
Inhaltsverzeichnis

Ihr Nutzen: Informieren, prüfen, Anleitung erhalten	13
Der Ausgangsfall: Kapital für Investitionen nur bei Senkung von Personalkosten	15
Teil 1: Tarifliche Bedingungen gestalten	17
1 Tarifliche Öffnungsklauseln nutzen	19
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
2 So schließen Sie einen Ergänzungstarifvertrag	27
2.1 Praxischeck: Wo stehen Sie?	27
2.2 Der Fall: Ein maßgeschneidelter Tarifvertrag	28
2.3 Checkliste	30
2.4 Tipps zur Kommunikation	31
2.5 Arbeitshilfen im Online-Arbeitsbereich	32
3 Alternativen zum Flächentarifvertrag	33
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
4 Sind betriebliche Bündnisse eine Lösung?	45
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

Teil 2: Das vertragliche Entgelt gestalten	55
5 Arbeitsverträge einvernehmlich ändern	57
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
6 Durch Änderungskündigungen das Entgelt gestalten	67
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
7 Entgeltbestandteile durch betriebliche Übung	85
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
Teil 3: Freiwillige Leistungen und Betriebsvereinbarungen gestalten	95
8 So ändern Sie freiwillige Leistungen	97
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

9	Betriebsvereinbarungen ändern	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
Teil 4: Variable und alternative Formen des Entgelts		119
10	Personalkosten senken durch variable Entgeltgestaltung	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
11	Veränderung der Entgeltstruktur	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

Inhaltsverzeichnis

12	Personalnebenkosten einsparen	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
Teil 5: Durch Personalanpassung Kosten senken		157
13	Personalkosten senken durch Kündigung und Outsourcing	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
14	Personalkosten senken durch Kurzarbeit	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
Teil 6: Alternative Beschäftigungsformen zur Personalkostensenkung	193	
15	Kosteneffekte von Zeitarbeit	195
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
16	Die Befristung von Arbeitsverträgen	207
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
17	Der Einsatz freier Mitarbeiter	217
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

Teil 7: Arbeitsorganisatorische Veränderungen	227
18 Einsparungen durch Arbeitszeitflexibilisierung	229
18.1 Praxischeck: 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
19 Kosteneffekte durch Senkung des Krankenstandes	239
19.1 Praxischeck: 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