

## 5. Gestaltung

### 5.2 MTM-Office-System (MOS)

**Ziel:** Planung, Analyse und zeitliche Bewertung manueller Arbeit im administrativen Bereich

**Weg:** Analyse und Synthese von Arbeitsabläufen mittels inhaltlich und zeitlich definierter Prozessbausteine.

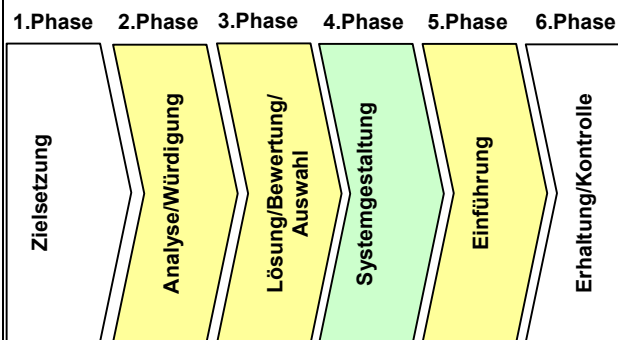
#### Vorteile/Nutzen

- Hohe Ablauftransparenz durch inhaltlich und zeitlich definierte, standardisierte Prozessbausteine
- Genauigkeit der Prozessbausteine auf Anwendungsgebiet abgestimmt
- Schutzfunktion gegen willkürliche Leistungsverdichtung
- Bestimmung der Einflussgrößen auf den Arbeitsablauf schärft den Blick für die Arbeitsgestaltung („MTM-Brille“)

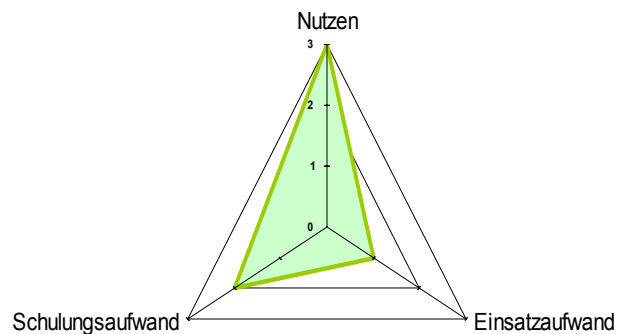
#### Nachteile/Schwächen

- Ungenügende Kenntnis der Anwendungsregeln für das MTM-Office-System kann zu falschen Analyseergebnissen führen
- Nur für vom Menschen voll beeinflussbare Tätigkeiten anwendbar

#### Vorgehen bei Organisationsprojekten



#### Aufwand/Nutzen



#### Anwendungsfelder

Arbeitsgestaltung	Personaleinsatzplanung
Controlling	Prozessgestaltung
Deregulierung	Qualitätsmanagement
Entgeltgestaltung	Stellenbewertung
Ergonomie	Stellenbildung
Ideenmanagement/Vorschlagswesen	Strategisches Management
Outsourcing/Aufgabenverlagerung	Strukturoptimierung
Personalbedarfsermittlung	Tätigkeitsbeschreibung

#### Quantitative Ergebnisse

- Zeitliche Bewertung von Arbeitsabläufen
- Einheitliche Leistungsstandards
- Grundlagen für Personalbemessung
- Grundlagen für Zeit- und Kostenkalkulation
- Quantifizierung der Einsparpotentiale von Investitionsentscheidungen
- Daten für interne Leistungsverrechnung

#### Qualitative Ergebnisse

- Ansatzpunkte zur Optimierung der Arbeitsmethoden- und Arbeitsplatzgestaltung
- Reproduzierbare Beschreibung des Arbeitsablaufes
- Strukturierte Prozessdaten und wiederverwendbare Prozessbausteine
- Qualitätssicherung durch Prozess- und Ablauftransparenz

## 5. Gestaltung

### 5.2 MTM-Office-System (MOS)

**Prinzip:** Gliederung der Arbeitsabläufe in solche Ablaufabschnitte, die inhaltlich durch das MOS bestimmt sind (MOS-Prozessbausteine). Jedem Prozessbaustein ist ein Normzeitwert zugeordnet, der in seiner Höhe durch die erfassten Einflussgrößen (vor-) bestimmt ist. Die MOS-Prozessbausteine werden zur Analyse (Beschreibung) und zur Planung manueller wie auch mentaler Arbeitsabläufe kombiniert.

#### Basiswissen:

Das MTM-Office-System ist zur Datenermittlung für planbare, in erster Linie manuell bzw. mental geprägte Ablaufabschnitte in typischen Büroabläufen prädestiniert. Seine Anwendung führt zu einem Prozessbausteininventar, der u.a. als Planzeitkatalog für Bürotätigkeiten genutzt werden kann. MOS (als Weiterentwicklung aus Bürosachbearbeiter-Daten) wird daher häufig auch als Datenermittlungsmethode eingeordnet (Bild 1), was MOS aufgrund seiner Modellbildungsimmanenz jedoch nur unvollständig charakterisiert.

Benennung / Verfahren			Methodenniveau (Arbeitsorganisation und Mengensituation)				
			gering	mittel	hoch		
Ablaufstrukturierung (Folgestruktur)		fein			■		
		mittel		■			
		hoch	■				
Daten- ermittlung	Häufig- keiten	DV-gestützte Mengenerfassung				■	
		Aktenanalyse / Bildung von Durchschnittsakten		■	■		
		Selbstaufschreibung		■	■		
		Befragen		■			
		Vergleichen und Schätzen		■			
	Zeit	planbare Ablaufarten	Bürosachbearbeiter-Daten		■	■	
			Selbstaufschreibung		■	■	
			Vergleichen und Schätzen		■	■	
		nicht planbare Ablaufarten	MMA				■
			Selbstaufschreibung		■	■	
		Vergleichen und Schätzen		■			

Bild 1: Anwendungsempfehlung Methoden und Techniken des Organisierens im Büro

Das MTM-Office-System gehört zu den MTM-Bausteinsystemen mit einem reduzierten Auflösungsvermögen, d.h. Prozesse werden nicht bis in einzelne Bewegungen gegliedert modelliert. Dies begründet sich in der im Anwendungsbereich vorherrschenden relativ hohen Arbeitsweisenstreuung. Diese Unterschiede in der Ausführung der Arbeitsabläufe wurden bei der Entwicklung der MOS-Prozessbausteine in statistischen Anteilen berücksichtigt.

Für die Anwendung des MTM-Office-Systems müssen darum folgende wichtige Voraussetzungen erfüllt sein:

- Es liegt ein Arbeitsablauf mit nichtzyklischer oder langzyklischer Ablauffolge und damit ein niedriges Methodenniveau vor. Der Mitarbeiter hat, durch die Arbeitsaufgabe bedingt, keine Möglichkeit, bei der überwiegenden Zahl der vorkommenden, wechselnden Ablaufabschnitte eine Methode „routinemäßig“ auszuführen.
- Die Arbeitsaufgaben sind relativ komplex und enthalten einen geringen Teil sich in gleicher Weise wiederholender Ablaufabschnitte.

Das MOS ist in Grund- und Standardvorgänge gegliedert:

- MOS (Office-Grundvorgänge), z.B. Handhaben, Körperbewegungen, Büromaschinen, Informationsaustausch, Bildschirmarbeiten, Mentale Funktionen
- SVO (Office-Standardvorgänge), z.B. Erstellen Informationen, Verarbeiten Informationen, Körperbewegungen, Antwortzeitklassen

## 5. Gestaltung

### 5.2 MTM-Office-System (MOS)

Vorgehensweise:					
<b>Analyse</b>	<p><b>Schritt 1:</b> Beobachten (Ausführungsanalyse) oder Vorausdenken (Planungsanalyse) des Arbeitsablaufes:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Ausführungsanalyse</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Planungsanalyse</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Die beobachtete Arbeitsperson sollte über genügende Arbeitsroutine verfügen. Die üblichen Informationspflichten sind zu beachten.</td> <td style="padding: 5px;">Der Ablauf muss qualifiziert und detailgetreu vorgedacht und optimiert werden. Alle getroffenen Annahmen, insbesondere für die Einflussgrößen sind Bestimmungsgrößen für die Realisierung des Arbeitssystems.</td> </tr> </table>	Ausführungsanalyse	Planungsanalyse	Die beobachtete Arbeitsperson sollte über genügende Arbeitsroutine verfügen. Die üblichen Informationspflichten sind zu beachten.	Der Ablauf muss qualifiziert und detailgetreu vorgedacht und optimiert werden. Alle getroffenen Annahmen, insbesondere für die Einflussgrößen sind Bestimmungsgrößen für die Realisierung des Arbeitssystems.
Ausführungsanalyse	Planungsanalyse				
Die beobachtete Arbeitsperson sollte über genügende Arbeitsroutine verfügen. Die üblichen Informationspflichten sind zu beachten.	Der Ablauf muss qualifiziert und detailgetreu vorgedacht und optimiert werden. Alle getroffenen Annahmen, insbesondere für die Einflussgrößen sind Bestimmungsgrößen für die Realisierung des Arbeitssystems.				
<b>Kodierung</b>	<p><b>Schritt 2:</b> Gliederung und Kodierung der beobachteten bzw. geplanten Ablaufabschnitte nach dem MTM-Office-System.</p> <p><u>Hinweise:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Schritte Analyse und Kodierung sind oftmals iterativ zu durchlaufen, insbesondere bei der Planungsanalyse.</li> <li>Treten Ablaufabschnitte auf, die sich nicht mit MOS analysieren lassen (z.B. unbeeinflussbare Zeiten), werden diese i.Allg. als Prozesszeit (PT) kodiert.</li> </ul>				
<b>Zeitermittlung</b>	<p><b>Schritt 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ermittlung der beeinflussbaren Tätigkeitszeit für den mit MOS modellierten Arbeitsablauf durch Summieren der MTM-Einzelzeitwerte zur Grundzeit (<math>t_g</math>)</li> <li>Bestimmung von Verteil- und Erholzeiten, i.d.R. als Zuschläge auf <math>t_g</math></li> <li>Rüstzeiten fallen in Verwaltung und Dienstleistung i.d.R. für das einmalige Einrichten des Arbeitsplatzes an und werden regelmäßig als sachliche Verteilzeiten behandelt</li> </ul> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <pre> graph TD     T[Auftrags-/Bearbeitungszeit T] --&gt; tr[Rüstzeit t_r]     T --&gt; ta[Ausführungszeit t_a (t_a = m * t_e)]     ta --&gt; te[Zeit je Einheit t_e]     te --&gt; tg[Grundzeit t_g]     te --&gt; tv[Verteilzeit t_v]     te --&gt; ter[Erholungszeit t_er]     tg --&gt; tw[Wartezeit t_w]     tg --&gt; tt[Tätigkeitszeit t_t]     tv --&gt; ts[sachliche Verteilzeit t_s]     tv --&gt; tp[persönliche Verteilzeit t_p]     </pre> </div>				

<p><b>Hilfsmittel (Werkzeuge):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GPO-Softwaretools</li> <li>MTM-Analysebogen</li> <li>TiCon®</li> </ul>	<p><b>Ergänzende Methoden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ABC-Aufgabenanalyse</li> <li>Folgestruktur / Prozessmodellierung</li> <li>Aufgabengliederung</li> <li>Multimomentaufnahme</li> <li>Selbstaufschreibung</li> </ul>
--	---

Durchführungshinweise:
<ol style="list-style-type: none"> <li>Bei der Umsetzung von Vorschlägen, die aus der MOS-Analyse abgeleitet werden, können Beteiligungsrechte der Mitarbeitervertretung in Betracht kommen.</li> <li>MTM-Normzeiten enthalten keine Verteil- und Erholungszeiten.</li> </ol>

## 5. Gestaltung

### 5.2 MTM-Office-System (MOS)

#### Beispiel: Erstellung eines Firmenanschreibens

Im Folgenden wird der Arbeitsablauf für die Erstellung eines Firmenanschreibens über die Teilnahme von Mitarbeitern dieser Firma an einem Lehrgang analysiert. Die erstellende Person öffnet eine entsprechende Datei, füllt die Dateivorlage anhand entsprechender Angaben aus, druckt und stempelt das Anschreiben. Der Ablauf enthält typische Bürotätigkeiten und ist für dieses Beispiel – um der Übersichtlichkeit Rechnung zu tragen – um nachfolgende Tätigkeiten wie Kopieren, Abheften und Versenden der Dokumente verkürzt.

Bild 2 zeigt die entsprechende MOS-Ablaufanalyse in TiCon® und vermittelt einen Eindruck von der Handhabung der Bausteinsystematik.

Kopf	Struktur	Zeitgliederung	Arbg.Beschreibung							
Nr	Beschreibung	Code	Faktor	Gesamt	tg	tg (ges)	Index	Variante	trg	
1	Datei-Menü öffnen	SC4	1	40	40	40				
2	Öffnen anklicken	SC2	1	75	75	75				
3	Vorlage suchen und öffnen	SC3	1	240	240	240				
4	In Lehrgangsordner Firmenanmeldung suchen und aufschlagen	MA2	7,5	1275	170	1275				
5	Firma und Adresse übertragen	EA-A	4*7,5	3600	120	3600				
6	Datum, Prüfungsort, Prüfungsbezeichnung und Prüfungsdatum eintragen	EA-A	4	480	120	480				
7	Name anmeldende Person übertragen	EA-B	7,5	1950	260	1950				
8	Bescheinigung des Teilnehmers suchen	MA2	2*7,5	2550	170	2550				
9	Namen der Teilnehmer übertragen	EA-B	2*7,5	3900	260	3900				
10	Drucken über Icon aktuelle Seite		0,5*7,5	619	165	619				
11	Drucken über Menü aktuelle Seite		0,5*7,5	975	260	975				
12	Stempel aufnehmen und ablegen	HB	7,5	450	60	450				
13	Stempeln	HD	7,5	450	60	450				
14	Dokumentenmappe umblättern	HA	7,5	300	40	300				
15	Datei Firmenanschreiben schließen	SB	1	20	20	20				
16	restliches Papier aus Drucker entnehmen	HA	1	40	40	40				
17	Schublade öffnen und schließen	HA	2	80	40	80				

Darstellung: Grundzeiten TMU Σ Mensch  ttb 17044 ttu 0 tw 0  
Kurrcode  AV BSD BM  trtb 0 trtu 0 trw 0

Allgemeine Informationen Änderungsinformationen

Bild 2: MOS-Ablaufanalyse in TiCon®

## 5. Gestaltung

### 5.2 MTM-Office-System (MOS)

Jede Tätigkeit wird mit einer entsprechenden Beschreibung versehen und durch einen Baustein (Zeilen) charakterisiert, dessen eindeutige Kurzcodierung in der Spalte Code angegeben ist. Die entsprechende zeitliche Bewertung im Sinne des Systems vorbestimmter Zeiten stellt in diesem Fall die Software TiCon<sup>®</sup> automatisiert aus der hinterliegenden Datenbank bereit.

In Ablaufanalysen können Elementarbausteine des MTM-Office-Systems (Grund- und Standardvorgänge) und weiterer MTM-Analysersysteme sowie bereits erstellte Analysebausteine frei einbezogen und kombiniert werden.

Die analysierten Abläufe sind als Teile eines Prozesses zu verstehen, dessen Darstellung als Ausschnitt im folgenden Bild 3 visualisiert wird. Jeder Aktivität (Shape) können Analysen der enthaltenen Tätigkeiten zugeordnet werden, die in ihrer Gesamtheit den inhaltlichen und zeitlichen Umfang des Prozesses determinieren.

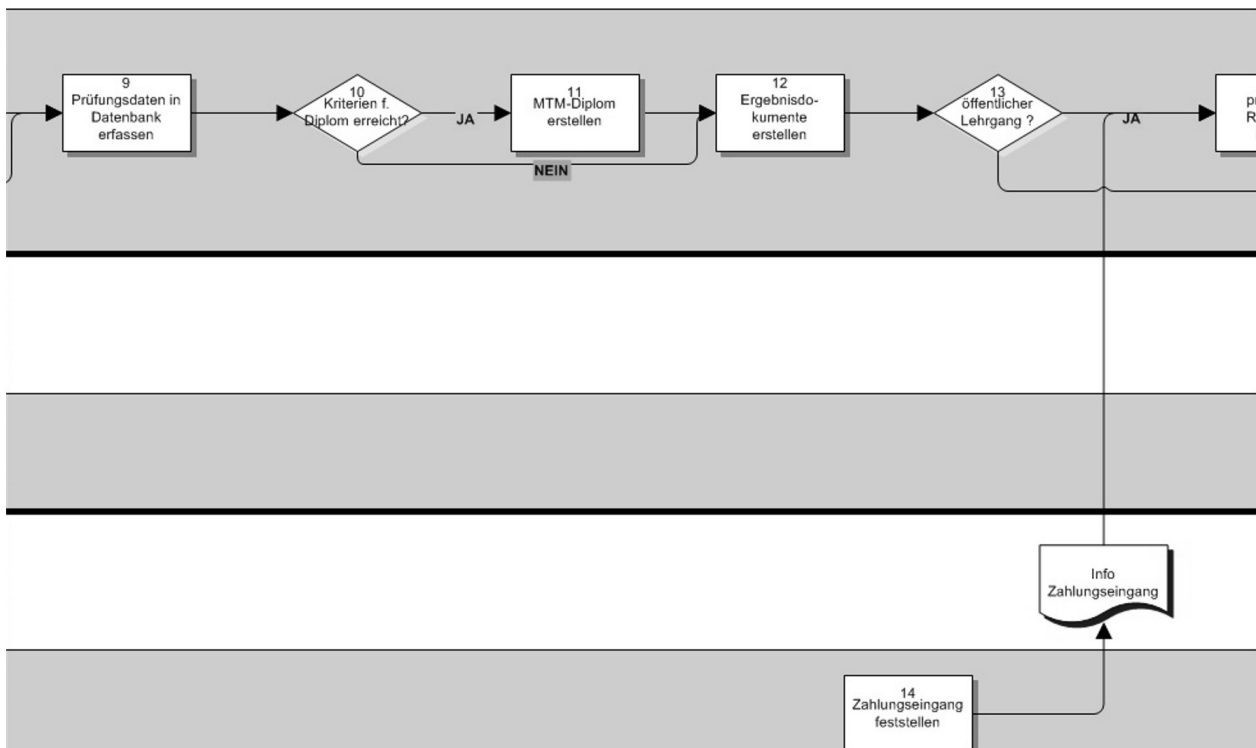


Bild 3: Prozessdarstellung

Im Beispiel liegt die Analyse des Ablaufs „Erstellung eines Firmenanschreibens“ als Bestandteil in Shape 12 „Ergebnisdokumente erstellen“.

## 5. Gestaltung

### 5.2 MTM-Office-System (MOS)

#### Weiterführende Literatur:

- Bokranz, Rainer/Kasten, Lars: Organisations-Management in Dienstleistung und Verwaltung. Wiesbaden: Gabler, 4. Auflage, 2003
- Schmidt, Götz: Methode und Techniken der Organisation. Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt, 1997
- Siepmann, Heinrich/Siepmann, Ursula: Verwaltungsorganisation. Köln: Kohlhammer, 5. Auflage, 1996
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung: Organisationsuntersuchungen in der Kommunalverwaltung. Köln: 5. Auflage, 1997

#### Schlagworte/Suchbegriffe:

Administration, Arbeitsablauf, Bearbeitungszeit, Büro, Datenermittlung, Dienstleistung, MTM, Office, Organisation, Organisator, Personalbedarfsplanung, Personalbemessung, Sachbearbeiter, Verwaltung

#### Notizen: