

# Die kollektive Besprechung der Arbeit - Sinn und Methode

Eine unerläßliche Voraussetzung für die Verwirklichung des Prinzips der kollektiven Leitung ist die regelmäßig stattfindende Besprechung der Arbeit. Goethe, das Vorbild tiefgründigen und schöpferischen Denkens, sagt im „Wilhelm Meister“: „Was man nicht bespricht, bedenkt man nicht!“ In diesem Wort ist mehr enthalten, als eiliges Lesen offenbart. Goethe liebte die Diskussion und die kämpferische Auseinandersetzung, weil selbst ihn, den überlegenen Denker, die Rede und Gegenrede zu neuen Erkenntnissen führte.

Die ein reiches Leben umspannende Freundschaft von Karl Marx und Friedrich Engels ist undenkbar ohne den Austausch der Meinungen, der ständig zwischen ihnen stattfand. Wenn der Raum sie trennte, trat das geschriebene Wort an die Stelle des gesprochenen. Ihr Briefwechsel ist ein schöner, mit Genuß zu lesender Beweis für eine befruchtende Diskussion. Beide gaben, beide nahmen, und beide wuchsen dabei. Beim Besprechen des Problems reift die Erkenntnis schneller; der Schwächere hebt sich in der Diskussion auf das Niveau des Stärkeren.

Dennoch gibt es bei uns Toren, die in dünkelfhafter Überschätzung der eigenen Fähigkeiten oder in falscher Auslegung des Prinzips der persönlichen Verantwortung glauben, auf die Kraft und die Erfahrung des Kollektivs verzichten zu können. Sie verzichten auf die Diskussion und liefern sich damit der Bürokratie aus.

Die kollektive Leitung entwickelt sich nicht im Widerspruch zum Prinzip der persönlichen Verantwortlichkeit. Im Gegenteil. Eine wahrhaft kollektive Leitung, eine Leitung, die die Kräfte des einzelnen stärkt, die die individuellen Fähigkeiten der Mitglieder des Kollektivs durch ständigen Erfahrungsaustausch erhöht und die die Schwächen des einzelnen zügelt, ist nur denkbar bei gleichzeitiger Betonung und Hervorhebung der Leistung, der Bewertung und vor allem der Verantwortlichkeit des einzelnen.

Der Boden, auf dem sich die kollektive Leitung am besten und schnellsten entwickelt, ist die regelmäßige Arbeitsbesprechung. Die Arbeitsbesprechung in der Parteioorganisation, beispielsweise als Sitzung des Sekretariats der Kreisleitung oder einer Parteileitung, oder in der Wirtschaft als Sitzung der Leitung des Betriebes, oder in der Verwaltung als Sitzung des Kollegiums eines Ministeriums ist die organisierte Methode zur Ausnutzung der Erfahrungen des gesamten Kollektivs, zur vollständigen Durchdringung und Klärung eines Problems oder einer Aufgabe, zur Erziehung der Mitglieder des Kollektivs zur Wahrnehmung der ihnen übertragenen Verantwortlichkeit. Sie ist schließlich auch die am meisten Erfolg versprechende Methode zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit eines Leitungskollektivs durch die Steigerung der Leistung des einzelnen, welche als Ergebnis der organisierten kollektiven Arbeit zwangsläufig eintritt.

Viele Beschlüsse, die von Parteileitungen, Instanzen der Wirtschaft oder des Staatsapparates gefaßt wurden und sich später als fehlerhaft oder gar als falsch herausstellten, sind meistens das Ergebnis der „Inspiration“ eines einzelnen, oder das Ergebnis einer autoritären Ent-

scheidung. Dort, wo sich die kollektive Leitung auf dem Boden der Arbeitsbesprechung entwickelt, verringern sich die Möglichkeiten fehlerhafter Entscheidungen, erhöhen sich dagegen die Chancen richtiger, wohlgedachter und erwogener Entschlüsse. Dort, wo der Leiter sich auf sein Kollektiv stützt, ohne sich ins Schlepptau nehmen zu lassen; wo der Leiter es versteht zuzuhören, ohne sich bereden zu lassen; wo der Leiter es versteht zu führen, ohne zu herrschen und zu erdrücken, dort wird das Ergebnis der kollektiven Arbeit mehr sein als eine bloße Addition der Anstrengungen einer Reihe von einzelnen. Wie ein gut organisiertes Zusammenspiel der Kräfte im Betrieb zu einer allgemeinen Steigerung der Arbeitsproduktivität führt, so wird die Leistungsgrenze des einzelnen erweitert, wenn er das Glied eines zielklaren Kollektivs ist.

Eine Arbeitsbesprechung ist kein Palaver. Verschiedene Voraussetzungen für die fruchtbare Gestaltung der Arbeitsbesprechung sind unerläßlich. Die Pünktlichkeit und Regelmäßigkeit, mit der ein Leiter die Arbeitsbesprechung beginnt, wirkt sich erzieherisch und disziplinierend auf den gesamten Mitarbeiterkreis aus. Ebenso wie Unpünktlichkeit und Unzuverlässigkeit in der Spitze zu Schlendrian und Achtlosigkeit an der Basis verleiten. Der Grad der Wirksamkeit einer Leitung hängt auch davon ab, inwieweit die Arbeitsbereiche genau abgegrenzt sind, die organisatorische Struktur der Aufgabenstellung entspricht und sich widerspiegelt in kontrollierbaren persönlichen Verantwortungsbereichen. Erst die persönlich genau abgegrenzte Verantwortung zwingt zu einer präzisen Aufgabenstellung in der Arbeitsbesprechung und macht unverbindliche Abmachungen unmöglich.

Ein wahres und unzerstörbares, gegen Intrigen gesichertes Leitungskollektiv entsteht dann, wenn in der regelmäßigen Arbeitsbesprechung eine freimütige und furchtlose Atmosphäre herrscht, wenn das, was gesagt wird, immer kritisch erwogen wird, wenn vor allem der Leiter es versteht, die Aussprache zu fördern und die Kritik herauszufordern. Es hängt sehr viel ab von der Zielklarheit des Leiters. Er muß die Aussprache steuern, er muß rechtzeitig erkennen, wenn aus der kämpferischen Diskussion ein gemächliches, zeitraubendes, selbstgefälliges Dahinplätschern wird. Er muß es verstehen und darf das nicht seinen Mitarbeitern überlassen, die Sitzung richtig vorzubereiten, indem die Aufgaben gestellt werden, die für die Weiterentwicklung der Organisation, die ständige Erhöhung des Niveaus der Arbeit, die Erfüllung der Pläne von Bedeutung sind. Administrative Entscheidungen gehören nicht in die Arbeitsbesprechungen. Das Ziel der regelmäßig durchgeführten Arbeitsbesprechung muß es sein, eine kontinuierliche Arbeit zu entwickeln, die schöpferisch und kritisch die Erfahrungen auswertet, und aus den richtunggebenden Beschlüssen der Partei eine den eigenen Aufgaben entsprechende politische Linie auszuarbeiten.

Wichtige Entscheidungen berühren in der Regel mehr als zwei Menschen oder zwei Aufgabengebiete. Viele unserer Leiter verkennen häufig diese einfache Sache, obwohl ihnen die Leitsätze des dialektischen Materialis-