

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Literaturverzeichnis	XXI

A. Flexibilitätsorientiertes Personalmanagement und arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen

I. Unternehmerische Flexibilität	1
II. Flexibilitätsorientiertes Personalmanagement	2
1. Funktionen des flexibilitätsorientierten Personalmanagements	2
2. Strukturierung des flexibilitätsorientierten Personalmanagements	2
a) Dimensionen des flexibilitätsorientierten Personalmanagements	3
b) Externe und interne Flexibilität	3
c) Abschließende oder wiederholbare Wirkung	3
3. Instrumenteneinsatz in der Praxis	4
4. Rechtlicher Rahmen der Flexibilisierungsinstrumente	4

B. Dimensionen der Flexibilisierung

I. Nummerische Flexibilität	17
1. Interne vs. externe Flexibilisierung	17
2. Problemfelder des Personalabbaus	18
3. Leiharbeit als Flexibilitätspuffer	19
4. Instrumente zur Anpassung an den Personalbedarf	20
a) Befristung	20
aa) Allgemeine Grundsätze	21
bb) Sachgrundlose Befristung	22
cc) Sachgrundbefristung	26
dd) Rechtsfolgen der Befristung	38
ee) Rechtsfolgenkorrektur	39
ff) Betriebsratsbeteiligung	40
gg) Befristung einzelner Arbeitsvertragsbedingungen	41
hh) Muster: Befristung zur Erprobung oder Vertretung als Führungskraft	41
b) Drittbezogener Personaleinsatz/Fremdpersonaleinsatz	42
aa) Matrixstrukturen	42
bb) Freie Mitarbeit	44
cc) Crowdwork	56
dd) Economy on demand	57
ee) Zeitarbeit/Arbeitnehmerüberlassung	58
ff) Werkverträge/Dienstverträge	74
gg) Gemeinsamer Betrieb und drittbezogener Personaleinsatz	81
c) Betriebsbedingte Kündigung	88
aa) Kündigungsschreiben	88
bb) Unternehmerische Entscheidung führt zum Wegfall Beschäftigungsbedarf	89
cc) Keine anderweitige Beschäftigungsmöglichkeit	91
dd) Sozialauswahl	93
ee) Kündigung einer Vielzahl von Arbeitnehmern	99

ff)	Anzeige- und Konsultationspflichten gem. § 17 KSchG	111
gg)	Kündigungsschutz außerhalb des KSchG	117
hh)	Muster	118
d)	Aufhebungsverträge	128
aa)	Form	129
bb)	Arbeitsgerichtliche Inhaltskontrolle	129
cc)	Gebot fairen Verhandelns	130
dd)	Anfechtung	132
ee)	Sozialversicherungsrechtliche Nachteile	133
ff)	Checkliste	134
gg)	Muster: Aufhebungsvertrag mit Arbeitnehmer	135
II.	Flexibilisierung der Arbeitszeitdauer	138
1.	Personalwirtschaftliche Instrumente und ihre Wirkrichtungen	138
2.	Die Absenkung der Arbeitszeitdauer im Rahmen der Krisenintervention	139
3.	Überstunden	140
a)	Interessenlage	140
b)	Pflicht zur Leistung von Überstunden	140
aa)	Rechtsgrundlage	141
bb)	Arbeitszeitgesetz als Grenze	141
cc)	Sonderregelungen für bestimmte Arbeitnehmer	142
dd)	Teilzeitbeschäftigte	143
c)	Abgeltung	143
aa)	Überstundenvergütung	143
bb)	Pauschalabgeltung	144
cc)	Freizeitausgleich	144
d)	Fristen	145
e)	Prozessuales	145
f)	Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats	147
aa)	Umfang des Mitbestimmungsrechts	147
bb)	Mitbestimmungsrecht bei Leiharbeitnehmern	147
cc)	Unterlassungsanspruch	148
g)	Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflichten	148
h)	Muster	149
aa)	Muster zu vertraglichen Abgeltungsklauseln	149
bb)	Muster: Arbeitsvertragliche Regelung von Zuschlägen	150
cc)	Muster: Betriebsvereinbarung zu Überstunden mit Notfallregelung	150
dd)	Muster: Betriebsvereinbarung zu Überstunden mit Wochen-/Monatsplanung	152
ee)	Muster: Betriebsvereinbarung zu Überstunden bei Schicht-Betrieb	154
4.	Kurzarbeit	156
a)	Rechtsgrundlage	156
aa)	Kurzarbeit nach § 19 KSchG	156
bb)	Tarifliche Ermächtigung	157
cc)	Betriebsvereinbarungen	157
dd)	Individualvertragliche Vereinbarung	158
b)	Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats	159
c)	Rechtswirkungen	159
aa)	Kurzarbeitergeld	160
bb)	Urlaubsansprüche	173
cc)	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	173
d)	Kurzarbeit und Kündigung	173

e) Muster	174
aa) Muster: Arbeitsvertragliche Regelung zur Einführung von Kurzarbeit	174
bb) Muster: Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit Null	174
cc) Muster: Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit – Arbeitszeitreduzierung	178
5. Bandbreitenregelungen	181
a) Grenzen der Arbeitsdauer und Höhe des Entgelts	181
b) Null-Stunden-Vertrag	181
c) Muster: Abrufarbeit	182
6. Vertragliche Arbeitszeitverkürzung	183
a) Einvernehmliche Vertragsänderung	183
b) Änderungskündigung	184
c) Muster	184
aa) Muster: Änderungsvertrag zur Verkürzung der Arbeitszeit	184
bb) Muster: Änderungskündigung zur Arbeitszeitverkürzung	186
7. Verkürzung der Arbeitszeitdauer auf Verlangen des Arbeitnehmers	187
a) Verringerung der Arbeitszeit nach § 8 TzBfG	187
aa) Anspruchsvoraussetzungen	188
bb) Geltendmachung des Anspruchs	188
cc) Bindungswirkung	190
dd) Erörterung	191
ee) Ablehnungsgründe	191
ff) Entscheidung des Arbeitgebers	194
gg) Sperrfrist	195
hh) Prozessuale	195
b) Brückenteilzeit nach § 9a TzBfG	195
aa) Zielsetzung	196
bb) Formelle Anspruchsvoraussetzungen	196
cc) Materielle Anspruchsvoraussetzungen	197
c) § 15 Abs. 5–7 BEEG	197
aa) Fortsetzung einer Teilzeitbeschäftigung	198
bb) Anspruch auf Arbeitszeitverringerung	198
d) Teilzeitanspruch nach § 164 Abs. 5 S. 3 SGB IX	199
e) Teilzeitanspruch nach § 3 PflegeZG	200
f) Muster	200
aa) Muster: Antrag des Arbeitnehmers nach § 8 TzBfG	200
bb) Muster: Ablehnung durch den Arbeitgeber	201
cc) Änderungsvertrag nach einem Teilzeitverlangen nach § 8 TzBfG	201
dd) Muster: Antrag auf Brückenteilzeit	202
ee) Muster: Ablehnung des Antrags auf Brückenteilzeit	202
ff) Muster: Antrag auf Teilzeit während der Elternzeit	203
gg) Muster: Ablehnung des Antrages auf Teilzeit während Elternzeit	203
hh) Muster: Antrag auf Pflegezeit	204
ii) Muster: Ablehnung des Antrages auf Pflegezeit	204
8. Verlängerung der Arbeitszeitdauer auf Verlangen des Arbeitnehmers	205
a) Anwendungsvoraussetzungen	205
b) Anzeige	205
c) Entgegenstehende Gründe	206
aa) Freier Arbeitsplatz	206
bb) Gleiche Eignung	206
cc) Arbeitszeitwünsche anderer teilzeitbeschäftiger Arbeitnehmer	206
dd) Dringende betriebliche Gründe	207

d) Beteiligung des Betriebsrats	207
e) Prozessuale	208
aa) Muster: Antrag auf Verlängerung der Arbeitszeit nach § 9 TzBfG	208
bb) Muster: Ablehnung des Antrags auf Verlängerung der Arbeitszeit	208
9. Betriebliche Bündnisse	209
a) Gestaltungsmöglichkeiten	209
b) Muster	211
c) COVID-19-Pandemie	215
10. TV Beschäftigungssicherung	216
a) Tarifverträge als Mittel zur Flexibilisierung	216
aa) Die Wirksamkeit des Sanierungstarifvertrags	217
bb) Der Inhalt des Sanierungstarifvertrags	218
b) Beispiel: Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung und zum Beschäftigungsaufbau in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg	219
c) COVID-19-Pandemie	220
III. Flexibilisierung der Arbeitszeitlage und -verteilung	223
1. Flexible Arbeitszeitmodelle in der Personalpraxis	223
a) Gestaltungsparameter flexibler Arbeitszeitmodelle	223
b) Ziele der Arbeitszeitflexibilisierung	224
aa) Bedarfsgerechter Personaleinsatz	224
bb) Zeitsouveränität für die Mitarbeiter	225
2. Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	226
3. Arbeitszeitkonten (Kurzzeit/Langzeit)	226
a) Kurzzeitkontakte	226
aa) Ausgestaltung der Kurzzeitkontakte	226
bb) Rechtliche Rahmenbedingungen der Kurzzeitkontakte	227
b) Langzeitkontakte	231
aa) Ausgestaltung der Langzeitkontakte	231
bb) Rechtliche Rahmenbedingungen der Langzeitkontakte	232
c) Muster	233
aa) Muster: Betriebsvereinbarung über Arbeitszeitkonto (Ampelkonto)	233
bb) Muster: Betriebsvereinbarung zum Langzeitkonto	236
4. Schichtsysteme	239
a) Arten der Schichtsysteme	239
b) Wechselschicht	239
c) Rechtliche Rahmenbedingungen	240
aa) Arbeitszeitgesetz	240
bb) Mitbestimmungsrecht	241
d) Muster: Betriebsvereinbarung zur Schichtarbeit	242
5. Gleitzeit	245
a) Grundformen	245
b) Inhalt der Gleitzeitregelung	245
c) Rechtliche Rahmenbedingungen	246
aa) Höchstarbeitszeit	246
bb) Pausenregelung	246
cc) Krankheit des Arbeitnehmers	247
dd) Vorübergehende Verhinderung nach § 616 BGB	247
ee) Urlaub	247
ff) Über- und Mehrarbeit	248
gg) Besondere Personengruppen	248

hh) Mitbestimmungsrecht	248
ii) Arbeitskampf	248
d) Muster: Betriebsvereinbarung über die Einführung der Gleitzeitarbeit	249
6. Funktionszeit	252
a) Rechtliche Rahmenbedingungen	252
b) Muster: Betriebsvereinbarung zum Funktionszeitenmodell	252
7. Arbeitsbereitschaft	254
a) Arbeitszeit	255
b) Vergütung	255
c) Mitbestimmungsrechte	255
8. Bereitschaftsdienst	256
a) Arbeitszeit	256
b) Leistungspflicht	257
c) Vergütung	257
d) Mitbestimmungsrechte	257
9. Rufbereitschaft	258
a) Ruhezeit	258
b) Leistungspflicht	258
c) Vergütung	259
d) Mitbestimmungsrechte	259
e) Muster: Betriebsvereinbarung zur Rufbereitschaft	259
10. Vertrauensarbeitszeit	263
11. Arbeitszeitautonomie	266
12. Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit	267
 IV. Entgeltflexibilisierung	268
1. Flexibilisierung des Entgelts aus personalwirtschaftlicher Sicht	269
a) Performanceorientierte Vergütungssysteme	269
b) Wirkungen leistungsorientierter Vergütungssysteme	270
c) Anforderungen an leistungsorientierte Vergütungssysteme	271
2. Bemessungsgrundlagen des Arbeitsentgelts	272
a) Allgemeine Grenzen der Lohngestaltung	273
b) Grundvergütung	275
c) Nebenleistungen	276
d) Variable Vergütungssysteme	276
aa) Leistungsbezogene Entgelte	277
bb) Ergebnisbezogene Entgelte	277
cc) Zielbonussysteme	280
dd) Jahressonderzahlungen	286
e) Vergütungssysteme von Führungskräften/AT-Mitarbeitern	286
aa) Short-Term-Incentive-Pläne	286
bb) Long-Term-Incentive-Pläne	286
3. Vertragliche Änderungen der Entgelte	290
a) Widerrufsvorbehalt	290
b) Freiwilligkeitsvorbehalt	291
c) Kombination von Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalten	293
d) Sonderzahlung mit Mischcharakter	293
e) Ermessen	294
aa) Zulässigkeit	294
bb) Billiges Ermessen	295
cc) Folge	296
dd) Muster	296
f) Befristung von Vergütungsbestandteilen	297

g) Anrechnung übertariflicher Vergütungsbestandteile	297
h) Änderungskündigung zur Vergütungsreduzierung	298
4. Muster	298
a) Muster: Akkordvergütung	298
b) Muster: Provisionsvereinbarung	299
c) Muster: Gewinnbeteiligung	299
d) Muster: Sonderzuwendung mit Widerrufsvorbehalt	300
e) Muster: Widerruf übertariflicher Zulagen	300
5. Stichtags- und Rückzahlungsklauseln	300
6. Kollektivrechtliche Flexibilisierungsmöglichkeiten	302
a) Erzwingbare Mitbestimmung	302
aa) Gesetzliche Grundlagen	302
bb) Mittel zur Flexibilisierung	302
cc) Die erzwingbare Mitbestimmung im Einzelnen	303
dd) Beispiele für Betriebsvereinbarungen zum Arbeitsentgelt	307
b) Freiwillige Vereinbarung mit dem Betriebsrat	324
aa) Vorteile freiwilliger Betriebsvereinbarungen	324
bb) Muster	324
V. Organisatorische Flexibilität	330
1. Agile Methoden und Instrumente	330
a) Scrum	330
b) Objectives and Key Results (OKR)	331
aa) OKR vs. klassische Zielsysteme	331
bb) Zielboni im Rahmen von OKR	331
2. Rechtliche Aspekte agiler Arbeit	332
a) Individual- und statusrechtliche Fragestellungen	332
aa) Interne Mitarbeit in agilen Projekten	332
bb) Externe Mitarbeiter in agilen Projekten	333
b) Betriebliche Mitbestimmung	333
aa) Betriebliche Ordnung	333
bb) Arbeitszeit	333
cc) Gruppenarbeit	334
dd) Versetzung	334
ee) Betriebsänderung	334
VI. Funktionale Flexibilität	335
1. Qualitative Anpassung des Personalbedarfs	335
2. Employability der Mitarbeiter	335
3. Aufgabenänderungen	337
VII. Örtliche Flexibilität	337
1. Mobiles Arbeiten	337
a) Home Office	338
b) Mobiles Büro – Arbeiten von unterwegs	339
c) Boom durch die Corona-Pandemie	339
d) Entwicklung der Gesetzgebung	340
2. Telearbeit	341
a) Formen der Telearbeit	341
b) Rechtsgrundlage der Telearbeit	341
c) Besonderheiten bei der Vertragsgestaltung	342
aa) Individualarbeitsvertrag	342
bb) Beteiligungsrechte des Betriebsrats	342

d) Muster	343
aa) Arbeitsvertragliche Regelung	343
bb) Betriebsvereinbarung	347
cc) Betriebsvereinbarung für zeitlich befristetes Mobiles Arbeiten	351
3. Desk Sharing	353
a) Desk Sharing als Flexibilisierungsinstrument	353
b) Muster zur Betriebsvereinbarung Desk Sharing	354
4. Versetzungen	356
5. Entsendungen ins Ausland	356
a) Gestaltungsmöglichkeiten	356
b) Muster	357
aa) Muster: Arbeitsvertrag für Arbeitnehmer ausländischer Tochterunternehmen	357
bb) Muster: Entsendungsvertrag für einen ins Ausland entsandten Arbeitnehmer	360
cc) Muster: Ergänzung zum Arbeitsvertrag wegen Auslandseinsatz	362

C. Rechtliche Durchsetzung der Flexibilisierung

I. Einvernehmliche Umsetzung von Regelungen	366
1. Individualrechtliche Vereinbarungen	366
a) Beendigungsvereinbarung	366
b) Änderungsvereinbarung	367
aa) Nachweisgesetz	367
bb) Rechtsfolgen bei Verstoß gegen das Nachweisgesetz	368
2. Kollektivrechtliche Umsetzung	369
a) Betriebsvereinbarungen	369
aa) Ablösung durch nachfolgende Betriebsvereinbarung	369
bb) Aufhebungsvertrag	369
b) Tarifverträge	370
aa) Abänderungsmöglichkeit Tarifvertrag	370
bb) Aufhebung	370
c) Muster	371
II. Einseitige Umsetzung	372
1. Wahrnehmung von Widerrufsrechten	372
2. Direktionsrecht des Arbeitgebers	372
a) Grenzen des Weisungsrechts	372
b) Versetzungsklauseln	375
c) Gegenstände des Weisungsrechts	375
aa) Inhalt der Arbeitsleistung	375
bb) Ort der Arbeitsleistung	377
cc) Zeit der Arbeitsleistung	378
d) Muster	379
aa) Muster: Tätigkeitsfestschreibung	379
bb) Muster: Formulierung mit Änderungsvorbehalt (Inhalt und Ort)	379
cc) Muster: Arbeitszeit	379
dd) Muster: Umfassender Änderungsvorbehalt (Inhalt, Ort und Zeit)	380
3. Kündigungen	380
a) Teilkündigung	380
aa) Arbeitsvertrag	381
bb) Betriebsvereinbarung	381
cc) Tarifverträge	382

b) Änderungskündigung	382
aa) Arbeitsvertrag	382
bb) Betriebsvereinbarungen	384
cc) Tarifverträge	385
dd) Ergebnis	385
ee) Muster	386
c) Beendigungskündigung	386
4. Die Betriebsvereinbarung als Instrument zur Änderung individualrechtlicher Arbeitnehmeransprüche	386
a) Grundsatz	387
b) Ausnahmen	387
aa) Vertragliche Absprachen „betriebsvereinbarungsoffen“ ausgestaltet	387
bb) Rechtsprechung des 1. Senats zur konkludenten „Betriebsvereinbarungsoffenheit“	388
cc) Beispiele der Rechtsprechung	388
dd) Kritik der Rechtsprechung, 4. Senat des BAG	389
ee) Kritik der Literatur	390
ff) Allgemein zur Rechtsprechung des BAG zur konkludenten Betriebsvereinbarungsoffenheit	390
gg) Muster	390
c) Zusammenfassung	391
III. Die Einigungsstelle als Umsetzungsinstrument	391
1. Zusammensetzung	392
2. Verfahren	392
3. Muster	393
a) Muster: Anschreiben Arbeitgeber	393
b) Muster: Anschreiben Betriebsrat	394
c) Muster: Gerichtliche Bestellung einer Einigungsstelle	394
d) Muster: Anschreiben eines Einigungsstellenvorsitzenden mit „Spielregeln“	395
e) Muster: Niederschrift der Einigungsstelle: Zeitpunkt einer Betriebsratsschulung	396
f) Muster: Spruch der Einigungsstelle nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG	397
g) Muster: Einigung über die Richtigkeit einer Zeitvorgabe	398
h) Muster: Spruch zur Festlegung der Bezugsgrößen (Mengenprämie) und des Geldfaktors bei einer Prämie	398

D. Anhang: Ausführliche Muster

I. Tarifverträge	399
II. Betriebsvereinbarungen	404
1. Betriebsvereinbarung über alternierende Teleheimarbeit	404
2. Betriebsvereinbarung Arbeitszeit	410
III. Arbeitsverträge	418
1. Unbefristeter Arbeitsvertrag	418
2. Befristeter Arbeitsvertrag	424
IV. Aufhebungs-/Abwicklungsvertrag	429
1. Aufhebungsvereinbarung	429
2. Abwicklungsvertrag	433
V. Interessenausgleich und Sozialplan	436
1. Einfacher Interessenausgleich	436

2. Einfacher Sozialplan	437
3. Freiwilligenprogramm	438
VI. Kurzarbeit	443
1. Anzeige über Arbeitsausfall	443
2. Antrag auf Kurzarbeitergeld	445
3. Anzeige über Arbeitsausfall in einer betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit (beE)	447
4. Antrag auf Transfer-Kurzarbeitergeld	452
5. Antrag auf Saison-Kurzarbeitergeld (S-Kug) und ergänzende Leistungen	455
Stichwortverzeichnis	457