

---

# Inhaltsverzeichnis

Ihr Nutzen: Informieren, prüfen, Anleitung erhalten .....	13
Der Ausgangsfall: Kapital für Investitionen nur bei Senkung von Personalkosten .....	15
<b>Teil 1: Tarifliche Bedingungen gestalten .....</b>	<b>17</b>
<b>1     Tarifliche Öffnungsklauseln nutzen .....</b>	<b>19</b>
1.1     Praxischeck: Wo stehen Sie? .....	19
1.2     Der Fall: Mehr Arbeit, gleicher Lohn .....	22
1.3     Checkliste .....	24
1.4     Tipps zur Kommunikation .....	24
1.5     Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich .....	25
<b>2     So schließen Sie einen Ergänzungstarifvertrag .....</b>	<b>27</b>
2.1     Praxischeck: Wo stehen Sie? .....	27
2.2     Der Fall: Ein maßgeschneiderter Tarifvertrag .....	28
2.3     Checkliste .....	30
2.4     Tipps zur Kommunikation .....	31
2.5     Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich .....	32
<b>3     Alternativen zum Flächentarifvertrag .....</b>	<b>33</b>
3.1     Praxischeck: Wo stehen Sie? .....	33
3.2     Der Fall: Optionen der Tarifbindung .....	36
3.3     Checkliste .....	39
3.4     Tipps zur Kommunikation .....	40
3.5     Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich .....	41
<b>4     Sind betriebliche Bündnisse eine Lösung? .....</b>	<b>45</b>
4.1     Praxischeck: Wo stehen Sie? .....	45
4.2     Der Fall: Die innerbetriebliche Lösung .....	49
4.3     Checkliste .....	51
4.4     Tipps zur Kommunikation .....	51
4.5     Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich .....	53

<b>Teil 2: Das vertragliche Entgelt gestalten</b>	<b>55</b>
<b>5 Arbeitsverträge einvernehmlich ändern</b>	<b>57</b>
5.1 PraxiscHECK: Wo stehen Sie?	57
5.2 Der Fall: Das Jahresgehalt wird reduziert	61
5.3 Checkliste	63
5.4 Tipps zur Kommunikation	64
5.5 Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	65
<b>6 Durch Änderungskündigungen das Entgelt gestalten</b>	<b>67</b>
6.1 PraxiscHECK: Wo stehen Sie?	67
6.2 Der Fall: Die Änderungskündigungen	70
6.2.1 Massenentlassungsanzeige	76
6.2.2 Die Reaktionsmöglichkeiten Ihrer Mitarbeiter	78
6.3 Checkliste	80
6.4 Tipps zur Kommunikation	81
6.5 Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	83
<b>7 Entgeltbestandteile durch betriebliche Übung</b>	<b>85</b>
7.1 PraxiscHECK: Wo stehen Sie?	85
7.2 Der Fall: Die jährliche Sonderzahlung	86
7.3 Checkliste	92
7.4 Tipps zur Kommunikation	92
7.5 Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	93
<b>Teil 3: Freiwillige Leistungen und Betriebsvereinbarungen gestalten</b>	<b>95</b>
<b>8 So ändern Sie freiwillige Leistungen</b>	<b>97</b>
8.1 PraxiscHECK: Wo stehen Sie?	97
8.2 Der Fall: Findig will die Zuschläge kürzen	99
8.2.1 Verstoß gegen ein Verbot	101
8.2.2 Hinreichende Bestimmtheit der Klausel	102
8.2.3 Hinreichend gewichtiger Änderungsgrund bei Widerruf	103
8.2.4 Rechtmäßigkeit im Einzelfall	103
8.3 Checkliste	104
8.4 Tipps zur Kommunikation	105
8.5 Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	106

<b>9</b>	<b>Betriebsvereinbarungen ändern</b>	107
9.1	Praxischeck: Wo stehen Sie?	107
9.2	Der Fall: Die neue Betriebsvereinbarung	109
9.2.1	Beendigung durch Zeitablauf	109
9.2.2	Beendigung durch Aufhebungsvertrag	110
9.2.3	Beendigung durch neue Betriebsvereinbarung oder Tarifvertrag	110
9.2.4	Beendigung durch Kündigung	111
9.2.5	Nachwirkung	113
9.3	Checkliste	116
9.4	Tipps zur Kommunikation	116
9.5	Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	118
<b>Teil 4: Variable und alternative Formen des Entgelts</b>		119
<b>10</b>	<b>Personalkosten senken durch variable Entgeltgestaltung</b>	121
10.1	Praxischeck: Wo stehen Sie?	121
10.2	Der Fall: Variable Vergütungsbestandteile	124
10.2.1	Zulässigkeit von Zielvereinbarungen	125
10.2.2	Zielvereinbarung oder Zielvorgabe	126
10.2.3	Vereinbarung zulässiger Ziele	127
10.2.4	Rahmenvereinbarung	127
10.2.5	Zielanpassung	128
10.2.6	Feststellung der Zielerreichung	129
10.2.7	Mitbestimmung des Betriebsrates	130
10.3	Checkliste	132
10.4	Tipps zur Kommunikation	133
10.5	Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	133
<b>11</b>	<b>Veränderung der Entgeltstruktur</b>	135
11.1	Praxischeck: Wo stehen Sie?	135
11.2	Der Fall: Entgeltsystem mit Anreiz	140
11.3	Checkliste	141
11.4	Tipps zur Kommunikation	142
11.5	Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	142

<b>12</b>	<b>Personalnebenkosten einsparen</b>	143
12.1	Praxischeck: Wo stehen Sie?	143
12.2	Der Fall: Geringeres Entgelt, dafür Zusatzleistungen	144
12.2.1	Lohnsteuerfreie Zuwendungen	145
12.2.2	Pauschalversteuerte Zuwendungen	147
12.2.3	Beiträge und Zuwendungen für Altersvorsorge- aufwendungen	149
12.2.4	Entgeltumwandlung durch den Arbeitnehmer	150
12.2.5	Vorgehensweise bei bestehenden Arbeitsverhältnissen bzw. bei Neueinstellungen	151
12.2.6	Krankenversicherung	153
12.3	Checkliste	155
12.4	Tipps zur Kommunikation	155
12.5	Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	156
<b>Teil 5: Durch Personalanpassung Kosten senken</b>		157
<b>13</b>	<b>Personalkosten senken durch Kündigung und Outsourcing</b>	159
13.1	Praxischeck: Wo stehen Sie?	159
13.2	Der Fall: Die Auslagerung der EDV	164
13.2.1	Massenentlassungsanzeige	164
13.2.2	Interessenausgleich	166
13.2.3	Sozialplan	168
13.2.4	Anwendbarkeit des Kündigungsschutzgesetzes und Kündigungsgrund	169
13.3	Checkliste	176
13.4	Tipps zur Kommunikation	178
13.5	Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	178
<b>14</b>	<b>Personalkosten senken durch Kurzarbeit</b>	181
14.1	Praxischeck: Wo stehen Sie?	181
14.2	Der Fall: Fachkräfte trotz vorübergehender Entgeltsenkung halten	184
14.2.1	Die Voraussetzungen für Kurzarbeitergeld	185
14.2.2	Auswirkungen von Kurzarbeitergeld auf das Arbeits- verhältnis	188
14.2.3	Einführung von Kurzarbeit	188

14.2.4	Ausgestaltung der Kurzarbeit .....	189
14.2.5	Beendigung der Kurzarbeit .....	189
14.3	Checkliste .....	190
14.4	Tipps zur Kommunikation .....	191
14.5	Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich .....	192
<b>Teil 6: Alternative Beschäftigungsformen zur Personalkostensenkung ..</b>		<b>193</b>
<b>15</b>	<b>Kosteneffekte von Zeitarbeit .....</b>	<b>195</b>
15.1	Praxischeck: Wo stehen Sie? .....	195
15.2	Der Fall: Personal für drei Monate .....	196
15.2.1	Vorteile und Chancen von Zeitarbeit .....	199
15.2.2	Nachteile und Risiken von Zeitarbeit .....	201
15.3	Checkliste .....	204
15.4	Tipps zur Kommunikation .....	204
15.5	Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich .....	205
<b>16</b>	<b>Die Befristung von Arbeitsverträgen .....</b>	<b>207</b>
16.1	Praxischeck: Wo stehen Sie? .....	207
16.2	Der Fall: Befristung mit Sachgrund .....	210
16.3	Checkliste .....	215
16.4	Tipps zur Kommunikation .....	215
16.5	Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich .....	216
<b>17</b>	<b>Der Einsatz freier Mitarbeiter .....</b>	<b>217</b>
17.1	Praxischeck: Wo stehen Sie? .....	217
17.2	Der Fall: Die freie Buchhalterin .....	218
17.2.1	Vertragliche Grundlage .....	220
17.2.2	Durchführung des Vertrags .....	221
17.2.3	Gewissenhafte Prüfung und Dokumentation .....	222
17.2.4	Statusfeststellungsverfahren .....	223
17.3	Checkliste .....	224
17.4	Tipps zur Kommunikation .....	224
17.5	Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich .....	225

<b>Teil 7: Arbeitsorganisatorische Veränderungen</b>	227
<b>18 Einsparungen durch Arbeitszeitflexibilisierung</b>	229
18.1 Praxiseck: Wo stehen Sie?	229
18.2 Der Fall: Nachfrageschwankungen	232
18.3 Checkliste	235
18.4 Tipps zur Kommunikation	236
18.5 Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	237
<b>19 Kosteneffekte durch Senkung des Krankenstandes</b>	239
19.1 Praxiseck: Wo stehen Sie?	239
19.2 Der Fall: Wenn Kranke angeln gehen	241
19.2.1 Krankenrückkehrgespräch	242
19.2.2 Einbindung des Medizinischen Dienstes	242
19.2.3 Kündigung wegen Krankheit	244
19.2.4 Kürzung von Sondervergütungen	246
19.3 Checkliste	247
19.4 Tipps zur Kommunikation	248
19.5 Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	249
Stichwortverzeichnis	251