

mierung an, errechnen die wirtschaftlichsten Losgrößen, die optimale Maschinenbelegung oder arbeiten mit Lagerhaltungsmodellen. Auf allen diesen Gebieten wird ein zum Teil beträchtlicher ökonomischer Nutzen erzielt. Er könnte jedoch ein mehrfaches betragen, wenn das gesamte Leitungssystem der Betriebe wissenschaftlich durchgearbeitet und die Methoden der Operationsforschung aufeinander abgestimmt für alle wesentlichen Prozesse angewendet werden.²⁾

Es kommt also darauf an, die Operationsforschung für den Betrieb so zu entwickeln, daß ein hoher materieller Nutzen entsteht, der sich im Zuwachs

an Nettogewinn niederschlägt. Der materielle Nutzen, der bei der Anwendung ökonomisch-mathematischer Modelle entstanden ist, beträgt im Durchschnitt 10 bis 15 Prozent entsprechend der Zielstellung gegenüber der Ausgangssituation. Wird z. B. der optimale Plan bei maximaler Kapazitätsausnutzung berechnet, so steigt die Kapazitätsausnutzung in diesem Bereich. Wird der Transport bei minimalen Selbstkosten optimiert, so sinken die Selbstkosten um etwa diesen Prozentsatz. Das ist eine allgemeine Orientierungszahl, die in der Praxis entstanden ist und die dazu dient, den möglichen Nutzen aus einer Berechnung vorher einzuschätzen.

Wie muß die Operationsforschung im Betrieb eingesetzt werden?

Für die Entwicklung und Durchführung der Operationsforschung im Betrieb ist der Werkleiter verantwortlich. Er muß diese moderne Methode selber in seiner Arbeit benutzen und muß die "Fachdirektoren, Abteilungs- und Bereichsleiter dazu erziehen, ebenfalls selbst mit der Operationsforschung zu arbeiten. Es ist außerordentlich wichtig, daß sich der Leiter selber für die Operationsforschung einsetzt, selber damit arbeitet und nicht einfach ein Spezialistenkollektiv mit der Durchführung beauftragt und sich dann nicht weiter darum kümmert. Das heißt jedoch nicht, daß der Werkleiter selber Modelle machen soll.

Der Werkleiter muß entscheiden, wie das Modellsystem für den Reproduktionsprozeß seines Betriebes aufgebaut werden soll, welches das zentrale Problem ist, welche Prozesse

zur rationellen Gestaltung des zentralen Problems beitragen und welche daraus abgeleitet werden müssen. Ausgehend von diesen Überlegungen muß das Modellsystem der Reproduktion aufgebaut werden.³⁾ In dieses Modellsystem können die im Betrieb bereits vorhandenen Modelle aufgenommen werden.

Welches Modell im Betrieb zuerst erarbeitet und berechnet werden soll, liegt in der Entscheidung des Werkleiters. Das ist immer entsprechend der konkreten Situation festzulegen. Es wird Betriebe geben, wo die Materialkosten beson-

ders hoch sind und es notwendig ist, sie zu untersuchen und alle Reserven zu mobilisieren, um zu einer Senkung der Materialkosten zu kommen. Es wird andere Betriebe geben, in denen durch außerplanmäßigen Ausfall einzelner Aggregate ständig Störungen im Produktionsablauf auftreten, so daß die Untersuchungen der Störungen, ihre Herabsetzung auf ein Minimum, das wichtigste Problem ist. Es wird Betriebe geben, wo die Berechnung des Nutzens verschiedener Technologien das vorrangige Problem ist. Alle diese Prozesse können in Modellen innerhalb der Operationsforschung erfaßt und berechnet werden. Der Werkleiter muß, ausgehend von der konkreten Situation, festlegen, wo in der Modellierung zu beginnen ist, welche Modelle zuerst zu erarbeiten sind und wie diese Modelle in das Modellsystem des Reproduktionsprozesses des Betriebes einzubeziehen sind.

Der Werkleiter entscheidet auch über Rangfolge und Einordnung der Probleme. Er läßt die Probleme von einem Spezialistenkollektiv untersuchen. Das Ergebnis einer Problemanalyse muß von ihm bestätigt werden. Daran schließt sich die Arbeit des Spezialistenkollektivs an, die bis zur Berechnung und Vorlage verschiedener optimaler Varianten führt. Diese Varianten sind vom Leiter zu prüfen und er hat zu entscheiden, welche Variante in die Praxis umzusetzen ist.

Mit den beteiligten Kollektiven Zusammenarbeiten

An der Analyse des zu untersuchenden Problems und an der Umsetzung in die Praxis sind nicht nur die Führungskräfte und die Spezialisten, sondern auch die Kollektive beteiligt, die ständig in dem entsprechenden Bereich (Tech-

nologie, Transport, Reparaturkolonne) arbeiten. Daraus ergibt sich, daß die Probleme der Operationsforschung, der Sinn, Zweck und Nutzen ihrer Anwendung, im ganzen Betrieb diskutiert werden müssen und nicht als Geheimwissenschaft gehandhabt werden dürfen. Es handelt sich also nicht

2) Aus dem Bericht des Politbüros an das 3. Plenum, gegeben von Gen. Günter Mittag, „Neues Deutschland“ vom 24. November 1967, S. 5

3) Einzelheiten vgl. „Die Wirtschaft“ Nr. 11/1968 Beilage