

## LEITFADEN

### Aspekte der Arbeitszeitgestaltung bei Schichtarbeit

Handlungshilfe für Führungskräfte und Dienstplaner\*innen

#### Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung

*Ergonomisch = möglichst  
nicht oder wenig  
gesundheitsschädlich*

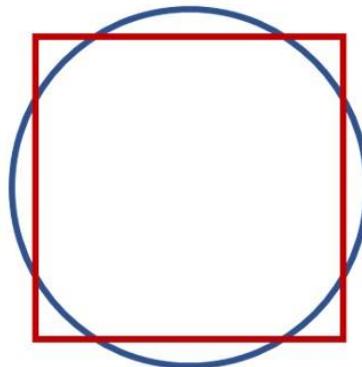
*Alter(n)sgerecht*

*Betriebsoptimiert*

*Gerecht für alle*

*Vereinbarkeitsorientiert  
lebensphasengerecht*

*Gesetzeskonform*



...

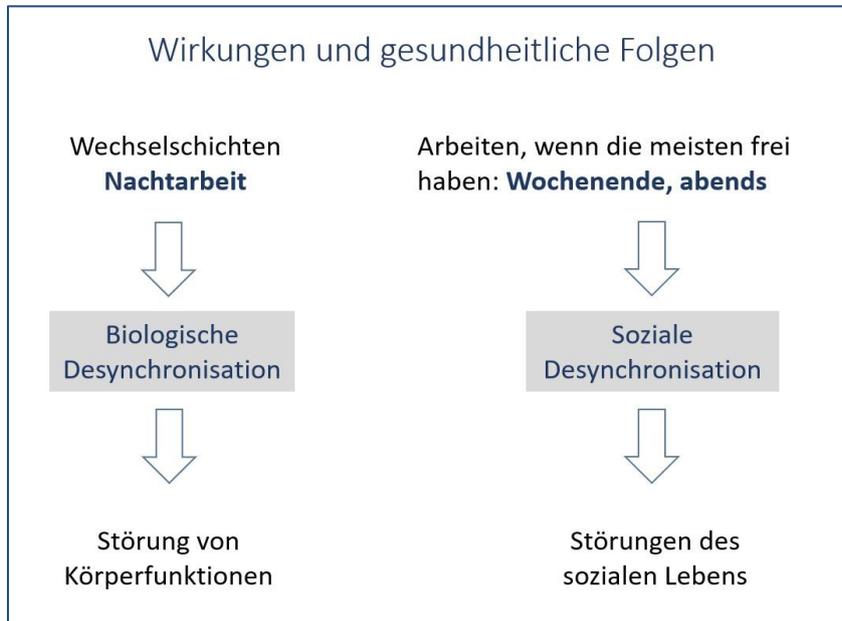
**Es gibt kein einzelnes System, das allen Anforderungen und  
Bedürfnissen gleichermaßen gerecht wird.**

### Inhaltsübersicht

- |      |  |          |
|------|--|----------|
| I.   | Gesundheitliche Aspekte – Befunde und Empfehlungen zur Ergonomischen Schichtplangestaltung             | Seite 3  |
| II.  | Gestaltungsoptionen zwischen fachlicher Notwendigkeit und persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden | Seite 5  |
| III. | Beispiele zur Arbeits(zeit)organisation aus der Praxis   | Seite 10 |
| IV.  | Links und Arbeitshilfen  | Seite 11 |

### I. Gesundheitliche Aspekte – Befunde und Empfehlungen zur ergonomischen Schichtplangestaltung

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht sind bei SCHICHTARBEIT vor allem folgende Ausprägungsformen von arbeitsmedizinischer und arbeitsschutzrechtlicher Relevanz:



Wechselschicht- und Nachtarbeitende springen ständig zwischen den „Zeitzone“ und befinden sich dadurch dauerhaft in einem Jetlag-ähnlichen Zustand.

Während sich in Schichten arbeitende Menschen in einem alternativen Tagesrhythmus befinden und zu unüblichen Zeiten ihren Erholungsschlaf machen müssen, läuft das „normale Leben“ von Familie und Freunden weiter, haben Behörden, Arztpraxen, Einkaufszentren und Freizeiteinrichtungen geöffnet. So können bei den genannten Arbeitnehmer\*innen enorme Schlafdefizite auftreten. Schlaf am Tag ist nachweislich kürzer und erfolgt unter schlechteren Bedingungen als in der Nacht.

So können bei den genannten Arbeitnehmer\*innen enorme Schlafdefizite auftreten. Schlaf am Tag ist nachweislich kürzer und erfolgt unter schlechteren Bedingungen als in der Nacht.

### durchschnittliche Schlafdauer in Stunden



Die externen Taktgeber (neben Sozialkontakten noch Temperatur und Tageslicht) sorgen zusätzlich dafür, dass Schichtarbeitende ständig gegen ihren eigenen Biorhythmus arbeiten und damit zeitverschoben zur Tagesperiodik wesentlicher Körperfunktionen.

Hinzu kommt die damit verbundene soziale Desynchronisation, da die Lebensweise von Schichtarbeitenden den zeitlichen Gewohnheiten der Gesellschaft entgegensteht. Einschränkungen durch den häufigeren Verlust der sozial wertvollen Zeiten am späten Nachmittag und Abend sowie an Wochenenden müssen Schichtarbeitende zum Beispiel hinnehmen:

- im Kontakt zu Freund\*innen
- im Familienleben
- bei vereinbinder sportlicher Betätigung
- bei sozialem Engagement
- in der beruflichen Weiterbildung und
- bei der Ausübung von Hobbies

# ASPEKTE DER ARBEITSZEITGESTALTUNG BEI SCHICHTARBEIT

Handlungshilfe für Führungskräfte und Dienstplaner\*innen

Bei der **Gestaltung von Schichtarbeit** ist deshalb darauf zu achten,

„[...] dass eine **Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden** und die verbleibende **Gefährdung möglichst gering** gehalten wird“ (§4 Arbeitsschutzgesetz) und

„[...] Stand von Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige **gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse**“ berücksichtigt werden (§6 Arbeitsschutzgesetz)

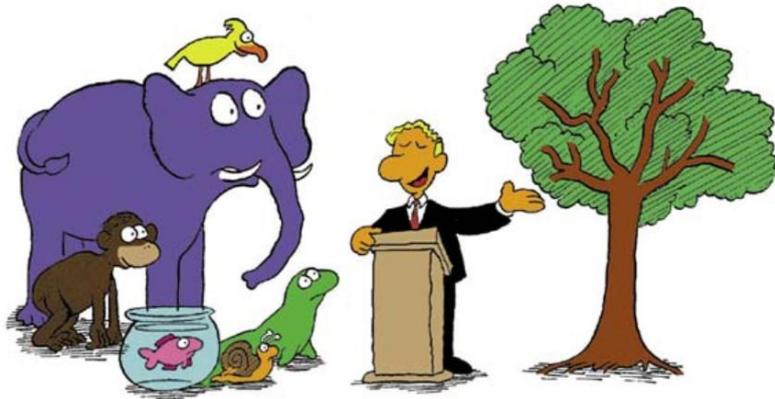
Das heißt **konkret**:

Schichtfolge	<ul style="list-style-type: none"><li>- schnell vorwärtsrotierend -&gt; Früh-Spät-Nacht (ideal: 2-3 Tage pro Schicht)</li><li>- max. 3 Nachtschichten in Folge (ideal 2) – und 7 Schichttage in Folge</li></ul> <p>Dauer-Nachtschichten werden arbeitsmedizinisch nicht empfohlen, wobei sie für einzelne Mitarbeitende mit entsprechendem Chronotyp/Biorhythmus besser verträglich sein können. =&gt; evtl. Mehr-Schichten/Modelle einführen</p>
Erhol- und Sozialzeiten	<ul style="list-style-type: none"><li>- nach Nachtschichten mindestens 24h-Ruhepause (ideal: 48h)</li><li>- geblockte Wochenend-Zeiten, mindestens ein freier Abend pro Woche</li><li>- Beachtung sozialer Faktoren (Familie+ Alter)</li></ul>
Schichtwechsel	<ul style="list-style-type: none"><li>- Frühschicht nicht zu früh beginnen</li><li>- Nachtschicht möglichst früh enden lassen</li><li>- flexible Schichtwechsel (Gleitzeiten)</li></ul>
Schichtlänge	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ideal max. 8h-Schicht</li></ul> <p>In Abhängigkeit von der Arbeitsbelastung, können auch längere Schichten zur Verringerung der Arbeitstage/ Wochenendeinsätze die bessere Option darstellen. Wenn</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ausreichend Pausen vorhanden sind.</li><li>- das Schichtsystem darüber hinaus zusätzliche Ermüdungsanhäufungen vermeidet.</li><li>- eine vollständige Erholung nach der Arbeitszeit möglich und realistisch (Personalstärke vs. „einspringen“ müssen) ist.</li></ul>
Schichtplanung	<ul style="list-style-type: none"><li>- möglichst langfristige und verlässliche Vorausplanung</li><li>- Mitwirkung der Betroffenen / Zeitautonomie</li><li>- Beachtung individueller Unterschiede und Lebensumstände bei der Schichteinteilung</li></ul>

**Grundsätzlich gilt: JEDE VERMIEDENE SCHICHTARBEIT (INSBES. NACHT- UND WECHSELSCHICHTEN) IST BESSER ALS EINE GUT GESTALTETE. DESHALB HAT DIE VERMEIDUNG VON SCHICHTARBEIT IMMER VORRANG.**

## II. Gestaltungsoptionen zwischen fachlicher Notwendigkeit und persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden

### Gleich ist nicht immer gerecht



© 2004 persolog GmbH

„Damit es gerecht zugeht, erhalten sie alle die gleiche Prüfungsaufgabe:  
Klettern sie auf diesen Baum!“

Menschen sind unterschiedlich, sowohl was ihr Schlafbedürfnis nach Länge und Uhrzeit angeht (Chronotypen) als auch in ihren individuellen Lebenssituationen und den damit zusammenhängenden Zeitbedürfnissen. Deshalb ist der häufig in Unternehmen praktizierte Grundsatz, für alle die gleichen Regelungen zu treffen, im Sinne der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben nicht sinnvoll. Vielmehr kann das Erkennen und

Nutzen der Vielfalt im Team Lösungen hervorbringen, die den Mitarbeitenden individuell entgegenkommen, aber auch Spielräume für bisher unbeachtete Zielgruppen bei der Fachkräfterekrutierung eröffnen.

### Individuelle Lebenssituation

Vorhandensein und berufliche Situation eines/einer Partners/Partnerin

Weiter Arbeitsweg

Regelmäßiges Ehrenamt



Pflegebedürftige Angehörige

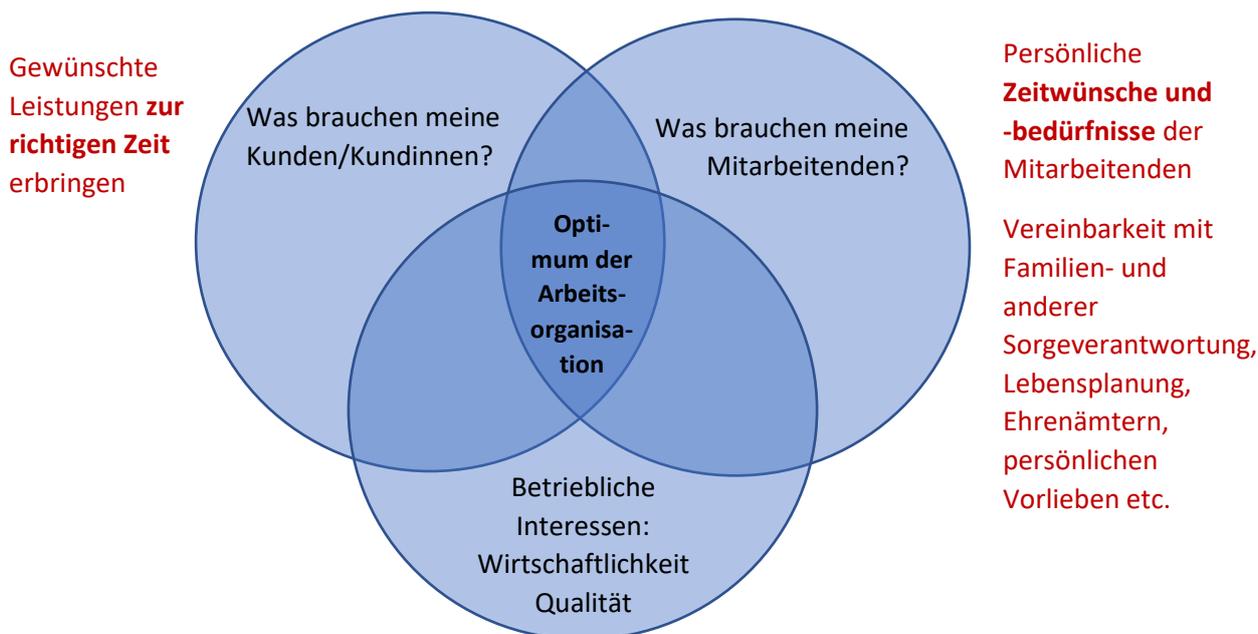


Betreuungspflichtige Kinder oder Enkelkinder

Wochenendpapa/-mama

Wettkampfhobby





### An- und Abwesenheit zur richtigen Zeit – bedarfsgerechter (ökonomischer) Arbeitszeiteinsatz

Mitarbeitendenbedürfnisse neben den betrieblichen Erfordernissen und Interessen sowie den Kundenbedürfnissen in die Arbeitszeitgestaltung mit einzubeziehen, ist gerade im Zuge der demographischen Entwicklung eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Die Mitarbeitenden eines Unternehmens sind überall eine wichtige und gerade in Dienstleistungsbranchen die zentrale Ressource für die Leistungserbringung. Daher muss es in einem für die Zukunft gerüsteten Unternehmen Priorität haben, dafür zu sorgen, dass alle aktuellen und potentiellen Mitarbeitenden zufrieden und sorgenfrei ihrer Arbeit nachgehen und sich im Rahmen ihrer Möglichkeiten einbringen können und wollen. Arbeitszeitgestaltung sollte dabei nicht als einmaliges Projekt sondern als **kontinuierlicher Aushandlungsprozess** verstanden werden, da sich sowohl die Zusammensetzung der Teams und die privaten Situationen der Mitarbeitenden als auch die betrieblichen Anforderungen ständig weiterentwickeln.

Folgende Ansätze haben sich in der Praxis bewährt, um die Arbeitszeitgestaltung zu optimieren:

#### 1. Regelmäßiges Hinterfragen von Bedürfnissen der Kund\*innen bzw. Nutzenden

Ob als Bewohner\*in eines Pflegeheims, Eltern von Kindergartenkindern oder als Hotelgast – dass die Leistung zur für sie richtigen Zeit erbracht wird, ist für alle Nutzer\*innen von Dienstleistungen von Bedeutung und kann dabei nicht nur die Zufriedenheit der Kund\*innen erhöhen sondern auch alternative Arbeitszeitgestaltungsmodelle ermöglichen. Wie häufig aber wird überhaupt hinterfragt oder überprüft, ob die Zeiten noch passend sind?

So können **kurzfristige Bedarfsabfragen** – z.B. gewünschte Frühstückszeit im Hotel oder voraussichtliche Bring- und Holzeiten im Kindergarten – bereits entscheidende Entlastungsspielräume für unbeliebte Arbeitszeiten am frühen Morgen oder späteren Abend schaffen. Darüber hinaus sollte durch **längerfristige und regelmäßige Nutzungsfrequenz- und Bedarfsanalysen** ermittelt werden, wann der tatsächliche Arbeitsanfall sehr hoch und wann geringer ist und welche Spielräume dies für die Arbeitszeitgestaltung eröffnet.

Dabei kann in bestimmten Branchen das Einbeziehen der Kund\*innen und Offenlegen des Bemühens um mitarbeitendenfreundliche Arbeitszeiten auch gezielt zur Gewinnung von Kund\*innen genutzt werden, da das Bewusstsein der Verbraucher\*innen nicht nur hinsichtlich Nachhaltigkeit sondern auch in Bezug auf Arbeitsbedingungen wächst.

### 2. Unterschiedliche Flexibilitätsspielräume von Mitarbeitenden erfassen und nutzen

Mitarbeitende sind nicht grundsätzlich unflexibel, aber sie sind unterschiedlich flexibel, je nach persönlicher Lebenssituation und im Falle von betreuungspflichtigen Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen auch abhängig von den verfügbaren Zeiten des/der Partner\*in und von unterstützenden familiären oder anderen sozialen Netzwerken. Ebenso spielen persönliche Prioritäten und der Biorhythmus eine Rolle, wenn es um die individuell optimalen Arbeitszeiten geht. So gibt es zum Beispiel individuelle Vorlieben für bestimmte Dienste.

Diese Vielfalt zu erfassen und zu nutzen, birgt das höchste Potenzial für die Arbeitszeitgestaltung. Dabei ist es im Sinne der Solidarität in Teams und in Unternehmen entscheidend, **dass alle Bedürfnisse gleich ernst genommen werden** und keine Beschäftigtengruppe (z.B. Mütter) bevorzugt wird.

Das bedeutet, dass es zunächst detailliert zu erfragen gilt, welche zeitlichen Spielräume ein/e Mitarbeiter/in tatsächlich hat oder sich schaffen kann. Insbesondere **in Rückkehr- und Einstellungsgesprächen** sollte hiernach explizit gefragt werden. Und so noch nicht geschehen, lohnt es sich auch in bestehenden Mitarbeitendenteams sich hierüber – am besten regelmäßig – offen auszutauschen.

Je vielfältiger in Hinblick auf die zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität ein Team aufgestellt ist, desto mehr Optionen ergeben sich für eine zufriedenstellende Arbeitszeitgestaltung für alle, die auch den betrieblichen Anforderungen gerecht wird.

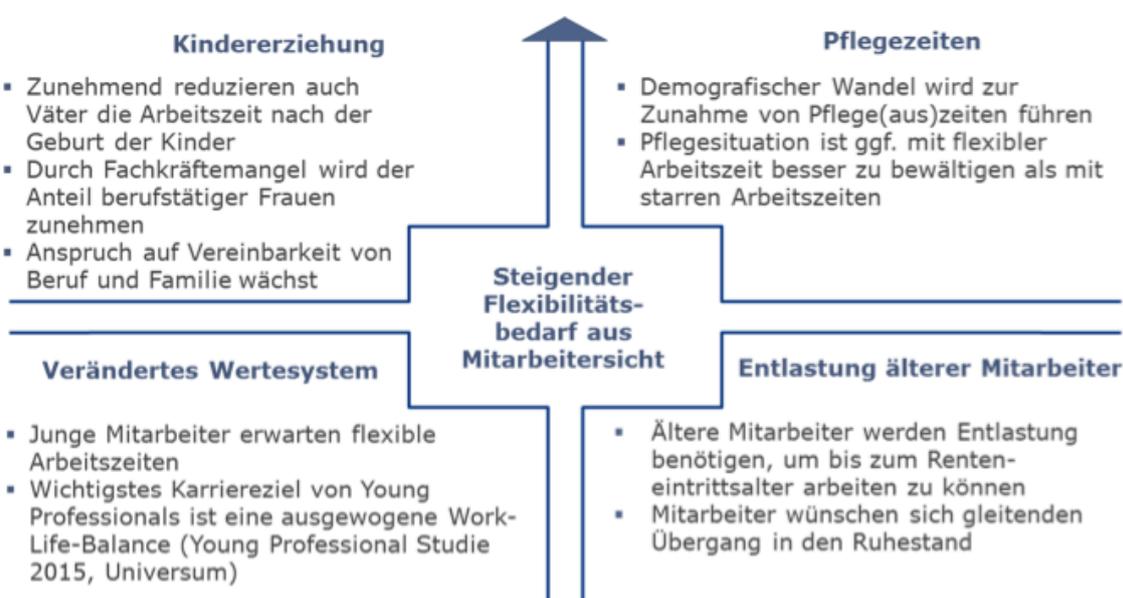
Im Sanitätsbetrieb Bozen, einem Verbund aus 7 Krankenhäusern und anderen Gesundheitseinrichtungen in Südtirol/Italien, wurde im Rahmen der Zertifizierung der berufundfamilie GmbH allen Teams verordnet, sich mit der Dienstplangestaltung in ihrem Kontext zu beschäftigen. Die Befürchtung der Führungskräfte, die Mitarbeitenden würden dann unrealistische Wünsche äußern, hat sich nicht bewahrheitet. Ganz im Gegenteil: die Beschäftigten zeigten ein ausgeprägtes unternehmerisches Verständnis und hatten selbst auch großes Interesse daran, ihre Arbeit gut und im Sinne der Patient\*innen zu organisieren.

Abgewichen werden muss lediglich vom Grundsatz, dass es gerecht ist, wenn für alle das gleiche gilt und davon, in starren Schichtsystemen zu denken. Ein weiterer positiver Nebeneffekt dieser Herangehensweise ist, dass bisher aufgrund ihrer Lebenssituation als inkompatibel angesehene Bewerbende auf diese Weise in Teams integriert werden können, in Zeiten des Fachkräftemangels ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

### 3. Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle anbieten

Aus den unterschiedlichen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Beschäftigten ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit von **Arbeitszeitmodellen mit verschiedenen Wochen- oder Monatsarbeitszeiten sowie Beginn- und Endzeiten aber vor allem Flexibilitätsgraden.**

Während einigen vielleicht eine verlässliche Planbarkeit sehr wichtig ist, können andere mit kalkulierbaren Zeitschwankungen besser umgehen. Was für die einen eine unattraktive Arbeitszeit ist, ist für andere vielleicht gerade ideal. Während von vielen aus finanziellen Gründen eine Vollzeit- oder vollzeitnahe Tätigkeit angestrebt wird, ist es dennoch wichtig, **auch Teilzeitwünsche integrieren zu können** und damit auch Beschäftigten mit eingeschränkter zeitlicher Verfügbarkeit in bestimmten Lebensphasen entgegenzukommen und diese ggf. auch gezielt zu rekrutieren.



#### Steigender Bedarf nach Flexibilisierung der eigenen Arbeitszeiten bei Mitarbeitern

Dabei können die Gründe für den Wunsch, in Teilzeit zu arbeiten sehr vielfältig sein und ebenso die Ausgestaltungsmöglichkeiten. So muss Teilzeit keineswegs immer bedeuten, dass man z.B. nur zu bestimmten Tageszeiten oder in einem bestimmten Tagesumfang arbeiten kann. Ebenso kann es bedeuten, bei einer Vollzeit-Tagesarbeitszeit weniger Arbeitstage im Wochen-, Monats- oder Jahresverlauf zu leisten, sich beispielsweise längere Freizeitphasen herauszuarbeiten oder einzelne Wochentage verlässlich frei zu haben. In starrere Systeme lassen sich Teilzeitmitarbeitende zum Beispiel mit Job-Sharing-Modellen integrieren, indem sich zwei oder mehrere Arbeitnehmende eine oder mehrere Stellen teilen und sich die Arbeit und Anwesenheitszeiten untereinander selbständig (sozusagen gesamtverantwortlich) aufteilen. In einigen Bereichen bietet sich der Einsatz von Teilzeitkräften in Rand- oder Spitzenzeiten an.

#### Der Wunsch, in Teilzeit zu arbeiten, kann verschiedene Gründe haben:

Familienverantwortung +++ Weiterbildung (z.B.: Bachelor- oder Masterstudium)  
+++ zeitintensive Hobbys +++ Nebentätigkeit/Ehrenamt/Zweitjob +++ längere  
Freizeitphasen für Reisen herausarbeiten +++ gesundheitliche Gründe +++...

### 4. Zeitautonomie der Mitarbeitenden erhöhen → Unterscheidung von zeitkritischen und zeitunkritischen Aufgaben bei der Dienstplanung

Auch wenn die betriebliche Arbeitszeit die individuellen Arbeitszeiten überschreitet und deshalb auf mehrere Dienste oder Schichten verteilt werden muss, gilt das nicht zwangsläufig für alle anfallenden Aufgaben. So müssen beispielsweise Medikamente zu einer bestimmten Zeit gegeben und muss Essen zu bestimmten Zeiten gereicht werden oder eine Anwesenheit (z.B. auch für Teamsitzungen) oder Erreichbarkeit gewährleistet werden. Viele begleitende Aufgaben, wie bspw. Dokumentationen, Konzeptionen oder Unternehmungen, sind jedoch zeitunkritischer und müssen deshalb nicht unbedingt in die Dienstplanung einfließen. In einer detaillierten Aufgabenanalyse und Trennung von zeitkritischen und zeitlich flexibleren Aufgaben liegen daher weitere Potentiale für die Arbeitszeitgestaltung. Da nur die zeit- (und orts-) kritischen Aufgaben überhaupt in Schichten oder bestimmten Diensten zeitlich festgelegt werden müssen, während andere anfallende Arbeit selbständig zu für die Person günstigeren Zeiten erbracht werden können, ist es unter Umständen möglich, nur einen Teil der individuell vereinbarten Arbeitszeit in die Dienstplanung einzubeziehen.

Im Jugendwohnhaus E27 des VSE NRW e.V. mit 11 stationären Plätzen für Jugendliche und junge Erwachsene (nach SGB VIII, 35a) teilt sich ein Team von 7 Fachkräften (3 Männer und 4 Frauen – darunter auch Eltern kleiner Kinder) die Arbeit in unterschiedlichen Arbeitszeitumfängen auf. Für die Besetzung des Telefons und als Ansprechpartner\*in für die Bewohner\*innen muss durchgängig eine Fachkraft vor Ort sein. Diese zeitkritischen Aufgaben werden mit einem Dienstplan verteilt, so dass jeweils nur ein Teil der individuellen Arbeitszeiten der Teammitglieder darüber verplant wird. Auch die Dienstplanung erfolgt im Team und nimmt nach einer Eingewöhnungsphase heute nur noch 10 – 15 Minuten pro Woche in Anspruch. Den Rest der anfallenden Aufgaben erledigen die Mitarbeitenden selbständig und hinsichtlich der Arbeitszeiten weitgehend selbstbestimmt (von äußeren Einflüssen wie Öffnungszeiten von Arztpraxen und Behörden abgesehen).

#### Anwendungsbeispiele aus der Praxis:

- Die gesetzlich geregelten Zeiten mittelbarer pädagogischer Arbeit in Kindertagesstätten werden pauschal auf die Arbeitszeit angerechnet und nicht in Anwesenheitsdiensten verplant, so dass der/die Mitarbeiter\*in selbst entscheiden kann, wann er/sie diese Arbeit erbringt.
- Aufgaben wie das Schreiben von Hilfeplänen, Konzeptionen, Dokumentationen ebenso wie die Wahrnehmung von Terminen bei Ärzt\*innen und/oder Behörden oder sonstige Erledigungen müssen nicht zwangsläufig an Dienste gebunden sein, sondern können von den Mitarbeitenden selbstbestimmt erbracht werden.

### III. Beispiele zur Arbeits(zeit)organisation aus der Praxis

Dabei kann die Erhöhung der **(ZEIT)AUTONOMIE** im Sinne von „Selbstbestimmung des Individuums über die eigene Verwendung der Zeit und im engeren Sinne der Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit selbst (mit)zu bestimmen“ in mehrfacher Hinsicht mit Vorteilen auch für die Arbeitgebenden verbunden sein: Das dafür erforderliche (und durch Hierarchien oft unterdrückte) stärkere Mitdenken der Unternehmensbelange aber auch das Gefühl der stärkeren Selbstwirksamkeit und Beteiligung können sich positiv auf die Mitarbeitendenzufriedenheit, das Arbeitsklima und die Engagementbereitschaft auswirken und damit auch einen wirtschaftlicheren Arbeitszeiteinsatz (An- und Abwesenheit zur richtigen Zeit) und eine effektivere Arbeitsorganisation hervorbringen.

**Einer der Vorreiter** für eine hohe Verantwortungsabgabe an die Mitarbeitenden, nicht nur, aber auch in Sachen Arbeitszeitgestaltung, ist die **Drogeriemarktkette dm** (Marktführer in Deutschland). Den Durchbruch für die Unternehmensphilosophie soll ein Filialbesuch des damaligen Chefs Götz Werner gebracht haben, bei dem er sich auf eine Verkaufstheke stützte, die nach hinten wegrutschte und die Schätze in der Vitrine darunter, hochpreisige Parfüms, freilegte. Zweimal seien dort schon Waren gestohlen worden, beklagte die Filialeiterin, aber der Bezirksleiter, den sie sofort informiert habe, hätte die Theke noch nicht reparieren lassen. Schlagartig sollen Götz Werner die fatalen Folgen der strengen Hierarchien in seinem Unternehmen klar geworden sein. Er leitete einen umfassenden Umbauprozess ein und seither vertraut keine Handelskette den Verkäufer\*innen vor Ort so viel Verantwortung an wie dm. Sie bestimmen das lokale Sortiment und handeln untereinander nicht nur Dienstpläne, sondern auch die Gehälter aus. Von denen gibt die Karlsruher Zentrale nur den Steigerungssatz vor. Vorgesetzte werden zum Teil von der Belegschaft gewählt, Verbesserungen ohne Rückfrage bei der Zentrale zügig umgesetzt. (Quelle: Managermagazin 05.02.2004, Der Waldorf-Discounter)

„Alles, aber auch wirklich alles, wird in großen Runden durchdiskutiert, damit jeder Mitarbeiter die Chance hat, sich einzubringen“

*DM-Gründer, Götz Werner*

#### Erfahrungen des Modellprojektes „Bedarfsorientierte Personaleinsatz- und Arbeitszeitplanung in Brandenburger Kindertagesstätten – Möglichkeiten und Konsequenzen für die Dienstplangestaltung“ (1997-99)

„Überall, wo gute Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeiten und bedarfsgerechtem Personaleinsatz gemacht wurden, ist die Verantwortung für die Dienstplangestaltung, das Führen der Arbeitszeitkonten und die Abrechnung der Arbeitszeit in die Hände der Erzieherinnen gelegt worden. Die Absprachen untereinander über die bestmögliche Gestaltung der Arbeitsabläufe und die gegenseitige Kontrolle haben nach Aussagen beteiligter Kolleginnen das Arbeitsklima durchweg verbessert und damit sogar den Krankenstand verringert.“



Weitere Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Branchen:  
Frederic Laloux (2015) „Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“

### IV. Hilfreiche Links und Arbeitshilfen

Handlungshilfe	Kurze Beschreibung	Download unter:
Arbeitszeitgestaltung allgemein	Diverse und aktuelle Artikel zur Arbeitszeitgestaltung, Einsatzplanung, zu Schichtmodellen etc. sowie praktische Handlungshilfen	<a href="http://arbeitszeitsysteme.com/">http://arbeitszeitsysteme.com/</a> <a href="http://www.arbeitszeitberatung.de/arbeitszeitberatung/beratung/themen/">http://www.arbeitszeitberatung.de/arbeitszeitberatung/beratung/themen/</a> <a href="https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/functions/BereichsPublikationssuche_Formular.html?nn=8701950">https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/functions/BereichsPublikationssuche_Formular.html?nn=8701950</a>
Tool für die Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich Arbeitszeit	Excel-Tool für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung der Arbeitszeit mit Schwerpunkt auf der Arbeitszeit im Krankenhaus - das Instrument ist aber auch für andere Branchen anwendbar. In dem Download finden Sie mehrere Dateien zu den Themen "Gefährdungsbeurteilung" und "Tätigkeitsanalyse", die Ihnen die Arbeit im Betrieb oder bei der Überprüfung der eigenen Situation erleichtern.	<a href="http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2236.html">http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2236.html</a>
Arbeitszeitgestaltung in der <b>ambulanten Altenpflege</b>	Projektbericht über ein Arbeitszeitprojekt der Hamburgischen Pflegegesellschaft  Anregungen für Entwicklungsprozess und mögliche Modelle	<a href="http://www.hpg-ev.de/download/sobi_Beratung_projektbericht.pdf">http://www.hpg-ev.de/download/sobi_Beratung_projektbericht.pdf</a>
Innovative Arbeitszeitmodelle für <b>Pflegeeinrichtungen</b>	Ergebnisse und Erfahrungen bei der Neugestaltung der Personaleinsatzplanung und Arbeitszeiten in Pflegeeinrichtungen im Rahmen des zweijährigen Modell-Projektes „Innovative Arbeitszeitmodelle für Pflegeeinrichtungen – inap Bremen“	<a href="https://docplayer.org/10441697-Abschlussbericht-inap-innovative-arbeitszeitmodelle-fuer-pflegeeinrichtungen-dipl-ges-oec-clemens-platzkoester-dipl-ges-oec.html">https://docplayer.org/10441697-Abschlussbericht-inap-innovative-arbeitszeitmodelle-fuer-pflegeeinrichtungen-dipl-ges-oec-clemens-platzkoester-dipl-ges-oec.html</a>
Arbeitszeitgestaltung in <b>Kitas</b>	Expertise zu flexiblen Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten und Jahresarbeitszeitmodellen in Kindertagesstätten	<a href="http://www.lids-bb.de/media/lbm1.a.1231.de/cramer_flexible_arbeitszeiten.pdf">http://www.lids-bb.de/media/lbm1.a.1231.de/cramer_flexible_arbeitszeiten.pdf</a>

Der vorliegende Leitfaden ist im Rahmen des Projektes „ZEIT im Zentrum“ (10-2015 – 12-2017) beim Landesfrauenrat Mecklenburg-Vorpommern e.V.,



maßgeblich auf Grundlage einer Praxiskooperation mit der Gesellschaft für Gesundheit und Pädagogik mbH, entstanden.



Das Projekt wurde gefördert vom Land Mecklenburg-Vorpommern aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.



Europäische Fonds EFRE, ESF und ELER  
in Mecklenburg-Vorpommern 2014-2020



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Soziales,  
Integration und Gleichstellung

### IMPRESSUM

Landesfrauenrat M-V e.V.  
ZEIT im Zentrum  
Tel./Fax: 0381 375 86 48  
www.landesfrauenrat-mv.de

Heiligengeisthof 3  
18055 Rostock

Aktualisiert durch: Landeszentrum für Gleichstellung und Vereinbarkeit in M-V, Januar 2022

Träger: Landesfrauenrat M-V e.V.

Heiligengeisthof 3

18055 Rostock

Tel. (0381) 490 2442

www.landesfrauenrat-mv.de



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



Europäische Fonds EFRE, ESF und ELER  
in Mecklenburg-Vorpommern 2014-2020



Mecklenburg-Vorpommern  
Ministerium für Justiz,  
Gleichstellung und  
Verbraucherschutz



LANDESFRAUENRAT  
MECKLENBURG-VORPOMMERN

Das „Landeszentrum für Gleichstellung und Vereinbarkeit“ ist ein Projekt des Landesfrauenrates M-V e.V. und wird gefördert durch das Land M-V aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds.