er sagt, er werde das am Dienstag erledigen. Doch am Dienstag vergisst er es, und alles bleibt in seiner Schreibtischschublade liegen. Diese mittlere Schreibtischschublade eines leitenden Angestellten bildet den Flaschenhals einer Organisation.

Auf dem Schreibtisch eines leitenden Angestellten werden genau so viele Dinge herumliegen und es wird ebenso grosse Verwirrung herrschen wie im Betrieb. Gibt es in dem Betrieb eine Menge unvollendeter Arbeiten, so sollte eine Menge unbearbeiteter Papiere auf dem Schreibtisch eines leitenden Angestellten herumliegen – jeweils eines für jede unvollendete Arbeit. Oder aber ein Kommunikationssystem müsste vorhanden sein, welches alle diese Dinge solange in Sichtweite hält, bis sich jemand darum gekümmert hat.

Nichts sollte abgelegt werden, bevor es abgeschlossen wurde. Wird es abgelegt, bevor es erledigt ist, so wird es in der Kartei zugrunde gehen, und nach einiger Zeit beginnt sich in der Organisation ein sehr unerfreulicher Geruch breit zu machen.

Ist eine Organisation restlos frei von Verwirrung, so sollte das Aufräumen auf dem Schreibtisch des leitenden Angestellten zuletzt nötig sein. Der wunderschön saubere Schreibtisch ist eine Legende. „Grapple ist so effizient! Sein Schreibtisch ist immer wie leergefegt.“ Eine solche Aussage beinhaltet zwei Möglichkeiten: entweder sie ist falsch oder sie ist richtig. Ist sie richtig, so handelt es sich um eine tadellose Organisation.

Ein leitender Angestellter sollte nicht gegen seinen Willen Post beantworten müssen. Die Bewältigung der Post gehört in den Aufgabenkreis der Postabteilung. Kommt ein Brief von einem Stellenbewerber, so mag der leitende Angestellte ihn lesen wollen, doch er braucht ihn nicht unbedingt beantworten zu wollen. Steht ihm keine Sekretärin zur Verfügung, so bedeutet dies normalerweise, dass der Brief nicht beantwortet wird – was schlecht für das Ansehen der Organisation ist. Vielleicht gibt es da eine kostspielige Public-Relations-Abteilung, welche versucht, das Ansehen in der Öffentlichkeit zu verankern. Doch die eigentlichen Public-Relations dieser Firma besteht in ihren geschäftlichen Beziehungen. Der Brief sollte also beantwortet werden. Eine Postabteilung würde diesen Brief beantworten. Der leitende Angestellte würde etwa schreiben „Antwort: ungenügende Erfahrung, keine Stelle frei.

Jones“ Die Postabteilung würde dann einen Brief schreiben. Und die Post würde sich nicht auf Jones Schreibtisch aufstapeln.

Wenn allerdings Jones seinen Brief gerne selbst beantwortet und über die Zeit hierzu verfügt, so sollte nicht zugelassen werden, dass er die Zeit des Kommunikationssystems monopolisiert, indem er alle halbe Stunde ein Fräulein zum Diktat in sein Büro ruft, um sich dann dauernd zu räuspern. Er täte besser daran, sein ganzes Räuspern auf ein Diktiergerät zu geben, wenn er keine Schreibmaschine konfrontieren kann.

Stellen Sie sich eine Organisation mit hundert Befehlsstellen vor, wo mit einiger Wahrscheinlichkeit Briefe an die Öffentlichkeit geschrieben werden, aber nur zwanzig davon bedeutet genug sind, über eigene Kommunikatoren zu verfügen. Für die anderen achtzig könnte ein mobiler Diktiergerät-Service sowie ein ruhiges Diktierzimmer eingerichtet werden. Sämtliche an einem Tag besprochenen, jedoch noch nicht abgeschriebenen Bänder würden zur Postabteilung gebracht und tags darauf als erste abgeschrieben. Es gibt vielerlei Möglichkeiten wie dies für den Zweck verschiedener Organisationen bewerkstelligt werden könnte. Das Ziel bestünde darin, sämtliche Briefe mit dem geringsten Aufwand seitens des Systems sowie seitens der Befehlsstelle durch das System zu schleusen.

Im Idealfall würde mit der Post folgendermassen verfahren:

Ein durch die Post zugestellter, an Jones adressierter Brief wird in der Postabteilung geöffnet (ausser er trägt den Vermerk „Persönlich“). Der Kommunikator (nicht der Postangestellte) liest ihn und veranlasst eine Bürokommunikation in Form einer geschriebenen Zusammenfassung des Briefinhaltes. Dieses Formular gelangt zusammen mit dem Brief selbst über das System zu Jones und bildet eine Kommunikation von der Postabteilung an Jones. Jones wird natürlich handeln müssen, da der Fortschritt dieser Kommunikation von der Reservebank aus beobachtet wird. Wohlgemerkt, der Brief ist nicht die Kommunikation: Der Brief bildet bloss „Unterlage A“, welche der Kommunikation beigegeben wurde. Sobald Jones entschieden hat wie mit dem Brief verfahren werden soll, schliesst er die Kommunikation ab, und dann beantwortet die Postabteilung den Brief gemäss Anweisung von Jones. Nun besitzt die Organisation eine vollständige Aufzeichnung, sowohl über den Brief als auch über die Antwort, genau gleich wie über alle anderen Aktivitäten des Betriebes. Die Kommunikation über den Brief wird sich im System als nützlich erweisen, und der Brief wird als Bezugsmaterial aufbewahrt.

Ist das System einmal eingespielt, so wird die Post nicht mehr an Jones adressiert sein. Jones wird zwar noch da sein, doch werden die Briefe an die Organisation gerichtet sein. Das Kommunikationssystem beschliesst dann, wer jeweils am besten zur Behandlung eines Briefes geeignet ist. Einige Briefe werden von mehreren Personen behandelt werden müssen. Das System wird die korrekten Aktionen für jeden Beteiligten aufgliedern und den ganzen Ablauf koordinieren, um die schnellstmögliche Erledigung zu erreichen. Wieviele Projekte werden doch dadurch verzögert, dass Briefe zuerst von Schreibtisch zu Schreibtisch und von Abteilung zu Abteilung herumgereicht werden müssen, bis endlich die Tat folgen kann.

Die Kommunikatoren, welche sämtliche Briefe der Organisation beantworten, sind sehr erfahrene Briefschreiber, oder werden es.

Die Briefe der Organisation gewinnen merklich an Qualität: sie sind klar, freundlich, taktvoll und schnell. Jones schrieb vielleicht folgende Anordnung. „Nicht qualifiziert, keine freie Stellen, selbst wenn er es wäre.“ Doch der Briefschreiber wird dafür sorgen, dass der Bewerber die Produkt GmbH als tolle Sache ansieht, selbst wenn sie ihm keinen Posten anbieten konnte. Das ist Public-Relations.

Persönliche Post kann vom System gehandhabt werden, doch muss sie als solche gekennzeichnet sein. Alle Geschäfte, die durch persönlichen Postverkehr abgewickelt werden, haben den gleichen Stellenwert wie unbestätigte Telefongespräche: sie haben niemals stattgefunden.

Manchen Organisationen wird daran gelegen sein, dass alle ihre Kommunikatoren die Post gesamthaft, täglich, zu festgesetzter Stunde im Zentralbüro beantworten. Das bedeutet, dass sich sämtliche Kommunikatoren im Zentralbüro einfinden, die Post vom Vortage oder aus der Frühe des gleichen Tages beantworten und anschliessend auf ihre Posten zurückkehren.

Anderen Organisationen mag es vorteilhaft erscheinen, die Postbewältigung auf die verschiedenen Kommunikatoren und ihre Posten zu verteilen. Dies würde einen besonderen Postkreislauf bedingen, welcher sich deutlich unterscheiden müsste von Betriebsmitteilungen und Befehlen.

Achter Teil

DIE ENTWICKLUNG DES GEHIRNS EINER ORGANISATION

Es ist die Verantwortung des Kommunikators, alle Kommunikationen auf die bestmögliche Weise abzuwickeln. Deshalb ist es seine Verantwortung, über das Angebot an Kommunikationshilfsmitteln stets im Bilde zu sein, die besten Mittel und Methoden zu verwenden und sein Personal darüber auf dem laufenden zu halten. (Einstmals glaubte man, die Aufgabe eines Kommunikators erschöpfe sich darin, die Mittel zu kennen und damit umgehen zu können.)

Der Kommunikator kennt sämtliche Tricks zur schnellen Beförderung umfangreicher Kommunikation zu geringen Kosten. Eine Organisation könnte etwa genötigt sein, täglich hochdringliche Information von mittlerem Umfang zwischen Los Angeles und New York verkehren zu lassen. Der Kommunikator müsste nun die beste Übertragungsmöglichkeit ausfindig machen. Eine Depeschenagentur, welche täglich 24 Stunden lang übermittle, mag den Vorzug einen langsamen, kostspieligen Arbeitspferd, dem Fernschreiber etwa, geben. Der Fernschreiber jedoch ist für konstanten Gebrauch.

Vielleicht täte die fragliche Organisation am besten daran, täglich um die gleiche Zeit ein Ferngespräch zwischen den Niederlassungen zu führen. Beide Enden der Linie wären mit einer Stenotypistin besetzt. Drei Minuten Übermittlungszeit für jede Seite. Dann wird aufgehängt. Die Kommunikationssysteme beider Niederlassungen benötigen eine Stunde zur Bereitstellung der Antworten – was mehr Zeit erfordert, verschiebt man auf den nächsten Tag. Dann wird neuerlich ein Gespräch geführt, doch bloss von halber Dauer. Kostenpunkt: neun Dollar am Tag, 45 Dollar in der Woche, 2300 Dollar im Jahr.

Die Informationsmenge, welche von einem ausgebildeten Kommunikator innerhalb von neun Minuten an einen professionellen Stenographen übermittelt werden kann, ist beachtlich. Mindestens tausend Wörter könnten in diesen neun Minuten von geübten Kommunikatoren übermittelt und zurückgelesen werden. Die gleiche Wortzahl auf Telegramme verteilt, käme auf mehr als fünfundsechzig Dollar oder auf mehr als das Siebenfache zu stehen. Der Kommunikator müsste über solche Dinge Bescheid wissen.

Ein Kommunikationssystem ermöglicht die Umwandlung von Ablagen in Aktionsablagen, welche zum Gedächtnis eines denkenden Verstandes werden. Eine Ablage sollte aus drei Teilen bestehen: 1. Die Aktionsablage, welche ein Datum enthält, das zu einer bestimmten Zeit eine Aktion fordert, und dieses Datum im richtigen Zeitpunkt wieder ins System eingibt. 2. Arbeitsablagen, welche für den Betriebsablauf wertvolle Information enthalten. 3. Tote Ablagen, welche ohne Gefahr für den Betriebsablauf vernichtet werden könnten.

Die Aktionsablage würde *nicht* in einem geschlossenen Karteibehälter untergebracht. Sie würde offen ersichtlich, und dauernd im Betrieb sein. Eine solche Ablage kann man sich vorstellen als eine Reihe von farbiger Reiter über einer Hängeregistratur für die Kommunikatoren. Sie kann auch aus einer Sortiermaschine und indexierten Karten bestehen. Jedenfalls wird sie dauernd rege benützt, ganz gleich, welches System zur Anwendung gelangt.

Die Arbeitsablage muss derart organisiert sein, dass die darin enthaltene Information in Verbindung mit dazugehörigem Material verfügbar ist, so wie das für die Daten in einem Verstand zutrifft. Wird die Arbeitsablage nicht so organisiert, so enthält sie keine Information, ganz egal wie viele Tatsachen zu Papier gebracht und in Aktenschränken verwahrt werden. Die Information sollte organisiert, registriert, indexiert und jederzeit erhältlich sein, damit im Falle einer durch das System überbrachten Kommunikation eine rasche Überprüfung der entsprechenden Daten vorgenommen werden kann, genau gleich wie in einem Verstand.

Das Aktionssystem der Kriegsmarine ist wunderschön organisiert, sagt allerdings überhaupt nichts aus. Es ist nur ein Ablagesystem, kein Gehirn. Die Aktions- und Arbeitsablagen bilden ein Gehirn, welches das Gedächtnis der Organisation enthält. Geschlossene Aktenschränke mit unorganisiertem und unindexiertem Material enthalten kein Gedächtnis, sondern Tatsachen wie in einer Bibliothek. Sie nützen einzig dem Gelehrten.

Ein Kommunikationssystem ist ein Vernunftsystem. Es schafft Vernunft auf Organisationsebene, gerade so wie der individuelle Verstand der einzelnen Personalmitglieder Vernunft auf individueller Ebene schafft.

Ein KIZ (Kampf-Informationen-Zentrum) könnte organisiert werden, das ein Kommunikationssystem verwendet, welches sich der Planung der Organisation annähme. Ein Projekt würde vom Management auf die Beine gestellt und das Gehirn dieser Organisation würde in Aktion treten, um dem Management sämtliche Fakten zu dem Problem zu liefern, und zwar derart zusammengestellt, dass die beste Verfahrensweise gewährleistet ist. Das Management würde so die Führung der Aktion und die Motivation dazu liefern. Besitzt die Organisation eine gute Aktions- und Arbeitskartei, so werden Entscheidungen bei auftretenden Problemen beinahe automatisch anfallen. Ein begrüßenswerter Umstand für das Management, welches nun, frei zu *kreativer* Planung, die Organisation ihre eigenen Probleme lösen lässt. Gleichzeitig hält das Management Ausschau nach neuen Problemen, die zu lösen sind und erobert neue Bereiche!

Der Flottenkommandant überwacht nicht das Richten der Kanonen. Dies ist die Aufgabe des KIZ. Es spürt den Feind auf, richtet die Kanonen und nimmt die Überlebenden auf. Das KIZ kann jede Aktion durchführen, die es schon einmal stattfinden liess, oder welche ähnlich ist wie eine, die schon einmal durchgeführt wurde. Dies stellt den Kommandanten dazu frei, weitere, komplett neue Operationen zu planen. So wird der entscheidende Vorteil über den Feind errungen.

In der Grossindustrie hat das Management einen schweren Stand. Deshalb, weil kein Organisationsgehirn die Routineplanung übernimmt. Eine Industrie der Zukunft liesse das Management bei minimaler Verwaltungsarbeit viele Arbeitsstunden in die Prüfung von Zielen und Plänen stecken. Dieses Management besässe nicht so sehr die Aufgabe eines Löwenbändigers als vielmehr die eines Architekten.

Das Kommunikationssystem sollte regelmässig ein Betriebsnachrichtenblatt herausgeben. Aufgrund der chronologischen Ablage sollte eine Zusammenfassung der Wochentätigkeit erstellt werden. Tätigkeitsberichte über verschiedene Abteilungen und Projekte sollten anhand der Abteilungs- sowie Themenablagen erstellt werden. Sämtliche zu speichernden Informationen sollten in zwei oder drei separaten Berichten zusammengefasst werden. Diese

Berichte sollten anschliessend weiter zusammengefasst in Form eines Betriebsblattes an alle zum Lesen gegeben werden. Der Zweck ist die Entwicklung eines Gehirns, in welchem jede Tatsache gefunden werden kann und in dem alle Tatsachen im Zusammenhang mit einer Anordnung automatisch zur Kontrolle auftauchen und in jedem vom Planer oder vom Kommunikator erwünschten Detail.

Der Aufbau eines Gehirns unterscheidet sich vom Aufbau eines Computers. Der Computer hat eine begrenzte Sprache, in die alles peinlich genau übersetzt werden muss. Ein Gehirn muss in der Lage sein, jegliche Arten von Daten wahrzunehmen, zu erinnern und miteinander in Beziehung zu bringen, ohne besondere Vorbehandlung der Daten. Dies bedeutet, dass die eigentliche Arbeit vom menschlichen Verstand erledigt werden muss, da es sich um Gedankenabläufe handelt. Das Gehirn bildet bloss den Kanal, durch den alle diese Gedanken wirken.

Neunter Teil

WAHL EINES BESTIMMTEN SYSTEMS

Soll ein Kommunikationssystem eingerichtet werden, so ist es notwendig, ein bestimmtes System zu wählen. Das System, welches hier vorgestellt wird, ist nicht das einzig mögliche. Doch vereint es viele erwünschte Merkmale, welche vorhergehend erörtert wurden, und eliminiert diejenigen, welche unerwünscht sind.

Abbildung 6 zeigt die Zusammenstellung einer Standard-Kommunikationsstelle. Zwei Regale mit vier Ablageflächen tragen folgende Aufschriften, EINGANG, AUSGANG, UNAB, MUBEST (MUSS BESTÄTIGEN), MUSAB (MUSS ABSCHLIESSEN) und ABLAGE. UNBEST und UNAB werden für Kommunikation verwendet, welche an dieser Stelle begonnen werden. MUBEST und MUSAB bezeichnen Kommunikationen, welche anderswo begonnen wurden und welche an diesem Punkt abgeschlossen werden müssen.

Sämtliche Botschaften, welche diesen Punkt erreichen, werden vom Boten auf die Eingangsbilddatei gelegt. Alle abgehenden werden vom Boten aus dem Ausgangskorb herausgenommen – oder aus dem ABLAGEKORB, wenn sie schon abgeschlossen wurden. Der Kommunikator dieser Stelle betreibt die Stelle für die Person oder Personen, welche an diesem Schreibtisch, in diesem Büro oder dieser Abteilung arbeiten. Viele Personen werden als ihre eigenen Kommunikatoren fungieren. Andere wiederum, wie etwa die Fabrikarbeiter, werden sich einen Kommunikator teilen, welcher die entsprechende Abteilung, Sektion oder Gruppe versorgt.

Selbst wenn der Kommunikator zugegen ist, so wird eine Botschaft erst bestätigt, nachdem sie dem AKTAD (Aktionsadressat) oder einem Mitarbeiter von AKTAD vorgelegt wurde. Ist jemand nicht in seinem Büro, so wird diese Tatsache im Zentralbüro als unbestätigte Botschaft offenkundig werden.

Die vier Kopien der Botschaft werden auf verschiedenfarbiges Papier gebracht. WEISS ist die Aktionskopie oder Abschlusskopie. GELB ist die Bestätigungskopie. BLAU ist die Kopie des Kommunikators, welche bis zum Abschluss der Kommunikation im Zentralbüro wirkt. GRÜNE ist die Kopie des Absenders.

Winke (Anfragen des Kommunikationsbüros über den Fortschritt einer Botschaft) sind rosa und für den ersten und rot für den zweiten.

INFADS (Bedeutung „Informationsadressat oder die Mitteilung an einen solchen“) sind bräunlich oder von einer anderen neutralen Farbe. Eine solche Botschaft hat nur eine Kopie. (Siehe Abbildung 7).

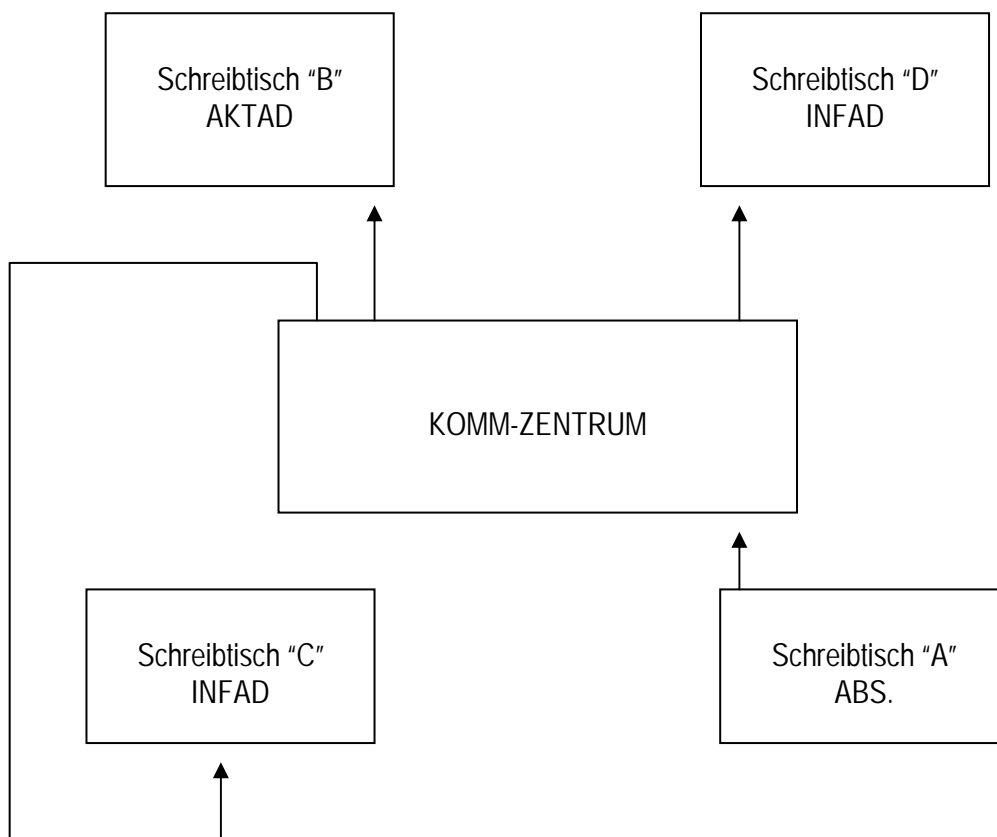
Abbildung 8 zeigt den Weg einer Botschaft von Schreibtisch „A“ über das Zentralbüro zu Schreibtisch „B“. Die gestrichelte Linie bezeichnet eine Botschaft, welche nicht über das System läuft. Diese Botschaft wird nicht in die Ablage aufgenommen, und hat deshalb aus der Sicht der Organisation niemals existiert.

Abbildung 9 zeigt den gleichen Weg noch einmal, und dazu den Rückweg. Die Anordnung im Zentralbüro unterscheidet sich in bezug auf die Raumaufteilung der verschiedenen Fächer.

Abb. 6

ABLAGE (Ausgang an Kommunikationsbüro zur Ablage.)	AUSGANG
UNAB (Eine hier gestartete Aktion, die vom Aktad noch nicht abgeschlossen wurde.)	MUSAB (Eine Aktion, die in diesem Büro oder von dieser Person abgeschlossen werden muss.)
UNBEST (Eine hier gestartete Aktion, die vom Aktad noch nicht bestätigt wurde.)	MUSBEST (Eine Kommunikation, die von diesem Büro oder dieser Person bestätigt werden muss.)
	EINGANG

Abb. 7



Das Zentralbüro wird nur sehr wenige Botschaften erstellen, und diese werden wahrscheinlich meist Winke sein. Doch wird es sämtliche Botschaften, welche anderswo abgesandt wurden, handhaben. Deshalb muss MUBEST und MUSAB viel Platz eingeräumt werden. MUSAB wird sich wahrscheinlich zu einer Aktionsablage entwickeln, in welcher jedes einzelne Stück mit dem möglichen Arbeitsabschlussdatum versehen wird, und Tag für Tag etwas höher in der Ablage rückt, bis zum Zeitpunkt, wo es fällig ist. Das Zentralbüro trägt, was MUBEST und MUSAB betrifft, die Verantwortung für die ganze Organisation.

Alle Kopien müssen in der Zentralkarteiabteilung archiviert werden. (Siehe Abbildung 11). Das Zentralbüro besitzt, während die Botschaft abläuft, nur eine Kopie. Sobald die Botschaft abgeschlossen wurde, wandert die blaue Kopie in den WARTEABLAGER-Korb. Wo sie liegen bleibt, bis die anderen drei Kopien vom Absender zurück kommen. Sind alle vier Kopien beisammen, so kommen sie in den ZUR ABLAGEKORB und von dort in die Ablageabteilung.

Abbildung 10 zeigt das Muster für eine Botschaft und einen Vorschlag, wie die Gummistempel für BEST [bestätigt] und AB [abgeschlossen] aussehen könnten. Es dürfte angebracht sein, die Datumsform 12. Mai 53, der Form 5.12.52 oder 12.5.52 vorzuziehen, da sie nie verwechselt werden kann. Die Monate können durchgehend auf drei Buchstaben verkürzt werden: Jan., Feb., Mar., Apr., Mai, Jun., Jul., Aug., Sep., Okt., Nov., Dez.

Das Zentralbüro verwendet kursiv Datenaufdrucke.

Dies ist ein Beispiel für eine Botschaft, welche nach Abschluss dem Absender zurückgegeben wurde. Hätte Jones nicht gewusst, dass er in diesem Falle die Buchhaltung informieren müsste, so hätte dies das Zentralbüro automatisch trotzdem getan.

Abbildung 12 zeigt die Ablageabteilung, welche eine Unterabteilung des Kommunikationssystems bildet und einzig dem Chefkommunikator untersteht. Sie ist das Gedächtnis der Organisation.

Mit fortschreitender Entwicklung des Systems werden die Ablagen automatisch miteinander in Verbindung gebracht und so benutzt werden, womit jegliche Kommunikation im Lichte vergangener Erfahrung zu sehen ist. Sobald eine Botschaft ankommt, wird der beurteilende Angestellte Kopien mit wesentlichen Daten aus den Ablagen an die Botschaft heften, und erst dann lässt der Kommunikator die Botschaft passieren. Dies wird mit den neuen Vielfältigungsverfahren nicht länger als eine Minute dauern.

Es wird ständig eine Ablagebeurteilung sowie eine Zusammenfassung der Ablagedaten vorgenommen, damit die Nützlichkeit des Gedächtnisses dadurch erhöht wird, dass aktives und wichtiges Datenmaterial zugänglich ist, und inaktive und unwesentliche Daten indiziert oder mit farbigen Reitern versehen werden können, um auf diese Weise nicht unnötige Aufmerksamkeit darauf zu verschwenden.

Schliesslich wird das System wie ein Verstand funktionieren: Wahrnehmung, Beurteilung, Entscheidung, Handlung. Die leitenden Angestellten werden über gute, ausgewertete und vollständige Daten verfügen, aufgrund derer sie ihre Entscheidungen fällen können. Sie werden sich nicht um den Abschluss von Handlungen zu kümmern brauchen, da ja das System dafür sorgen wird, dass alle Handlungen entweder abgeschlossen oder als unabgeschlos-

sen zurückberichtet werden, zeitig genug, so dass eine neue Entscheidung gefällt werden kann.

Abb. 8

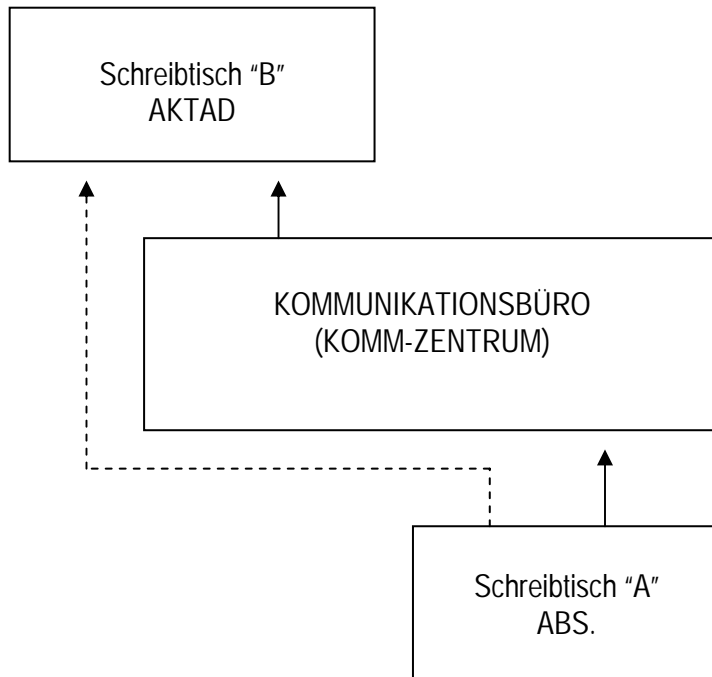
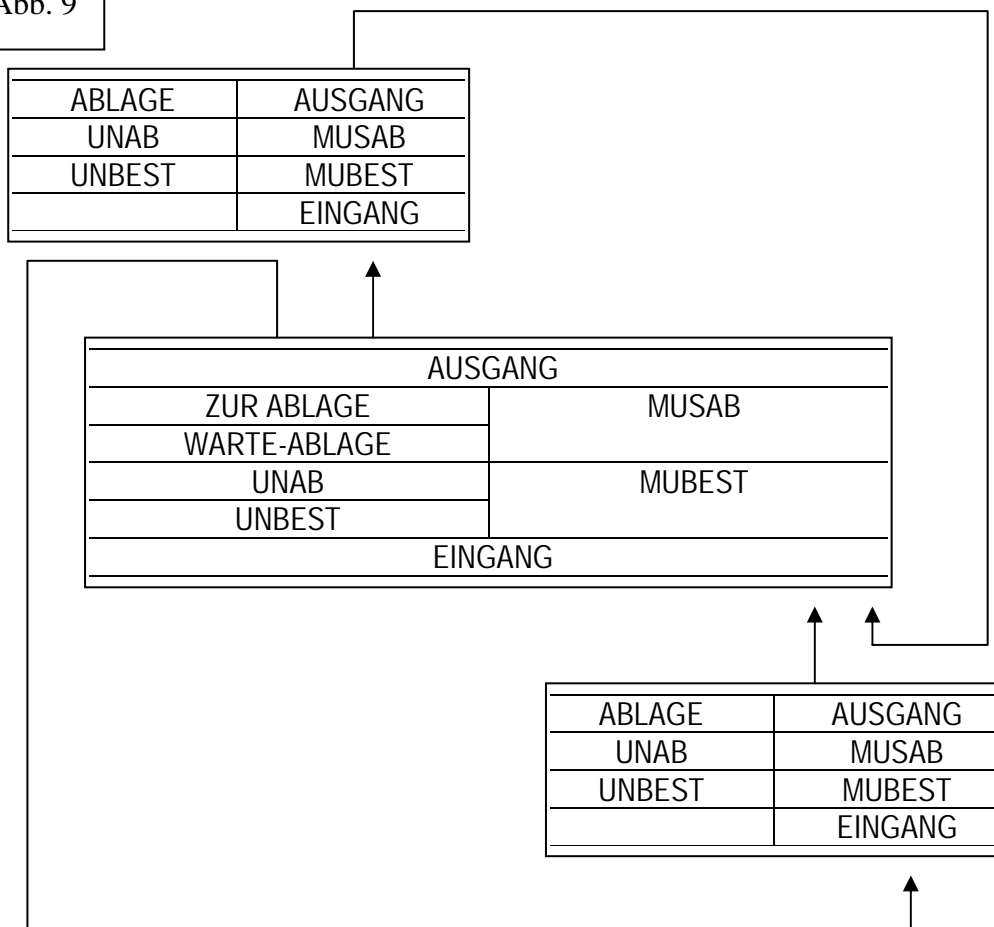


Abb. 9



Gelegentlich wird ein TERMAN (eine Person, die von einem Kommunikator bedient wird) ausserhalb des Betriebes tätig sein. Eine Organisation mit Sitz in New York, könnte über ein kleines Büro in Chicago verfügen. Ist dieses Büro dem Kommunikationssystem der Organisation angeschlossen, so wird sich der Kommunikator für das Büro in Chicago in New York befinden. Dieser Kommunikator wird eine Stelle für das Büro in Chicago eröffnen, und sämtliche Botschaften, welche für das Büro in Chicago bestimmt sind, werden über diese Stelle laufen. Doch wird keine der weissen Kopien nach Chicago geschickt werden. An Stelle davon wird ein Duplikat gesandt oder eine Telefonlinie eingerichtet. Auf diese Weise wird kein störender Distanzfaktor in das System eingebracht (siehe Abbildung 12).

Wünscht der TERMAN des Chicagobüros mit der Komm-Stelle in New York Schritt zu halten, so kann er eine Duplikatstelle errichten, indem er die Duplikate aus New York benutzt oder indem er selbst auf Formulare die Informationen aus den Telefongesprächen schreibt. Diese Duplikatstelle gehört nicht zum System. Sie dient nur seiner eigenen Erleichterung, genauso wie die Duplikatablagen, über welche er wahrscheinlich ebenfalls verfügen wird. Eine solche Person trüge den Namen „TERMOTE“. Ist das Büro mit mehr als einer Person besetzt, so könnte es als Gruppe von einer Stelle aus versorgt werden (und würde in diesem Falle „Aussenterminal“ genannt) oder aber eine Stelle könnte für jeden einzelnen TERMAN errichtet werden.

Wechselt der TERMAN oder die Gruppe immer wieder den Aufenthaltsort, so wird dasselbe Verfahren angewandt. In einem solchen Falle würden die Begriffe „fliegender TERMAN“ und „Fliegendes Terminal“ verwendet.

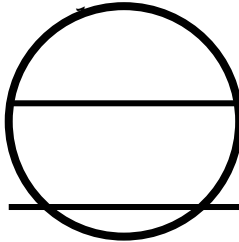
Es gibt einen deutlichen und wichtigen Unterschied zwischen einem Posten und einer Stelle. Posten bezeichnet einen Platz mit einem Kommunikator. Eine Stelle ist lediglich eine Reihe von Fächern, welche für einen TERMAN oder ein Terminal bestimmt sind. Ein einziger Posten könnte hundert Stellen umfassen, und trotzdem nur ein kleiner Posten sein, falls die einzelnen Stellen nur ein geringes Volumen verarbeiten. Andererseits könnte ein Posten nur eine Stelle beinhalten und trotzdem ein wichtiger Posten sein, da das Volumen dieser einen Station ungeheuer gross sein könnte und so umfangreiche Aktionsablagen innerhalb der verschiedenen Positionen (MUBEST, MUSAB usw.) dieser Station erforderlich macht. Ein solcher Posten besässe mehrere Kommunikatoren.

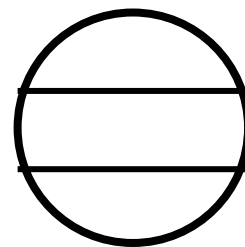
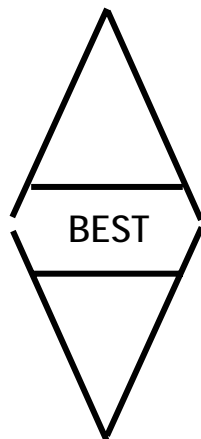
Es mag Fälle geben, wo sich zwei Büros ähnlicher Grösse und mit einem vergleichbaren Kommunikationsvolumen an verschiedenen Orten befinden. Eines könnte in bezug auf die Rangordnung als Hauptbüro bezeichnet werden. In bezug auf Kommunikation allerdings werden sie eher auf gleicher Stufe sein. Es wird notwendig sein, in beiden Büros ein Kommunikationszentrum zu errichten. Beide Büros werden ihre eigenen, selbstständigen Kommunikationssysteme besitzen.

In diesem Falle gibt es zwei Möglichkeiten. Die eine Möglichkeit besteht darin, jedem der beiden Systeme einen eigenen Speicher zu geben. Dies bedeutet nicht, dass von jedem einzelnen Stück Papier des einen Büros ein Duplikat im anderen existieren muss, obwohl dies durchaus möglich wäre. Sondern wahrscheinlich wird ausgewertetes Material aus der Themenkartei des einen Büros in zusammengefasster Form, als Duplikat, ans andere geschickt werden. Ist detailliertere Information erforderlich, so kann ein detailliertes Duplikat über irgend ein Thema angefordert werden.

Die andere Möglichkeit besteht in einem Zwischending, wo ein System als Hauptsystem, und das andere als untergeordnetes System betrachtet wird. Das Hauptsystem enthielte die Ablagen des anderen, würde jedoch nur auf Anfrage Informationen übermitteln.

Abb. 10

1030 A 12. Mai/Jones Aktad Smith Infad:	Brown Charles Zyff Buchalter
Benötige EINE NEUE GLASSCHIEBE für meine Bürotüre.	
Gegenwärtig grosser Sprung. Besucher erhalten schlechten Eindruck.	
[Stempel:] 10:40 12. Mai 52	
[Stempel:] 16:15 13. Mai 52	



In beiden Fällen würde sich der Postwechsel zwischen den beiden Büros vom Postwechsel mit anderen Firmen nicht unterscheiden, ausser dadurch, dass er den Regeln, welche für die Kommunikationssysteme innerhalb der Büros gelten, unterworfen wäre. Mittels Duplikaten wäre es einfach, diese Post direkt durch irgend eines der beiden Systeme zu leiten. Ein besonderer Posten in beiden Büros wäre nur gerade für die Bewältigung dieser Post und für ihre Koordination mit den internen Kommunikationssystemen verantwortlich. Dieser Posten hätte nichts zu tun mit der normalen Postabteilung.

Die normale Postabteilung ist ein besonderer Teil des Systems. Sie ist eigentlich eine Kreuzung zwischen einer Produktionsabteilung und einem Kommunikationsposten. In bezug auf die Organisation handelt sie als Produktionsabteilung. Ihr Produkt sind Briefe. Briefe sind natürlich NICHT Teil des Komm-Systems, sondern werden nur über die Post zur Erreichung Aussenstehender verwendet. Die Postabteilung wird versuchen, ihre Briefe den Regeln der Kommunikation immer mehr anzugleichen. Nach einiger Zeit werden Aussenstehende feststellen, dass ihnen gewisse Firmen keine Briefe, sondern Kommunikation zusenden. Schliesslich wird der Brief aus dem Geschäftsverkehr verschwinden, und an seine Stelle wird die Kommunikation treten. Die unwirtschaftliche Handlung des Briefeschreibens wird völlig aufgegeben, und die Duplikate von Kommunikationen, welche die Organisation durchlaufen haben, werden an TERMANE und Terminals, welche nicht Teil der Organisation sind, ausgesandt werden.

Die Postabteilung unterhält eine Stelle für jede einzelne aussenstehende Person, an welche sie irgend etwas abschickt. Man könnte sagen, dass die ganze Aussenwelt als ein Aussenterminal betrachtet wird, und dass die Postabteilung ein Posten ist, welcher vom Kommunikator, der die Kommunikationsstelle für die ganze Welt unterhält, verwendet wird. Die Welt wird bloss ein weiteres Terminal sein innerhalb eines Kommunikationssystems, welches eine Vielzahl von Terminalen und TERMANEN enthält.

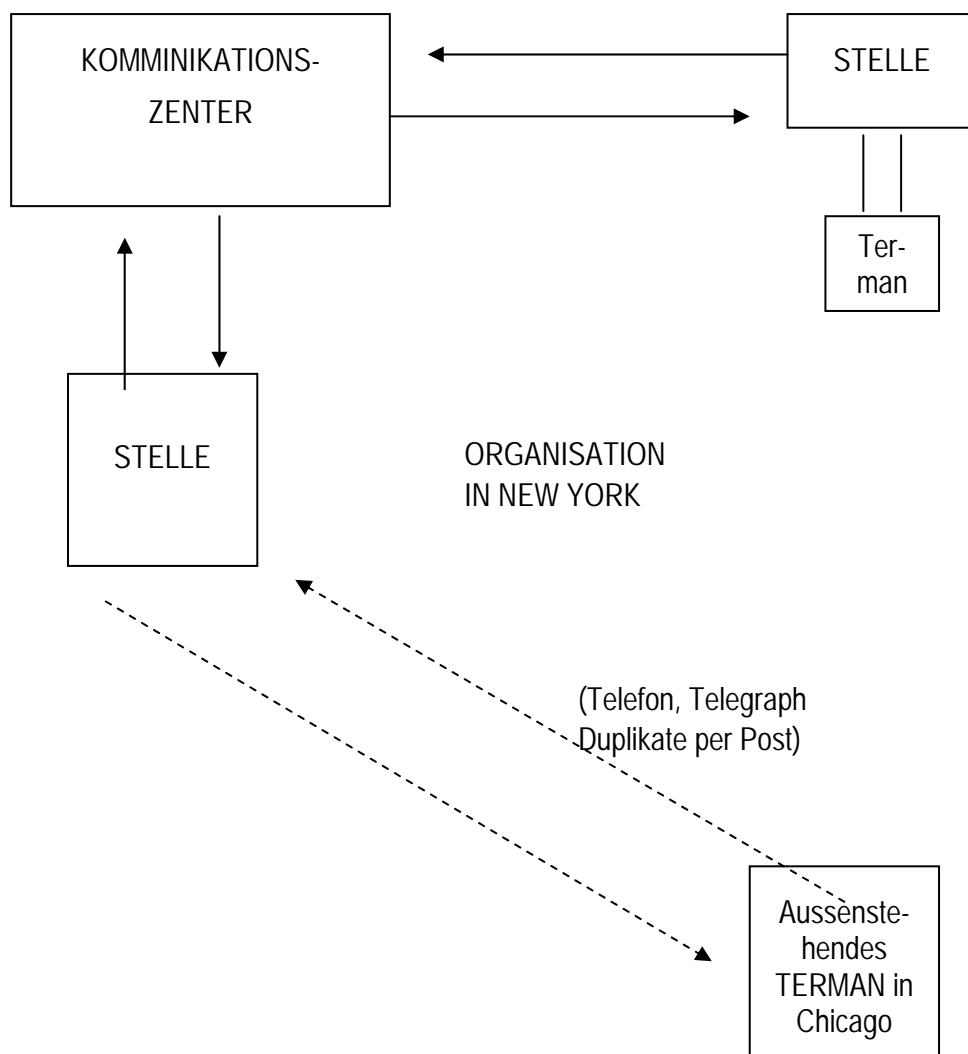
Bis zu dem Zeitpunkt jedoch, wo die Welt bereit sein wird, Kommunikation anzunehmen, werden die Duplikate derart abgefasst, dass sie sich von gewöhnlichen Briefen nicht wesentlich unterscheiden.

Post wird direkt in der Postabteilung abgelegt, und darf niemals aus dieser Abteilung hinaus in das System gelangen, nicht einmal in Form einer Beilage „A“, es sei denn in aussergewöhnlichen Fällen.

Abb. 11

AN KOMMUNIKATIONSBÜRO	CHRONOLOGISCHE ABLAGE	THEMA ABLAGE
ABLAGEWERTUNG (Chef der Ablage)		
VERVIELFÄLTIGUNG		
VON KOMMUNIKATIONSBÜRO		

Abb. 12



Zehnter Teil

EINIGE PROBLEME IN DER AUSFÜHRUNG

Eine Gruppe, welche ein Versuchsprojekt eines Kommunikationssystems durchführte, veranstaltete eine Konferenz, in welcher Fragen behandelt wurden, die während der Durchführung des Projektes aufgetaucht waren. Es folgen nun einige Fragen und die Antworten darauf:

F: Müssen INFAD-Kommunikationen bestätigt werden?

A: Nein, wenn das Kommunikationssystem so armselig ist, dass INFAD`s bestätigt werden müssen, so liegt die Lösung in einem neuen Chefkommunikator.

F: Wer entscheidet, welche TERMANE die INFAD`s für eine bestimmte Botschaft sind?

A: Der Absender kann natürlich frei nach Wahl irgend jemanden als INFAD bezeichnen. Zusätzlich wird der Kommunikator des Komm-Zentrums jede Kommunikation danach beurteilen, wer am ehesten als INFAD in Frage kommt. Das Komm-Zentrum wird stets jedermann als INFAD betrachten, der vom Absender als solcher angegeben wurde, doch wird es sich niemals darauf verlassen, dass der Absender sämtliche notwendigen INFAD`s bezeichnet. Es wird die Botschaft stets beurteilen.

F: Was ist die Aufgabe eines Gruppenkommunikators?

A: In jeder Organisation kann es eine kleine Gruppe innerhalb einer grossen Gruppe geben, welche als Einheit betrachtet werden möchte. Der übliche Fall ist die Gruppe der „Arbeiter“, diejenigen Angestellten, welche nicht zum höheren Kader gehören.

Bei einem Angestelltentreffen mag das Bedürfnis nach einem Kommunikator für diese Zusammenkunft bestehen, welcher in der Lage ist, ihre Entscheidungen zusammenzufassen und sie ins Komm-System zu speisen, damit sie zu einem Teil des Gedankengedächtnisapparates der ganzen Organisation werden.

Dies könnte zu einer festen Einrichtung werden, indem wöchentlich Angestelltenzusammenkünfte durchgeführt würden und dadurch eine Kommunikation zwischen Management einerseits und den Angestellten andererseits etabliert werden könnte. Der Kommunikator könnte sämtliche neue Information aus den Ablagen zusammentragen und sie für die Gruppe zusammenfassen, damit die Angestellten über die Firmentätigkeit Bescheid wüssten. Er würde auch dem Management jene Daten zukommen lassen, über welche die Gruppe das Management in Kenntnis setzen möchte.

F: Was ist ein Konferenzkommunikator?

A: Ein Kommunikator, welcher für eine Konferenz eine Stelle von zeitlich begrenzter Dauer einrichtet, so dass die von der Konferenz hervorgebrachte Information ins System gelangen kann. Dies ist generell seine Aufgabe. Darin bildet die Kommunikation der Angestelltengruppe einen möglichen Fall.

Konferenzen sind Kommunikation. Sobald zwei Männer an einem Tisch oder einem Schreibtisch zusammenkommen und ein langes Gespräch darüber führen, was zu tun sei, so

gehört das, was sie beschliessen, (nicht sämtliche Äusserungen) in das Kommunikationssystem. Handelt es sich um eine lange Konferenz, oder nehmen viele Leute daran teil, so sollte ein Kommunikator zur Notizennahme zugegen sein. Er sollte die geäusserten Argumente sowie die Übereinkünfte zusammenfassen und ein Kommunikationszusammenfassung des Treffens erstellen, welches anschliessend von allen Teilnehmern unterschrieben werden sollte. Kopien dieser Zusammenfassung sollten an die Befehlsstellen übermittelt werden, und das Original sollte abgelegt werden.

Das bedeutet nun nicht, dass jedesmal, wenn sich zwei Personen im Toilettenraum begegnen, ein Kommunikator zugegen sein sollte, und es braucht auch kein Bericht darüber durch das System geschickt zu werden, was sie über das Mädchen in der dritten Reihe, zweiter Schreibtisch, sprachen.

Es bedeutet, dass jene Äusserungen, welche der Planung angehören, sofern sie als Betriebskommunikation zwischen zwei Personen betrachtet werden und nicht bloss eine kleine Unterhaltung bilden, in den Speicher der Organisation aufgenommen werden sollten, genau gleich wie jegliche andere Kommunikation. Geschieht dies, so kann es keine Unstimmigkeiten über das, was bei dem Treffen zustande kam, geben. Geschieht dies nicht, so hat das Treffen nie stattgefunden, und wünscht eine Partei sich ihrer Verantwortung für etwas, was besprochen wurde, zu entledigen, so kann sie nicht zur Rechenschaft gezogen werden.

F: Wie gross soll ein Kommunikationsformular sein?

A: Jedes Format, welches sich als verwendbar erweist. Derzeit vertreten viele die Ansicht, dass ein Format von 20 mal 13 Zentimetern sehr praktisch sei. (Anmerkung des Übers.: entspricht etwa Format DIN A5).

F: Wie lassen sich die vier Kopien am einfachsten herstellen?

A: Im Moment mit dünnem Papier mit Kohlepapier-Rückseite.

F: Bilden Aktenordner einen guten Ersatz für Körbe oder Fächer für die einzelnen Ablagestellen?

A: Nein, sie sind sehr ungeeignet, da sie unhandlich sind und da die Information nicht mit einem Blick überschaut werden kann.

F: Wie kann ein geschäftiger Kommunikator seine MUSAB-Ablagefläche am effizientesten gestalten?

A: Ist das zu bewältigende Volumen gross, so werden Aktionsablagen verwendet. Eine Methode zur Erstellung einer Aktionsablage bestünde darin, die blauen Kopien wie Wäsche an einer Leine aufzuhängen. Derart könnten sie wahlweise, entsprechend der daraufgeschriebenen Fristenschätzung bis zur Vollendung herumgeschoben werden. Für ein kleines Komm-Zentrum könnten Schachteln oder Haken auf einem Brett geeignet sein. In sehr grossen Komm-Zentren mag das Bedürfnis nach besonderen Fächern und Schiebeeinheiten bestehen.

F: Gibt es eine Möglichkeit, die Telefonrechnung für Gespräche mit einem entfernt gelegenen Terman zu senken?

A: Ja, tätigen Sie den Anruf regelmässig um die gleiche Zeit und verwenden Sie ein Verschlüsselungssystem, damit sich ein Gespräch zwischen zwei Personen erübrigt.

F: Wie können Sekretärinnen dazu gebracht werden, als Kommunikatoren zu handeln, und wie Kommunikatoren als Sekretäre?

A: Es gibt zwei verschiedene Sachlagen. In einer sehr grossen Firma wird das Kommunikationssystempersonal nicht mit dem Produktionspersonal durcheinander gebracht werden. Ein Kommunikator, welcher aufgefordert wird Produktionsarbeit zu übernehmen, hat das Recht, sich zu weigern.

In einer kleinen Firma werden die Leute beide Funktionen erfüllen. Es mag vorkommen, dass es am Anfang zu einem Bruch zwischen den beiden Aufgabenbereichen kommt. Der eine oder andere wird wohl vergessen, ob er nun Kommunikator oder Produzierender ist. Erinnert er sich jedoch an seine Funktion, so wird er in der Lage sein, beide Aufgaben zu bewältigen. Dies ist eine Frage der Schulung.

Wir könnten uns etwa folgendes Gespräch zwischen Jones und seiner Kommunikationssekretärin Sally vorstellen:

SALLY: (gibt Jones eine Kommunikation, welche dieser eben schrieb, zurück.) Herr Jones, dies ist keine richtige Kommunikation. Sie haben dem Maler den Grund nicht angegeben, warum er die Eingangstür feuerwehrrot streichen solle.

JONES: Schicken Sie sie einfach so ab, das ist schon in Ordnung.

SALLY: Es ist keine Kommunikation, Herr Jones. Wenn es eine Kommunikation sein soll, so muss der Grund darauf stehen.

JONES: Sagen Sie mal, sind Sie meine Sekretärin oder nicht?

SALLY: Ja, ich bin Ihre Sekretärin, aber ich bin auch Ihr Kommunikator, und als Kommunikator sage ich Ihnen, dass dies keine richtige Kommunikation ist, und deshalb nicht über die Linie kommen wird. Ich könnte sie abschicken, doch sie würde sofort zurück kommen. Wozu also diese Zeitverschwendung?

JONES: Sie täten besser daran, das zu tun, was ich Ihnen auftrage, oder ich beschaffe mir eine neue Sekretärin.

SALLY: Natürlich können Sie eine neue Sekretärin bekommen, aber zur Zeit bin ich Ihr Kommunikator, und Sie können keinen neuen Kommunikator bekommen, ohne dass Sie eine Kommunikation an den Chef-Kommunikator schicken und ihm darin sagen, dass Sie einen neuen Kommunikator wünschen und warum – welches bei dieser Kommunikation nun eben gerade der Haken ist: keine Begründung.

JONES: Das werden wir ja sehen! (Greift zum Telefonhörer), Hallo Personalabteilung, ich möchte meine Sekretärin entlassen.

(Personalabteilung): (Okay, entlassen Sie sie).

JONES: Sie sind entlassen!

SALLY: Gut, als Sekretärin bin ich entlassen, aber ich bin immer noch Ihr Kommunikator, und als Ihr Kommunikator sage ich Ihnen, dass dies keine richtige Botschaft ist.

JONES: (GREIFT WIEDER ZUM TELEFONHÖRER) Hallo, Personalabteilung, ich möchte meinen Kommunikator entlassen... Was?? Ich kann nicht? (HÄNGT AUF UND

SCHAUT ZERKNIRSCHT AUS.) (WENDET SICH ZU SALLY.) Sprechen wir noch mal darüber. Also, Sally, was soll ich tun?

SALLY: Verfassen Sie ganz einfach eine richtige Kommunikation...

JONES: (NIMMT DAS PAPIER) Gut, ich werde Ihnen sagen, dass Amerika's Feuerwehrleute auf der Strassenseite gegenüber eine Zusammenkunft abhalten werden, und dass wir ihnen gerne unsere Wertschätzung entgegenbringen würden.

SALLY: Sehr schön, das wird durchgehen... Nun, Herr Jones, ich habe die Tabellenkorrekturen gemacht, und hier sind sie.

JONES: Oh! Sie haben ja alles falsch gemacht... aber, natürlich kann ich sie nicht entlassen.... schätze, ich kann sowieso nichts dagegen unternehmen.

SALLY: Natürlich können Sie mich entlassen. Ich bin Ihre Mitarbeiterin. Ich erledige diese Arbeit für Sie. Dies hat nichts mit Kommunikation zu tun. Entlassen Sie mich also.

JONES: (BEMERKT ENDLICH DEN UNTERSCHIED). Nun, eigentlich haben Sie nur ein paar kleinere Fehler gemacht. Wir können das korrigieren.

SALLY: Danke, Herr Jones.

JONES: Danke, Sally.

F: Sollte die BOTSCHAFTSFORM (die Identifikationszeile auf einer Botschaft) vom Absender so kurz wie möglich gehalten werden?

A: Ja und nein, der Absender sollte sich so kurz wie möglich fassen, ohne Information wegzulassen und ohne sie unleserlich zu gestalten. Ein Buchstaben- und Zahlendurcheinander ist keine Identifikation. Es ist eine Verwirrung. Eine Botschaftsform, welche „0230P5/18/52/Smith/Jones“ lautete, wäre dem Leser nicht sonderlich hilfreich, sie wäre verwirrend. Der Absender hätte besser „2300 18Mai52 Smith an Jones“ geschrieben. Es ist eine gute Angewohnheit, die Botschaftsform lesbar zu gestalten, selbst wenn dazu ein paar Bleistiftstriche mehr nötig sein sollten.

F: Muss das Jahr unbedingt angegeben werden?

A: Das hängt von der Uhrzeitstempelmethod, welche in dem System verwendet wird, ab. Erhalten sämtliche Kommunikationen einen Uhrzeitstempel, so wird sich die Jahresangabe in der Botschaftsform erübrigen. Bei einem guten System bestünde übrigens für den Absender keine Notwendigkeit, irgendwelche Zeit- oder Datumsangaben zu machen. Die Zeitstempel würden auf die weissen, gelben und blauen Kopien gebracht, gleichsam bevor die Tinte eingetrocknet ist.

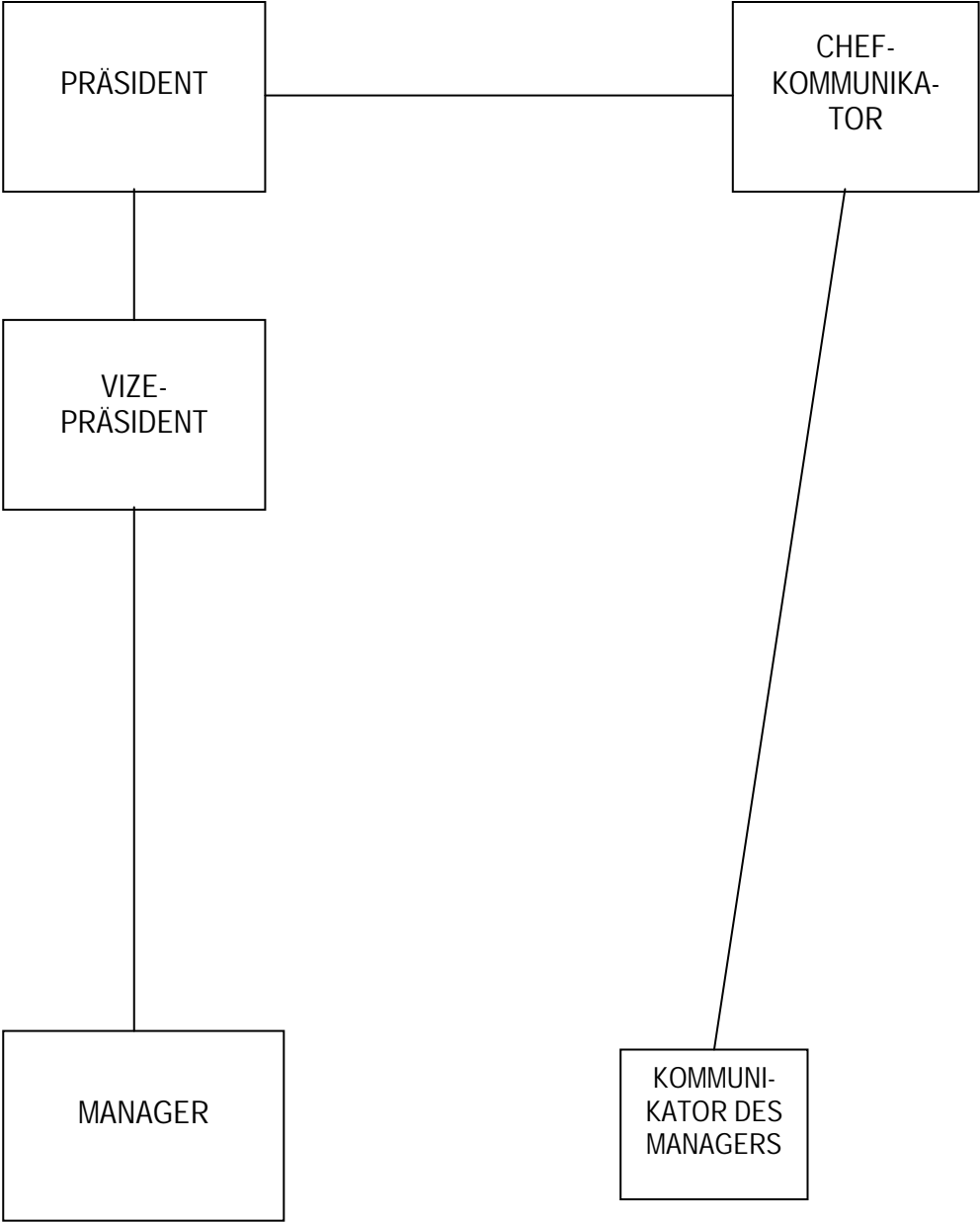
F: Warum werden die Monatsnamen verwendet?

A: Weil dann keine Doppeldeutigkeiten entstehen. Wenn sie einheitlich auf drei Buchstaben zusammgekürzt werden, so lassen sie sich in irgendeinem System genau so gut wie Zahlen, wenn nicht besser, verwenden. Es mag Organisationen geben, die es vorziehen, sogenannte „Endabkürzungen“ wie etwa „Jnr, Fbr, Mrz, Apl, Mai, Jni, Jly“ als Bezeichnung einiger Monate zu verwenden, doch wird dies im Falle von August, September usw. schwierig

werden. Wahrscheinlich werden die im neunten Teil erwähnten Abkürzungen die beliebtesten sein.

F: Was kann getan werden, wenn es mehr als einen Smith in derselben Organisation gibt?

A: Gibt es zwei oder mehr Absender namens Smith, so muss ihnen das System Kodennamen zuweisen. Diese sollten sich aussprechen lassen. Josef P. Smith, sollte Jo Smith genannt werden und nicht J P Smith.



F: Im Text gibt es Beispiele für Absender, welche zu viele Wörter verwenden. Wie steht es mit denjenigen, die zuwenig Wörter verwenden? Gibt es die?

A: Gewiss gibt es die. Es gibt da einen Typ (gewöhnlich chronisch verärgert), dem es ein Vergnügen bereitet, gerade genügend Daten zu liefern, so dass der Aktad ärgerlich wird, doch nicht ausreichend viele, dass dieser der Anordnung nachkommen würde. Deshalb wurde soviel Wert darauf gelegt, dass jeder Anordnung eine Begründung beizulegen sei.

F: Gibt es im Kommunikationssystem Platz für menschliche Emotionen?

A: Entschieden ja, das System überträgt sowohl Emotionen wie auch Daten. Einige der übertragenen Emotionen könnten allerdings auch irreführend sein. Beispielsweise im Falle von zu kurzen Botschaften, welche sarkastisch oder fordernd wirken. Einige werden sehr angebracht sein.

F: Was täte ein Kommunikator, wenn ein Terman folgende Kommunikation aushändigte: „Jones an Smith: Verdammt noch mal, Smith! Fahren Sie zum Teufel! Grund: ich hasse Sie!“ Sollte er sie absenden?

A: Er sollte sie auf jeden Fall nicht zensieren. Möglicherweise sollte er Jones fragen, ob er wirklich beabsichtige, eine Kommunikation von so tiefer Affinität dem System zu übergeben. Sagt er ja, so sollte er sie absenden. Aufgabe des Kommunikationssystems ist es, zu kommunizieren, und nicht zu überwachen. Gibt es zwischen Jones und Smith eine grosse Feindseligkeit, so sollte diese Tatsache im Verstand der Organisation gespeichert werden – und nicht irgendwo versteckt werden, damit der Ärger später zum Ausbruch kommt.

Andererseits pflegt vielleicht Jones zu seinem Kommunikator zu sagen: „Schicken Sie eine Botschaft an Smith, und sagen Sie ihm, er solle zur Hölle fahren“. Der Kommunikator weiss nun, dass Jones diesen Ton bloss anschlägt, wenn er bei geschlossener Tür im Büro sitzt, und dass er nicht daran dächte, Smith dies in so vielen Worten mitzuteilen. Deshalb schickt er bloss eine Zurückweisung einschliesslich eines gültigen Grundes für die Zurückweisung. Hat Jones ihm keinen solchen Grund angegeben, so muss er von ihm natürlich einen solchen verlangen.

F: Wie sieht es mit dem aufbrauserischen leitenden Angestellten aus, welcher sein eigener Kommunikator ist?

A: Der aufbrauserische TERKOM ist ein Problem. Kein Kommunikator verfügt über die Zeit, mit ihm zu diskutieren. Er muss vom Chef-Kommunikator geschult werden, damit er weiss, welche Auswirkungen Kommunikationen mit tiefer Affinität auf die ganze Organisation zu haben vermögen.

Höchstwahrscheinlich wird ein neuer TERKOM anfangs nicht gleich einsehen, wie präzise ein gutes Kommunikationssystem seine schlechten Launen und Wutausbrüche überträgt. Er mag sich daran gewöhnt haben, durch eine ganze Batterie von Sekretärinnen von der Aussenwelt abgeschirmt zu sein, und seine ersten Beiträge zum Kommunikationssystem mögen mit einem Autohorn in einem Sinfonieorchester vergleichbar sein. Schliesslich wird er feststellen, dass Aussagen, welche auf die Kommlinie gelangen, weit und schnell verbreitet werden, und dass sie von der Organisation gespeichert werden. Dann wird er seine schlechten

Gewohnheiten ablegen und ein guter Kommunikator werden, welcher nur dann ärgerliche Botschaften ausgibt, wenn er gründlich und mit Recht verärgert ist.

Ein TERMAN, welcher andauernd irgendwelches Entheta in das System spritzt (Zorn, Sarkasmus, Verzweiflung, verschleierte, destruktive Anregungen) müsste bald feststellen, dass er sich am Ende einer mausetoten Kommlinie befindet, denn es wäre die Pflicht des Systems, die Linie zu ihm zu unterbrechen – oder, wenn es sich um eine wichtige Linie handelte, ihn davon zu entfernen.

F: Angenommen das System verfügt über keine schnelle Vervielfältigungsmethode und das Komm-Zentrum vermag dadurch nicht, sämtliche Abteilungen beliebig mit jeder Kommunikation zu beliefern, wie könnte da das Empfangsproblem am besten gehandhabt werden? Wer sollte die Kopien erstellen?

A: Es ist wohl einzusehen, dass der Absender die Kopien erstellen sollte, denn er muss ja die Botschaft sowieso verfassen. In neuen Komm-Systemen werden höchstwahrscheinlich die Absender die Empfängerkopien erstellen. Mit zunehmender Ausweitung des Systems jedoch, und indem neue „Traummethode“ für das Anfertigen von Schnellkopien (5 Sekunden) entwickelt werden, wird die ganze Vervielfältigungsarbeit auf das Kommunikationszentrum überwechseln, und selbst wenn der Absender einer dritten Partei eine Kommunikation zukommen lassen möchte, so wird er dies einfach auf dem weissen Blatt vermerken, und das Komm-Zentrum wird diese und falls nötig weitere Kopien verschicken.

F: Worin besteht der grundlegende Unterschied zwischen der AKTAD-Botschaft und der INFAD oder DATAD (Datenadressat)?

A: Der Unterschied liegt im Arbeitsaufwand, welcher vom System zur Zustellung der Botschaft geleistet werden muss. Die AKTAD-Botschaft hat vier Kopien, von denen jede von einer Person überwacht wird, und jede dieser Personen verlangt, dass die Botschaft bestätigt und abgeschlossen wird. INFAD und DATAD sind einfach einzelne Papierstücke, von welchen keine Duplikate erstellt wurden, und denen kein Polizeiaufgebot nachgesandt werden kann, falls sie nicht rechtzeitig zurück sind. Sie sind Einzelstücke. Natürlich sind INFAD`s nicht so wichtig wie AKTAD`s und deshalb benötigen sie auch nicht derart viel Aufmerksamkeit. DATAD`s sind lebenswichtig, da sie ein Verlangen nach Daten repräsentieren, um die Räder Minute für Minute in Umlauf zu halten. DATAD`s können sich nicht weit verirren, da der Absender ungeduldig auf eine Antwort wartet. INFAD`s und DATAD`s sind die bei-läufigen Bemerkungen und plötzlichen Einfälle des Kommunikationssystems. AKTAD`s sind die Routinegedanken.

Der Kommunikator wird oft feststellen, dass ein INFAD ganz gut ausreicht, obwohl ein AKTAD für nötig gehalten wurde. Mit zunehmender spontaner Kreativität der Organisation wird Information Ergebnisse zeitigen, ohne dass irgendwelche Anordnungen erlassen werden müssten.

F: Wird das Kommunikationssystem ein grosses Ausmass an Kommunikations-Papierarbeiten verursachen?

A: Das System wird ein sehr grosses Ausmass an *Kommunikation* zustande bringen. Es wird keine zusätzliche Papierarbeit verursachen – besonders langfristig gesehen.

Einer der Hauptzwecke des Komm-Systems besteht darin, das Funktionieren der Organisation widerzuspiegeln. Der höchste leitende Angestellte kann in diesen Spiegel schauen und sehen, welche Funktionen umgeformt werden müssen. So kann er Funktionen in alle Richtungen verschieben, bis er sie dort hat, wo sie hingehören. Sobald die optimale Befehlsstruktur mittels dieses Spiegels erreicht worden ist, wird der Papieraufwand im Kommunikationssystem ziemlich tief absinken. Doch die Kommunikationsmenge in der Organisation wird sehr gross sein. Die Organisation wird wissen, was sie tut.

Eine Unmenge von Kommunikationspapieren weist auf einen Irrtum hin, entweder in der Befehlsstruktur oder in der Handhabung der Kommunikation, seitens einer Person oder einer Abteilung.

F: Werden INFAD und DATAD in die Ablage zurückgelegt?

A: Ja, die Organisation wünscht sich an sämtliche ihrer Gedanken zu erinnern und nicht bloss an ihre Befehlsgedanken.

F: Sind Beurteilungskennzeichen in der Botschaftsform notwendig?

A: Nein, Beurteilung ist stets notwendig. Jede einzelne Person im System muss in der Lage sein, Information zu beurteilen, und muss sich dies zur Gewohnheit machen. Diese Beurteilung jedoch auf die Botschaft zu schreiben ist ein etwas willkürliches Verfahren und ist für ein kleines System selten erforderlich.

F: Wie verhält sich dies in einem grossen System?

A: In einem sehr breit angelegten System, welches geographisch sehr umfassen ist oder einen grossen Informationsfluss zu bewältigen hat, könnten Beurteilungsvermerke für die schnelle Abwicklung der Botschaften unerlässlich werden. Erhält ein Kommunikator in Montana eine Kommunikation aus Cape Town, so kann es vorkommen, dass er nicht recht weiss, wie dringlich, wichtig und verlässlich die Botschaft wirklich ist. Es sei denn, all dies wurde schon beurteilt und vom Kommunikator in Cape Town vermerkt. Es könnte sein, dass der Kommunikator in Montana nicht weiss, ob der Absender ein Genie oder ein Dummkopf war – und es kann sein, dass er dies wissen müsste. In einem relativ kleinen System jedoch wäre die meistbenützte Bezeichnung die Dringlichkeitsbezeichnung.

F: Sollte sämtliche Botschaften den Vermerk dringlich tragen?

A: Normalerweise tragen bloss die dringlicheren Botschaften einen Vermerk. Unbezeichnete Botschaften würden automatisch als Normalverkehr eingestuft. Sie wissen, dass eine hochdringliche Botschaft eine gewisse Unterbrechung des Hauptflusses durch das System bewirkt, und dass sie nur dann zum Zuge kommen sollte, wenn diese Unterbrechung gerechtfertigt ist. Handelt es sich um ein gutes, nicht überlastetes System, so werden auch Normalverkehrsbotschaften schnell erledigt werden. Der Chefkommunikator wird seinen Stolz daran setzen, sämtliche Botschaften mit höchstmöglicher Geschwindigkeit verkehren zu lassen. Er wird alles daran setzen, dass die Geschwindigkeit des *Systems selbst* von Natur aus sehr hoch ist.

Elfter Teil

GRUPPENZIELE UND MANAGEMENT

(Aus einem Aufsatz von L. Ron Hubbard)

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.

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

Bevor man ein Management beurteilen kann, muss man die Ziele eines Unternehmens betrachten 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, Weltoberungsplänen 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 jüngerem 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 postuliert. 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 Beispiel 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.

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 Nichtüber-

lebensziele. 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.

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 ein Management und kein Zielschaffer ist, kann es sich auf höchst trügerische Ideen einlassen, die es danach vielleicht auf eine Ebene unterhalb von sich selbst stellen wird (was die Ursache für den Zerfall der meisten Nationen und den Zusammenbruch der meisten Fir-

men 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 Zielerschaffers 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 Zielerschaffer 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 Zielerschaffer 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 Zielerschaffer und der Gruppe herbeiführen sollte. Der Platz des Zielerschaffers 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 Zielerschaffer das Anliegen der Kampagne festgelegt hat, bestimmt das Management den Kurs.

Das Management ist den Zielen untergeordnet, doch übt der Zielerschaffer 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 Zielerschaffer, selbst wenn er bloss ein Individuum ist, das Freude am Erschaffen eines grossen Vermögens hat, das Management auswechseln. Wenn der Zielerschaffer 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 Thezzielerschaffer 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 weiteren Managementmitglied bespricht; denn der Rat, den es für technische Probleme erhalten wird, und sei er noch so brilliant, 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 Zielerstatter 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-Zielerstatters) oder (im Falle eines Thetazielerschatters) seine ganze Gruppe immer weiter und weiter voranzubringen. Das Management hetzt zwischen dem Druck der Gruppe, das Ziel zu erreichen, und den Posaunenstößen des Zielerstatters, 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.*

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, Pläne für das Vermeiden von Hindernissen, die auf dem Weg zu diesem Ziel oder diesen Zielen auftreten, aufzuzeigen und festzulegen sowie die Ausführung solcher zweitrangigen doch äusserst lebenswichtigen Pläne zu koordinieren. 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 Management 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 Mass 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 Zielerstatter derart fest, von so gusseiserner Härte, dass, egal ob der Zielerstatter als Person tot oder lebendig ist, ein Management ohne ARK zum Zielerstatter 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 Zielerschaffer lebt, kann der Bruch mit der Gruppe schlimmer sein als mit dem Zielerschaffer, wobei das Management weder zusammenbricht noch ersetzt wird. Bei einem ARK-Bruch mit dem Zielerschaffer 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 Zielerschaffer vor, dessen Ideale und Gedanken in der Gruppe fest verankert sind. Die meisten Gruppen geben lebenden Zielerschaffern den Vorzug, da solange der Zielerschaffer 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 Zielerschaffer gestorben ist oder seine Tätigkeit als Zielerschaffer 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 Mass. 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 Verdrehung 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 Verdrehung 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 Zielerschaffers, 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 Zielerschaffer 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 Thetazielerschaffer auf-

taucht 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. Das hebt den Aktionsbereich des Zielschaffers so hoch wie möglich an und hält ihn 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 Mächtegern-Martyrers, eines John L. Lewis², eines Petrillo³, eines Townsend⁴. 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.

² **John L. Lewis:** (1880–1959), US-Gewerkschaftsführer.

³ **Petrillo:** James Caesar Petrillo, geb. 1892, US-Gewerkschaftsführer; Präsident der amerikanischen Musikergewerkschaft von 1940–1958.

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.

Managements und Unternehmen sind dann am erfolgreichsten, wenn sie so energisch wie möglich auf den Status als wahre Gruppe hinarbeiten. 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.

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 Verdrehung oder dem Brechen 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-Verdrehung oder ARK-Brüche 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.

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 herumpfuscht, wird sich selbst zerstören. Sie besitzen Spannungs- und Explosionskraft. Es ist so zwangsläufig, wie die Nacht auf den Tag folgt, dass

⁴ **Townsend:** Francis E. Townsend: (1867–1960), amerikanischer Reformier, der 1934 vorschlug, dass jede Person über 60 Rente erhält.

diese Linien, falls mit ihnen an einer Stelle herumgepfuscht wird, an genau diesem Punkt explodieren werden. Dies ist ein natürliches Gesetz von Kommunikationslinien.

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

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

Ein Management, das eine Realität verdreht 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.

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 Gruppensherrschaft, 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 Zielschaffer 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. Bestrafungsmass-

nahmen 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 Enthetaziele 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 Verdrehen 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 Zielschaffers und einer Gruppe, und nicht etwa das Öl im Getriebe, für das sich das Management in gutem Glauben hält.

Das Management erlangt Macht am schnellsten, indem es als Vermittler zwischen einem Zielschaffer und einer Gruppe wirkt. Die Macht des Managements ist in direktem Verhältnis zur Reinheit wirksam, mit der es ARK zwischen dem Zielschaffer und der Gruppe weitergibt. Das Management verliert in dem Masse wirkliche Macht, wie es die Linien zwi-

schen dem Zielschaffer und der Gruppe verdreht oder abschneidet. Gibt es den Zielschaffer 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 Verdrehen 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 maschierte 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.

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 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 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 Tyrannen. 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.)

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 Geschützbatte-rie 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 Zielschaffer, 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 Offizierebene gesteuert.

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-Revolution durchmacht, kann sich glücklich schätzen. Die Regierung der Vereinigten Staaten ist deswegen überlastet und ineffizient als Management, weil kein einziger der Grundsätze der ursprünglichen Zielerbauer zur Anwendung gelangt; und diejenigen, die zur Anwendung gelangen, sind alle leicht entstellt.

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 Thetaziellerschaffers vertuscht und mit allen Mitteln versucht, diesen Mangel mit Bestrafungsmassnahmen wettzumachen.

Wirtschaftstyrannie 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. 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 Goldberg⁵; 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.

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

Zwölfter Teil

DAS KREDO EINES GUTEN UND FÄHIGEN MANAGERS

Um effektiv und erfolgreich zu sein, muss ein Manager:

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.

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.

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.

Er darf niemals zögern, Einzelne für das Wohl der Gruppe zu opfern, sowohl in der Planung und Durchführung als auch in seiner Rechtsprechung.

Er muss alle etablierten Kommunikationslinien schützen und sie ergänzen, wo es erforderlich ist.

Er muss alle Affinität, die unter seiner Verantwortung steht, schützen, und er selbst muss Affinität für die Gruppe selbst haben.

Er muss immer zur höchsten kreativen Realität gelangen.

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.

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.

Für ihn ist oberstes Gebot, der Gruppe zu dienen. Er muss sich selbst so einordnen, dass er der Gruppe optimal nützt.

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.

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.

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.

Er muss Vertrauen in die Ziele, Vertrauen in sich selbst und Vertrauen in die Gruppe haben.

Er muss führen, indem er stets kreative und konstruktive Unterziele aufzeigt. Er darf nicht mittels Drohung und Furcht antreiben.

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.

FACHWÖRTERVERZEICHNIS

- ABLAGE:** Die Auffangablage in einer Kommstelle, in die eine Kommunikation gelangt, welche bereit ist, im Komm-Zentrum abgelegt zu werden.
- ABS:** Der Absender einer Kommunikation.
- AKTAD:** Der Aktionsadressat; die Person, an welche die Kommunikation zur Bearbeitung gelangt.
- ARK: *⁶** Mathematisches Symbol für die Bestandteile von Theta (Denken). Diese Teile sind Affinität (Zuneigung), Realität (Übereinstimmung) und Kommunikation. Wenn zwei Personen keinerlei Freundschaft füreinander empfinden, können sie in nichts übereinstimmen. Wenn sie einander nicht freundlich gesinnt sind, so wollen sie nicht kommunizieren. Wenn sie nicht übereinstimmen, werden sie nicht freundlich gesinnt sein. Wenn sie nicht übereinstimmen, werden sie die gegenseitige Kommunikation nicht akzeptieren. Wenn sie nicht kommunizieren, können sie nicht übereinstimmen. Wenn sie nicht kommunizieren, können sie ihre Freundschaft nicht aufrechterhalten. A-R-K ist einfach ein Symbol für diese Wechselbeziehung im menschlichen Bereich. Hohes A-R-K ist Freundschaft, Übereinstimmung und Kommunikation. Tiefes A-R-K ist Hass, Widerspruch und Geheimhaltung oder Lüge.
- AUFFANGABLAGE:** Ein Teil einer Komm-Stelle. Ein Fach, ein Korb oder ein anderer Behälter für eine Kommunikation. Jede Kommstelle hat sieben Auffangablagen: EINGANG, AUSGANG, UNBEST, UNAB, MUBEST, MUSAB und ABLAGE.
- AUSGANG:** Die Auffangablage in einer Komm-Stelle, in welche eine Kommunikation gelangt, welche von dieser Stelle weggeht.
- AUTORITÄRE PERSON:** Eine Person, die Befehle ohne Begründung erlässt. Eine Person, die eigenmächtig für andere zu denken versucht, anstatt sie für sich selbst denken zu lassen.
- BLAUKOPIE:** Die Kopie einer Kommunikation, die das Komm-Zentrum hat.
- BOTSCHAFTSFORM:** Die Datenzeile einer Botschaft wird BOTSCHAFTSFORM genannt und bildet das kennzeichnende Merkmal dieser Botschaft. (Viertes Kapitel, 4. Abschnitt.)
- CLEARING:** Eine Handlung, bei welcher ein stark überfüllter Kommunikationskanal leergefegt wird. Manchmal entsteht eine Notsituation, welche ein ungeheuer grosses Verkehrsvolumen erforderlich macht und die

⁶ Alle mit einem Sternchen (*) bezeichneten Ausdrücke werden im Buch „SCIENCE OF SURVIVAL“ von L. Ron Hubbard umfassend behandelt und somit einem weiteren Studium zugänglich.

Kommunikatoren die Linien hinauf und hinunter hetzt. Sobald eine oder mehrere Linien nach einer beendeten Notsituation leergefegt werden müssen, wird der Chefkommunikator vom zuständigen leitenden Angestellten benachrichtigt und sämtliche Botschaften, die mit der alten Situation zu tun hatten, werden in die Ablage zurückgeschoben, unabhängig davon, ob sie bestätigt oder abgeschlossen wurden oder nicht.

- DATAD:** „Datenadressat“. Das DATAD ist ein schnelles, nicht übermächtiges Verfahren zur Datenbeschaffung von einer anderen Stelle. Ein DATAD belässt dem ABS oder dem Chefkommunikator keine Kopie und sollte eilig zurückkommen, da die angeforderte Information bedeutet, dass eine Ungewissheit beseitigt werden muss, bevor ein anderes Problem gelöst werden kann. Ein DATAD ist demnach immer schnell, hat aber den Makel, keine Spuren zu hinterlassen. Ein zurückgesandtes DATAD wird der Ablage übergeben.
- DYNAMIKEN:** Unterteilungen des allgemeinen menschlichen Drang zu überleben als 1. Selbst, 2. Kinder, 3. Gruppe, 4. Menschheit.
- EINGANG:** Die Auffangablage in einer Stelle, in die eine ankommende Kommunikation gelangt.
- ENMEST*:** Besitz, Energie oder Raum, welche durch armseliges Denken weniger nützlich gemacht wurde. Verschwendete Zeit. (Siehe „MEST“.)
- ENTHETA*:** En = enturbuliert, in verwirrtem oder durcheinandergebrachtem Zustand. Theta = Gedanke oder Leben.
 Entheta ist Ärger, Sarkasmus, Verzweiflung, hinterhältige und destruktive Vorschläge, irrationale oder verwirrte Gedanken. Alles, was Entheta tut, ist die Linien zu zerschneiden.
- GELBKOPIE:** Die Bestätigungskopie einer Kommunikation.
- GRÜNKOPIE:** Die Kopie des Absenders einer Kommunikation.
- GRUPPE:** Eine Gruppe ist nicht einfach eine Anzahl Menschen; es ist eine Anzahl Menschen mit einem gemeinsamen Ideal, gemeinsamer Ethik und gemeinsamer Vernunftebene. Es ist eine Einheit. Einzelne Mitglieder einer Gruppe kommen und gehen und hunderte von Jahren können vergehen, doch die Gruppe kann immer noch die „selbe“ Gruppe sein. Mit zunehmendem Alter werden ihre Bestandteile ersetzt, wie die Zellen eines Körpers. Das Gedächtnis einer Gruppe ist nicht gleich den Gedächtnissen der Individuen in der Gruppe. Es kann besser oder schlechter als diese sein, je nachdem, ob in der Gruppe gute Kommunikation und Speicherung stattgefunden hat oder nicht. Jede Gruppe, die ausschliesslich vom Erinnerungsvermögen einzelner Individuen abhängt und über kein allgemeines gespeichertes Gedächtnis verfügt,

hat kein wirkliches Eigengedächtnis und ist als Gruppe geistesgestört, obwohl die Individuen darin durchaus vernünftig sein mögen.

- INFAD: Der Informationsadressat. Auch eine Kommunikation, die einem Informationsadressaten übermittelt wird. Ein INFAD übermitteln.
- KOMMLINIE: Eine Kommunikationslinie. Dies bezieht sich nicht auf Einrichtungsgegenstände, sondern auf den Weg von Ideen zwischen zwei Punkten. Ein Ideenfluss auf Papier in zwei Richtungen begründet eine Kommlinie. Ein mündlicher Ideenaustausch kann nur dann als Kommlinie betrachtet werden, wenn das Gespräch auf Papier zusammengefasst und anschliessend als Bestätigung über die Linie geschickt wird.
- KOMMSTELLE: Eine Kommunikationsstelle. Eine Einrichtung von Gegenständen wie Körben, Fächern, Drähten, usw., die als Auffangablage für Kommunikationen dienen. Jeder Terman und jedes Terminal hat eine KOMMSTELLE. (Siehe „Posten“, „Terman“, „Auffangablage“)
- KOMMUNIKATOR: Einer, der eine Stelle oder ein Kommzentrum führt.
- KOMMZENTRUM: Das zentrale Kommunikationsbüro, von dem es in einem Kommunikationssystem nur eines geben kann.
- KONFON: Eine Kommunikation, die als Bestätigung für ein Telefongespräch übermittelt wird. Ohne ein KONFON kann ein Telefongespräch nicht ins System gelangen und muss als ungeschehen betrachtet werden. [*confirmation of phone*]
- MEST: Das mathematische Zeichen für Materie, Energie, Raum und Zeit [*matter, energy, space and time*]. Kurz Eigentum und Besitztum.
- MUBEST: [muß bestätigen] Die Auffangablage in einer Kommstelle, in welche eine Kommunikation gelangt, welche an einer anderen Stelle verfasst wurde und von dieser Stelle bestätigt werden muss.
- MUSAB: [muß abschließen] Die Auffangablage in einer Kommstelle, in welche eine Kommunikation gelangt, die anderswo verfasst wurde, die von der betreffenden Stelle bestätigt wurde, jedoch von dieser Stelle noch abgeschlossen werden muss.
- POSTEN: Ein Ort, von wo aus ein Kommunikator eine oder mehrere Kommstellen führt.
- REAKTIV*: Irrational, reagierend anstatt agierend.
- TERKOM: Ein Terman, der als sein eigener Kommunikator wirkt.
- TERMAN: Eine Person, die von einer Kommstelle beliefert wird. Der Mann oder die Frau am Ende einer Kommlinie.
- TERMINAL: Eine Gruppe oder Unterabteilung, die über eine Kommunikationsstation verfügt. Einige Individuen werden keine eigenen Stationen haben,

sondern werden durch die Station ihrer Gruppe bedient. Terminale können entfernt oder reisend sein.

- TERMOTE:** [terman remote, remote (engl): (weit) entfernt] Ein TERMAN der abgelegen ist von seiner Kommstelle, und der mit dieser durch Telefon-, Funk- oder Duplikatverkehr in Kontakt ist, der jedoch die Original-Weisskopie weder verwendet noch diese zu Gesicht bekommt. (Siehe „Weisskopie“.)
- TERWAN:** [Terman wandert] Ähnliche Aufgabe wie ein abgelegener TERMAN (TERMOTE); wandert jedoch herum.
- THETA*:** Mathematisches Zeichen für Gedanke, Vernunft.
- UNAB:** [unabgeschlossen] Die Ablage in einer Kommstelle, in die eine Kommunikation gelangt, welche an dieser Stelle verfasst wurde und von AKTAD zwar bestätigt, aber noch nicht abgeschlossen wurde.
- UNBEST:** [unbestätigt] Die Ablage in einer Kommstelle, in die eine Kommunikation gelangt, welche an dieser Stelle verfasst wurde und welche von AKTAD noch nicht bestätigt wurde.
- WEISSKOPIE:** Die Abschlusskopie einer Kommunikation. Die Kopie des AKTAD.
- WINK:** Ein Zettel, mit dem nach dem Fortschritt einer Kommunikation geforscht wird. Das Kommzentrum schickt einen Wink an den AKTAD, wenn es dieser versäumt, eine Botschaft zu bestätigen oder in der als nützlich erachteten Zeit abzuschliessen. Der erste Wink ist rosa, der zweite rot. Die Kopie des Winks des Kommzentrums wird an die Blaukopie geheftet. (Siehe „Blaukopie“.)