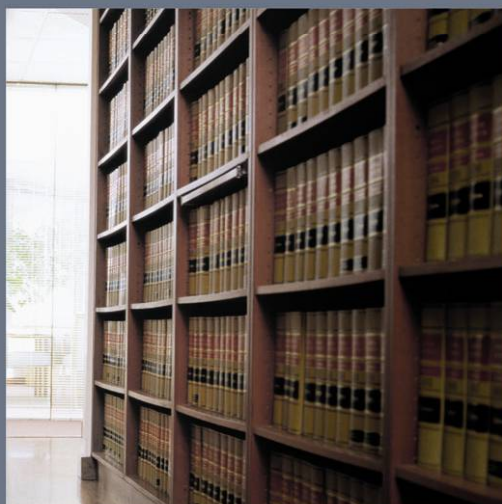


vbw

Die bayerische Wirtschaft



Info Recht

Zielvereinbarungen

Stand: 25. November 2011
www.vbw-bayern.de/

Vorwort

Zielvereinbarungen rechtssicher gestalten

Die Unternehmensführung über die Vereinbarung von Zielen ist in der betrieblichen Praxis wirkungsvoll und erfolgreich. Für die Unternehmen bieten sie die Möglichkeit, die Unternehmensplanung effektiv umzusetzen, durch die Leistungsorientierung der Entlohnung Leistungsanreize zu schaffen und Leistungsträger zu binden. Die Arbeitnehmer profitieren von einer höheren Eigenverantwortung sowie einer unmittelbaren Einflussnahmemöglichkeit auf die Höhe der Vergütung.

Mit der Ein- und Durchführung von Zielvereinbarungen sind viele rechtliche Aspekte verbunden, z. B. welche Rechtsfolgen sich aus einer entgegen den arbeitsvertraglichen Regelungen unterbliebenen Zielvereinbarung ergeben oder wie sich krankheitsbedingte Fehlzeiten auf die Höhe der Vergütung auswirken. Diese Info Recht gibt Ihnen einen Überblick über die wesentlichen Problemstellungen bei der Gestaltung von Zielvereinbarungen und zeigt Lösungsmöglichkeiten auf.

Bertram Brossardt
25. November 2011

Inhalt

1	Kapitel 1	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.1	Überschrift der Ebene 2.....	1
1.1.1	Überschrift der Ebene 3.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.1.2	Überschrift der Ebene 3 mit Kapitelübersicht	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.2	Aufzählungen mit Einrückungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.3	Aufzählungen ohne Einrückung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.3.1	Einklinker	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.4	Quellentexte	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.5	Gestrichelte Linienvariante.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.6	Tabellenlinien	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.7	Tabellen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.7.1	Tabellenverzeichnis automatisiert erstellen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.8	Abbildungen.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.8.1	Abbildungsverzeichnis automatisiert erstellen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1.9	Erläuterungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Glossar / Literaturverzeichnis etc.	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Abbildungsverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Tabellenverzeichnis	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Anhang	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Ansprechpartner	Fehler! Textmarke nicht definiert.
	Impressum	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Hinweis

Diese Information ersetzt keine rechtliche Beratung im Einzelfall. Eine Haftung im Einzelfall übernehmen wir mit der Herausgabe dieser Information nicht.

1 Zielvereinbarungen als Führungsinstrument

Management by objectives

Zielorientierte Führungssysteme sind zunehmend verbreitet in der Anwendung auf alle Mitarbeitergruppen im Unternehmen. Während Zielvereinbarungen zunächst schwerpunktmäßig mit Führungskräften vereinbart wurden, werden heute auch mittlere und untere Ebenen an den Zielen des Unternehmens unmittelbar orientiert und auch hier entgeltrelevante Zielvereinbarungen getroffen, um zur Ausschöpfung des Leistungspotentials zu motivieren und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu fördern. Letzteres könnte gerade im Hinblick auf den zu erwartenden Fachkräftemangel in Zukunft noch mehr in den Fordergrund rücken.

Zielvereinbarungskonzepte haben ihren Ursprung in der Theorie des „management by objectives“, die 1954 von dem Amerikaner Peter Drucker beschrieben wurde. Dem sogenannten MBO-Ansatz liegt zugrunde, dass ausgehend von der Unternehmensführung Rahmenziele und strategische Ausrichtungen vorgegeben werden und daraus die Ziele für die Mitarbeiter kaskadenförmig auf die untergeordneten Organisationseinheiten heruntergebrochen werden (Top-down-Ordnung der Ziele). Die Aktivitäten der Unternehmensführung werden nach Leistungszielen ausgerichtet, für deren Erfolgsbeurteilung eine graduelle Bewertung geschaffen wird. Es sollen also quantifizierbare, zahlenmäßig messbare Ziele herausgestellt werden.

Durch die Zielvereinbarung sollen so umgekehrt die individuellen Ziele der Arbeitnehmer mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden.

Die Eignung der Zielvereinbarung als Führungsinstrument wird daneben auf das Zielsetzungsprinzip („Goal-Setting-Theorie“) gestützt. Aus ihr leitet sich die Steuerungsfunktion von Zielen ab. Ziele wecken und lenken die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter, schaffen erhöhte Ausdauer und fördern die Bildung geeigneter Handlungsstrategien.

Die Einigung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern über eine Zielvereinbarung fördert das eigenverantwortliche Handeln des Mitarbeiters und rückt für den Arbeitnehmer die Tätigkeit und die individuelle Leistung in den Mittelpunkt, da sich die Festlegung der Ziele regelmäßig an den Kenntnissen und Qualifikationen des Arbeitnehmers orientiert. Umgekehrt bietet die Vereinbarung individueller Ziele dem Arbeitgeber die Möglichkeit einer besseren Dokumentation der Leistungen der Mitarbeiter. Er kann so Leistungsschwankungen fortlaufend beobachten und frühzeitig gegensteuern.

In Zielvereinbarungen werden Ziele sowohl an individuelle Leistungen, als auch an den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder des Betriebes geknüpft. Im letzteren Fall partizipiert der Mitarbeiter ein Stück weit am Unternehmenserfolg oder -misserfolg. Er nimmt so auch an den Chancen und Risiken des eigenen Betriebs oder Unternehmens teil. Die Vereinbarung erfolgsabhängiger Vergütungen kann damit ein Absinken

der Lohnkosten bei fehlendem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens bewirken und das Unternehmen entlasten, in dem sich die Vergütungschancen (und Lohnkosten) mit kurzfristigen wirtschaftlichen Schwankungen mitbewegen.

In der ursprünglichen Handhabung wurden im Zielvereinbarungsprozess im Rahmen eines Zielvereinbarungsgesprächs zwischen Arbeitgeber und Mitarbeiter im vorwiegend oberen Angestelltenbereich Arbeitsaufgaben und Ziele für einen bestimmten Zeitraum festgelegt. Auf Basis der Arbeitsergebnisse wurden Anpassungen des Aufgabeninhaltes und Möglichkeiten der Förderung des Mitarbeiters gefolgert.

Daneben erhält die Zielvereinbarung zunehmend die Funktion der Leistungsbeurteilung der Arbeitnehmer durch die Feststellung der Zielerreichung. Gradmesser der persönlichen Arbeitsleistung sind dabei nicht generelle und für alle Arbeitnehmer geltende Kriterien, sondern die im individuellen Aufgabengebiet festgelegten Ziele. Die Leistungsbeurteilung des Mitarbeiters im Rahmen eines Zielvereinbarungsprozesses durch die Beurteilung der Zielerreichung gibt dabei wesentlich genauere Rückschlüsse auf Entwicklungspotentiale des einzelnen Arbeitnehmers.

Die Leistungskontrolle kann dadurch auch dezentralisiert werden, da die Schritte des Zielvereinbarungsprozesses, die Vereinbarung der Ziele und die Beurteilung der Zielerreichung in der Regel zwischen dem Mitarbeiter und einem direkten Vorgesetzten stattfinden. So entstehen auf den einzelnen Arbeitsebenen im Unternehmen Möglichkeiten der Steuerung und Kontrolle der Arbeitsleistung und der Arbeitsplanung.

Die Zielvereinbarung enthält somit neben der klassischen Funktion als Führungsinstrument auch Elemente der Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung sowie die Möglichkeit der Steuerung und Kontrolle der Leistungsentwicklung.

1.1 Der Zielvereinbarungsprozess

Der Zielvereinbarungsprozess lässt sich in drei Phasen gliedern. Diese sind erstens die Zielfindung und Festlegung, zweitens der Arbeitsprozess, in den die Überwachung durch den Arbeitgeber und die Zielverfolgung durch den Arbeitnehmer einfließen, und drittens die Feststellung der Zielerreichung bzw. des Grades der Zielerreichung.

Bei der Festlegung der Ziele erhält der Mitarbeiter bereits eine teilnehmende Rolle daran, die Ziele für sein Aufgabengebiet zu finden und einen angestrebten Grad des Arbeitserfolgs festzulegen. Regelmäßig gibt der Arbeitgeber die Kategorien der Ziele und die übergeordneten Ziele des Betriebs bzw. Unternehmens vor. Diese ergeben sich aus der Ableitung der übergeordneten Unternehmensziele, die sich in den „heruntergebrochenen“ Zielen der Mitarbeiter fortsetzen. Die Zielperiode beträgt in der Regel ein Jahr.

Während der Laufzeit der Zielvereinbarung wird der Arbeitnehmer fortlaufend begleitet. Die Zielerreichung wird während der Zielvereinbarungsperiode dokumentiert und in Zwischengesprächen oder Meilensteingesprächen meist einmal jährlich kontrolliert. Die

Zwischengespräche in der laufenden Zielvereinbarung lassen einerseits die Überprüfung der Zielerreichung bzw. des Fortschritts zu. Andererseits können die gesteckten Ziele korrigiert werden, beispielsweise weil sich die Rahmenbedingungen oder die übergeordneten Ziele des Unternehmens geändert haben. Die Flexibilität der Zielvereinbarung bleibt auf diese Weise auch in kurzlebigeren Arbeitsbereichen bei einer Zielvereinbarungsperiode von einem Jahr erhalten.

Nach Ablauf der Zielvereinbarungsperiode stellen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wiederum in einem Personalgespräch gemeinsam fest, welche Ziele erreicht wurden und mit welchem Grad des Erfolges. Für die Beurteilung der Zielerreichung wird in der Regel ein Vergleich des Soll- und Ist-Zustandes vorgenommen, für quantitative Ziele rechnerisch, für qualitative Ziele beispielsweise durch den Abgleich von Kenngrößen.

Mit der Beurteilung der Zielerreichung geht die Vorbereitung der Festlegung der Ziele für die nächste Zielvereinbarungsperiode einher.

1.2 Ziele im Arbeitsverhältnis – Vereinbarung oder Vorgabe

Per Definition bezeichnen Ziele ein Ergebnis, welches das Unternehmen in dem vorgegebenen Zeitabschnitt erreichen möchte. Wesentlich für die Ziel- bzw. Ergebnisvorstellung des Unternehmers ist dabei, dass das Ziel so konkret formuliert ist, dass alle Beteiligten genau erkennen können, ob und wann ein Ziel erreicht ist.

Zielvereinbarungen sind in der Art ihrer Begründung von Zielvorgaben abzugrenzen. Von Zielvorgaben spricht man, wenn der Arbeitgeber das Ziel, z. B. den angestrebten Arbeitserfolg und das gewollte Arbeitsergebnis einseitig bestimmt.

Die Ausübung des Direktionsrechts muss vom Arbeitsvertrag daher bereits in dem Umfang gedeckt sein, in dem der Arbeitgeber die Ziele der Ausübung der Arbeitsleistung durch den Arbeitnehmer vorgeben möchte.

Die Zielvorgabe im Rahmen des Direktionsrechts bleibt aber eine einseitige Leistungsbestimmung durch den Arbeitgeber. Sie unterliegt als solche der Billigkeitskontrolle nach § 315 BGB und § 106 GewO. Im Rahmen der Billigkeitskontrolle insbesondere entgeltrelevanter Zielvorgaben wird beispielsweise die Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes zu beachten sein. Dabei spielt weniger der variable Rahmen der Vergütung eine Rolle als viel mehr die Anforderungen der Zielvorgaben an den einzelnen Arbeitnehmer und die Erreichbarkeit gleicher Vergütungen bei der Zielerreichung.

Denn anders als bei der einzelvertraglichen Lohnvereinbarung, bei der ein Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ nicht gilt (BAG NZA 2000, S. 1050), darf bei einseitiger Leistungsbestimmung, aus der die Erzielbarkeit erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile folgt, keine ungerechtfertigte Differenzierung zwischen vergleichbaren Arbeitnehmern stattfinden.

Von der Zielvorgabe unterscheidet sich die Zielvereinbarung an erster Stelle dadurch, dass sie im Wege einer Einigung zustande kommt. Sie erhält dadurch den Charakter einer vertraglichen Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, für die im Rahmen der Vertragsfreiheit nur die allgemeine Grenze der Sittenwidrigkeit besteht.

1.3 Ziele, Arten und Zusammensetzung

Aus dem Zielfindungsprozess folgen letzten Endes die konkreten Ziele für den einzelnen Arbeitnehmer. Die Zusammensetzung der Ziele erfolgt regelmäßig aus Gruppen von Zielvorgaben, die sowohl die Aufgaben des einzelnen Arbeitnehmers betreffen, als auch den wirtschaftlichen Erfolg der Abteilung, des Betriebsteiles oder des Unternehmens.

Im Gegensatz zu beispielsweise umsatz- oder vertriebsvolumenabhängigen Provisionen kann die Zielvereinbarung an alle denkbaren Aufgaben des Arbeitnehmers geknüpft werden.

Die Ziele können dabei einerseits die Arbeitsleistung des jeweiligen Mitarbeiters quantifizierbar zugrunde legen. Quantifizierbare Ziele sind beispielsweise:

- Steigerung des Umsatzes,
- Qualitätssicherung,
- Reduzierung der Kostenquote,
- Reduzierung der Anzahl von Kundenbeschwerden,
- produzierte Stückzahlen,
- Reduzierung des Ausschusses, etc.

Daneben werden auch qualitative Ziele vereinbart, die zwar schwieriger messbar sind, über deren Vereinbarung aber die Qualität der Arbeitsleistung in direkten Zusammenhang mit dem Arbeitserfolg gebracht wird. Qualitative Ziele haben daher meist einen höheren Wert als Führungsinstrument, denn als Kriterium für die Entgeltfindung. Als qualitatives Ziel kommt in Betracht:

- Steigerung der Kundenzufriedenheit,
- Verbesserung der Teambildung unter den Mitarbeitern, etc.

1.4 Entgeltcharakter

Zielvereinbarungen erscheinen in der Unternehmenspraxis teilweise als reines Führungsinstrument, teilweise sind sie in Form von erfolgsabhängigen Entgeltbestandteilen geknüpft an die Vergütung.

Die Verbindung der Zielvereinbarung mit der Vergütung der Arbeitnehmer erfolgt in der Regel durch einen variablen Vergütungsbestandteil, den sogenannten Zielbonus. Der Zielbonus fließt dann meist als Sonderzahlung am Ende des Jahres (bzw. am Ende der

Zielperiode) in die Vergütung ein. Möglich ist auch die Festlegung einer monatlichen Zulage, deren Höhe sich jeweils nach dem Grad der Zielerreichung im Vorjahr bzw. der letzten Zielperiode bestimmt.

Für die Vereinbarung erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile sind verschiedene Gestaltungsformen denkbar. Grundsätzlich werden drei Fälle unterschieden:

- Der Zielbonus ist Bestandteil der üblichen Vergütung für die jeweilige Tätigkeit des Arbeitnehmers. Das Grundentgelt und der Zielbonus führen zusammen zu einer marktüblichen Vergütung.
- Der Zielbonus stellt eine echte Ergänzungschance der Vergütung dar, die in Höhe der marktüblichen Vergütung als Fixum gezahlt wird. Dies ist z. B. der Fall, wenn der Zielbonus ausschließlich übertarifliche Entgeltteile betrifft.
- Der Zielbonus ergänzt andere Zulagen, Provisionen, Prämien, etc. (Mischformen).

Bei der Berücksichtigung des Zielbonus in der Beschreibung der erzielbaren Vergütung kann ein Jahreszielgehalt definiert werden. Dieses besteht aus dem Grundentgelt und einem variablen Anteil, der zu 100 Prozent erreicht ist, wenn alle in der Zielvereinbarung festgelegten Zielkomponenten erreicht sind. Für die Übererfüllung der Ziele wird ein Maximalgehalt vereinbart, das der Arbeitnehmer höchstens erzielen kann. Das Mindestentgelt des Arbeitnehmers ist in diesem Fall das Grundentgelt mit dem variablen Anteil von Null.

Der Bonus kann daneben losgelöst vom Grundentgelt vereinbart werden. Die Vergütung beinhaltet dann die fixen Entgeltbestandteile und die zusätzlichen erzielbaren variablen Entgeltbestandteile, die erfolgsabhängig ausgezahlt werden. Die erfolgsabhängigen Entgeltbestandteile können in Bonuszahlungen oder Sachleistungen bestehen und miteinander kombiniert werden. Sie können daneben weitere Komponenten wie leistungsabhängige Provisionen oder Tantiemen beinhalten.

Zielvereinbarungen, die eine betriebliche Leistungsbeurteilung der Arbeitnehmer ersetzen oder beinhalten sollen, werden die Vergütungschancen des Arbeitnehmers in einem Gehaltsband darstellen. Der Charakter der Leistungsbeurteilung liegt vor allem in der Festlegung von Kriterien, anhand derer Gruppen von Arbeitnehmern am Ende der Zielvereinbarungsperiode beurteilt werden.

Diese Beurteilungen ordnen den Arbeitnehmern in der Regel einen Punktwert in einer Zielkategorie zu, anhand dessen der Arbeitnehmer dann nach dem geltenden Vergütungssystem einen errechneten Bonus erhält.

Die Zielvereinbarung liefert in diesem Fall die Leistungsbeurteilung für den Arbeitnehmer. Die Entgeltrelevanz besitzt die Zielvereinbarung in diesem Fall nur mittelbar, durch die Zuordnung zu einem konkreten Vergütungssystem im Unternehmen.

2 Die Zielvereinbarung

Rechtliche Rahmenbedingungen

2.1 Begriff und Rechtsnatur

Die Zielvereinbarung ist eine Vereinbarung, bei der im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer Ziele festgelegt werden, die am Ende einer dafür vereinbarten Periode erreicht sein sollen. Diese Ziele können entweder mit einzelnen Arbeitnehmern oder Gruppen von Arbeitnehmern vereinbart werden.

Unabhängig davon, ob die Zielvereinbarung Entgeltrelevanz besitzt oder nicht, ist sie ihrer Rechtsnatur nach eine arbeitsvertragliche Vereinbarung.

Bei der Vereinbarung der Zielvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erhält der Arbeitsvertrag zwar einen Erfolgsbezug, da insbesondere bei entgeltrelevanten Zielvereinbarungen die Vergütung vom Erreichen definierter Ziele oder Arbeitserfolge abhängig gemacht wird. In der Literatur mit vorwiegend betriebswirtschaftlichem Hintergrund wird daher auch ein werkvertraglicher Charakter der Zielvereinbarung oder eine Mischform mit werkvertraglichen Elementen vertreten.

Konsequenzen hätte dies vor allem für die Frage einer Haftung und Gewährleistungspflicht des Arbeitnehmers für die vereinbarten Ziele nach Werkvertragsrecht.

Die Zielvereinbarung bindet Arbeitgeber und Arbeitnehmer dahingehend, dass die Erreichung der vereinbarten Ziele angestrebt werden muss. Der Arbeitnehmer soll aber nicht für den Erfolg einstehen müssen. Eine erfolgsbezogene Hauptpflicht im Sinne des § 631 BGB entsteht dabei nicht. Im Vordergrund schuldet der Arbeitnehmer weiterhin als Hauptleistungspflicht die Arbeitsleistung, mit der die Erreichung der vereinbarten Ziele angestrebt wird. Die Ziele werden zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Rahmen der Durchführung des Arbeitsverhältnisses vereinbart. Inhalt der Zielvereinbarungen sind so regelmäßig Umstände, die ohnehin Gegenstand der Arbeitspflicht des Arbeitnehmers sind. Die erfolgsbezogenheit der Vergütung ändert dies nicht, sie findet sich daneben auch in anderen arbeitsvertraglichen Vergütungsformen wie z. B. dem Akkord- oder Prämienlohn, die ebenfalls in Abhängigkeit von dem Erreichen einer Vorgabe stehen.

Der Arbeitgeber kann im Rahmen einer Zielvereinbarung die Erreichung der Ziele auch nicht gerichtlich durchsetzen oder Gewährleistungsrechte geltend machen.

Bei dem aufgrund der Zielvereinbarung als variabler Entgeltbestandteil ausgezahlten Zielbonus handelt es sich im Regelfall um eine arbeitsleistungsbezogene Sonderzahlung. Die Rechtsnatur des Zielbonus ist von Bedeutung für die Frage der Zulässigkeit

von Freiwilligkeits- oder Widerrufsvorbehalten und für die Behandlung im Rahmen der Entgeltfortzahlung.

2.2 Gestaltung

Das Zielvereinbarungssystem kann im Unternehmen in verschiedenen Gestaltungsformen eingeführt werden. Zielvereinbarungen können vollständig in einem Vertrag geregelt werden. Regelmäßig liegt diesem eine Rahmenvereinbarung zugrunde, die kollektivrechtlich oder einzelvertraglich die Grundsätze und typischen Vertraginhalte für die Zielvereinbarungen regelt. Die einzelne Zielvereinbarung mit dem wesentlichen Inhalt der konkreten Ziele wird darauf beruhend einzelvertraglich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart. Dabei kann ein vereinbartes Ziel auch mehrere Arbeitnehmer oder Arbeitsgruppen betreffen.

2.2.1 Rahmenvereinbarung / betriebliche Regelungen

Da Zielvereinbarungen in der Regel jährlich wiederkehrend vereinbart werden, bietet es sich an, regelmäßige Inhalte der Zielvereinbarung in einer Rahmenvereinbarung grundsätzlich zu regeln.

Die Rahmenvereinbarung wird meist kollektivrechtlich, als Betriebsvereinbarung oder im Rahmen eines Tarifvertrages getroffen. Da die erfolgsabhängige Vergütung im Rahmen von Zielvereinbarungen mitbestimmungspflichtige Elemente besitzt, für die eine Betriebsvereinbarung ohnehin erforderlich ist, bietet sich die Regelung von Grundsatzfragen im Rahmen einer Betriebsvereinbarung oft an. Ebenso besteht aber die Möglichkeit, den Rahmen der Zielvereinbarung durch eine einzelvertragliche Rahmenvereinbarung bereits im Arbeitsvertrag oder durch eine Zusatzvereinbarung zu regeln.

In der Rahmenvereinbarung über Zielvereinbarungen können Grundsätze der Einführung von Zielvereinbarungen und des Zielvereinbarungsprozesses geregelt werden. Betrieblich wird dabei geregelt, für welche Arbeitnehmer Zielvereinbarungen vereinbart werden sollen.

Typische Inhalte einer Rahmenvereinbarung zu Zielvereinbarungen sind:

- die Zielperiode und zeitliche Vorgaben für die Zielvereinbarungs-, Meilenstein- und Zielbewertungsgespräche zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer,
- das Verfahren des Zielvereinbarungsprozesses,
- Vorgaben über Zielkategorien, die in der Zielvereinbarung vertreten sein sollen,
- Grundsätze zur Ermittlung der Zielboni,
- Grundsätze für die Zielfindung,
- Erfolgsstufen für die Bewertung der Zielerreichung,
- Teambonus und / oder individuelles Entgelt,

- ggf. die Einführung einer betrieblichen Schlichtungsstelle für die Beurteilung der Zielerreichung,
- Geltungsdauer und Kündigungsfristen.

2.2.2 Unternehmerische Entscheidungsfreiheit

Die Vereinbarung von Zielen, die einen Arbeitserfolg der Mitarbeiter zum Ende der Zielvereinbarungsperiode beinhalten, kann in ein Spannungsverhältnis mit den Entscheidungen des Unternehmens über die Führung und Ausrichtung des Unternehmens geraten. Dies hat vor allem dann Bedeutung, wenn die Entscheidungen des Unternehmers es dem betroffenen Arbeitnehmer erschweren, seine Ziele vereinbarungsgemäß zu erreichen.

Beispiel

Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben in einer Zielvereinbarung unter anderem Umsatzziele für die Vertriebstätigkeit des Arbeitnehmers vereinbart. Im Laufe der Zielvereinbarungsperiode trifft der Unternehmer die Entscheidung, die Produktion von einzelnen Produkten, die der Arbeitnehmer vertreiben sollte, einzustellen. Der Arbeitnehmer bleibt dadurch hinter seinen Zielen weit zurück.

Die Zielvereinbarung kann die unternehmerische Entscheidungsfreiheit des Unternehmers grundsätzlich nicht einschränken (vgl. BGH NJW 1997, 3304 ff Benetton Schockwerbung). Die Grenze bildet allgemein das Verhalten des Arbeitgebers, das entweder schikanös oder willkürlich den Interessen des Arbeitnehmers an der Erfüllung der Zielvereinbarung zuwiderhandelt oder die Erfüllung der Zielvereinbarung willkürlich vereitelt.

Diese Einschränkungen dürften in der Praxis theoretischer Natur bleiben. Änderungen der Rahmenbedingungen, auf denen die Definition der Ziele beruht, durch unternehmerische Entscheidungen lösen sich gegebenenfalls nach dem Leistungsstörungenrecht. Aus der Zielvereinbarung kann eine Pflicht zur Anpassung der vereinbarten Ziele folgen.

Aus der Zielvereinbarung folgt jedoch keine vertragliche Einschränkung der freien Unternehmerentscheidung.

2.2.3 Zielsetzungskompetenz

Die Verteilung der Kompetenz, die einzelnen Ziele verbindlich festzulegen, kann sich zum einen aus der Rahmenvereinbarung oder den arbeitsvertraglichen Vereinbarungen zur Zielvereinbarung ergeben. Dabei ist im Wesentlichen zu unterscheiden, ob die

Ziele durch Vereinbarung festgelegt werden müssen, die gegebenenfalls über eine Schlichtungsstelle im Betrieb zustande kommen muss, oder ob der Arbeitgeber im Zweifel berechtigt ist, Ziele verbindlich vorzugeben.

Unabhängig von der Frage, wie weit die vertragliche Pflicht von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Verabredung einer Zielvereinbarung oder Durchführung der Rahmenvereinbarung geht, ist es notwendig, die entscheidungstragende Instanz für die Bestimmung der Ziele festzulegen.

Wird geregelt, dass der Arbeitgeber berechtigt ist, Ziele mit Relevanz für die erfolgsabhängige Vergütung vorzugeben, so ist dabei zu beachten, dass sich die Zielvorgaben des Arbeitgebers hinsichtlich der vom Arbeitnehmer zu erfüllenden Arbeitsaufgaben im Rahmen des Direktionsrechts halten müssen. In diesen Grenzen kann sich der Arbeitgeber so eine Zielsetzungskompetenz erhalten.

Außerhalb solcher ausdrücklichen Vereinbarung besteht in der Regel eine gegenseitige Verpflichtung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, eine Zielvereinbarung zu verhandeln. Diese Verhandlungsverpflichtung wird zum einen aus der Rahmenvereinbarung, in regelmäßigen Perioden Zielvereinbarungen zu vereinbaren, zu folgern sein. Zum anderen wird auch § 305c Abs. 2 BGB entnommen, dass der Arbeitgeber die Ziele im Zweifel nicht einseitig festlegen darf, sondern dies einvernehmlich zu erfolgen hat.

2.2.4 Zielfeststellungskompetenz

Eine dazu parallele Frage stellt sich am Ende der Zielperiode, wenn es darum geht die Erreichung der Ziele zu beurteilen und den Zielerreichungsgrad festzulegen. Diese Feststellung kann wiederum einvernehmlich erfolgen, gegebenenfalls über die Inanspruchnahme einer betrieblichen Schlichtungsinstanz, oder der Arbeitgeber erhält die Kompetenz, den Zielerreichungsgrad festzulegen.

Die Bewertung der Zielerreichung ist die entscheidende Phase im Zielvereinbarungsverfahren, insbesondere bei entgeltrelevanten Zielvereinbarungen bei denen die Vergütung erst durch die Feststellung der Zielerreichung bedingt ist (§ 158 BGB).

Bei der Bewertung quantitativer Ziele wird die Zielfeststellung regelmäßig rechnerisch möglich sein.

Problematischer sind in diesem Zusammenhang qualitative Ziele, wie beispielsweise die Teamfähigkeit des Arbeitnehmers oder die Kundenzufriedenheit, bei denen ein Beurteilungsspielraum verbleibt. Hier muss bestimmt werden, wem die Kompetenz zur Feststellung der Ziele zukommt:

Die Zielfeststellungskompetenz ist grundsätzlich der Zielvereinbarung bzw. einer zugrunde liegenden Rahmenvereinbarung zu entnehmen, die im Zweifel auszulegen ist. Die Formulierung „festlegen“ spricht dabei für eine Zielfeststellungskompetenz des Arbeitgebers. Ist dem Arbeitgeber eine Zielfeststellungskompetenz übertragen worden,

so steht ihm dabei ein Beurteilungsspielraum zu. Die Ausübung der Feststellung des Arbeitgeber unterliegt aber der Billigkeitskontrolle (§ 315 BGB, § 106 GewO). Ausgehend davon, dass eine Leistungsbestimmung der Billigkeit entspricht, wenn sie alle wesentlichen Umstände und die Interessen beider Parteien angemessen berücksichtigt, wird dabei auch von Bedeutung sein, ob die variable Vergütung zusätzlich zu einem hohen Festgehalt versprochen wird oder ob - mangels ausreichenden Fixums - ohne Erzielung von variabler Vergütung die Bestreitung des Lebensunterhalts in Frage steht (LAG Düsseldorf, 29. Oktober 2003, Az: 12 Sa 900/03). Für verhältnismäßig höhere Verdienstchancen des Arbeitnehmers wird dem Arbeitgeber ein weiterer Beurteilungsspielraum bei der Zielfeststellung zustehen.

Insbesondere für die qualitativen Ziele, deren Erreichungsgrad nicht zuletzt wesentlich von der subjektiven Einschätzung der Beurteilenden abhängt, liegt die Zielfeststellungskompetenz aufgrund entsprechender vertraglicher Regelungen meist beim Arbeitgeber. Aus den Zielvereinbarungssystemen ergibt sich im Folgenden aus dem festgestellten Erreichungsgrad meist eine direkt zuordenbare Entgelthöhe. Soweit auch hier eine gesonderte Feststellung der Zielvereinbarungsparteien oder des Arbeitgebers erforderlich ist, gelten dafür die gleichen Grundsätze.

2.3 Vertragliche Pflichten aus der Zielvereinbarung

Mit der Vereinbarung einer Zielvereinbarung werden zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besondere Rechte und Pflichten begründet, die zu den bereits bestehenden arbeitsvertraglichen Pflichten hinzutreten und diese konkretisieren.

2.3.1 Informationspflichten

Um die Zielerreichung z. B für ein vereinbartes Umsatzziel während der Zielvereinbarungsperiode verfolgen zu können hat der Arbeitnehmer Informationsbedürfnisse. Dem können einerseits Informationspflichten des Arbeitgebers aus der Zielvereinbarung, Arbeitsvertrag oder einer Rahmenvereinbarung genügen. Unabhängig von vertraglichen Vereinbarungen hat der Arbeitnehmer einen Informationsanspruch gegenüber dem Arbeitgeber wenn und soweit er

- die Auskunft zur Feststellung oder Prüfung eines Bonusanspruchs benötigt,
- schuldlos ohne Kenntnis ist, und
- der Arbeitgeber die benötigte Information unschwer geben kann.

Eine Informationspflicht des Arbeitgebers kommt auch dann in Betracht, wenn sich die Rahmenbedingungen für die vom Arbeitnehmer angestrebten Ziele ändern, beispielsweise, wenn die wirtschaftliche Neuausrichtung oder eine Veränderung der wirtschaftlichen Lage die Zielerreichung des Arbeitnehmers beeinträchtigt.

Die Auskunft- und Informationspflicht des Arbeitgebers wird auf der anderen Seite begrenzt durch das Geheimhaltungsinteresse des Unternehmers. Daneben kommen

datenschutzrechtliche Gründe in Betracht, die einer Auskunftspflicht des Arbeitgebers entgegenstehen, beispielsweise, weil dabei Informationen über andere Arbeitnehmer offengelegt würden.

Für die Beurteilung der Zielerreichung, die beispielsweise von Umsatzdaten oder geheimgehaltenen Geschäftsdaten abhängt, kann der Arbeitnehmer nicht generell von solchen Informationen ausgeschlossen werden. Soweit dem Arbeitnehmer ein Informationsanspruch zusteht, kommt in diesem Fall aber z. B. die Vereinbarung eines sog. Wirtschaftsprüfervorbehalts in Betracht. Der Arbeitnehmer wird dabei berechtigt, geschäftsgeheime Daten durch einen beruflich zur Verschwiegenheit verpflichteten Dritten einsehen und prüfen zu lassen.

Eine Pflicht des Arbeitgebers zur vertraulichen Behandlung, beispielsweise der Beurteilung der Zielerreichung, kann sich auch aus der Ziel- oder Rahmenvereinbarung ergeben. Der Arbeitgeber ist darüber hinaus auch aus datenschutzrechtlichen Gründen dazu verpflichtet, Ergebnisse und Beurteilungen aus Zielvereinbarungen vertraulich zu behandeln. So wird die Offenlegung der Zielerreichungen einzelner Arbeitnehmer oder von Arbeitnehmergruppen unabhängig davon, ob besonders gute oder schlechte Leistungen bekannt gegeben werden sollen, nach §§ 3, 28 BDSG ohne eine Zustimmung des betroffenen Arbeitnehmers (§ 4 BDSG) nicht zulässig sein. Die Veröffentlichung einzelner Leistungs- oder Zielergebnisse von Arbeitnehmern wird von dem arbeitsvertraglichen Zweck bzw. dem Zweck der Zielvereinbarung nicht gedeckt sein.

2.3.2 Anpassungspflichten

Zielvereinbarungen enthalten eine Vereinbarung über Ziele, deren Erreichbarkeit die Parteien bei der Vereinbarung abgesehen haben. Orientiert an den prognostizierten Erreichbarkeitschancen sind die Ziele, die der Arbeitnehmer in der Zielperiode verwirklichen soll, mit den vereinbarten Anforderungen versehen. Die Parteien gehen beim Abschluss der Zielvereinbarung von den gleichen Rahmenbedingungen für die Zielperiode aus. Sie tragen insofern das gleiche Risiko und die gleichen Chancen, dass sich diese Rahmenbedingungen während der Zielperiode hinsichtlich der Erreichbarkeit der Ziele verbessern oder verschlechtern.

Es besteht daher für keine der Parteien eine vertragliche Nebenpflicht aus der Zielvereinbarung, die Zielvereinbarung während der Zielperiode anzupassen. Die Zielvereinbarung ist eine auf die Zukunft ausgerichtete und auf eine Prognose gestützte Vereinbarung, die in ihrer Natur bereits die Unsicherheit trägt, dass die Ausgangsprognose nicht zutrifft.

Die Zielvereinbarung beinhaltet daher im Rahmen des vertraglichen Risikos keine grundsätzliche vertragliche Nebenpflicht, eine aufgrund der Veränderung der äußeren Rahmenbedingungen unerreichbar gewordene Zielvereinbarung anzupassen.

Wird der Rahmen des der Zielvereinbarung immanenten vertraglichen Risikos überschritten, kommt eine Pflicht zur Anpassung der Vereinbarung in Betracht. Diese Pflicht

folgt dann aus den Grundsätzen über die Störung der Geschäftsgrundlage bzw. dem Leistungsstörungsrecht.

2.3.3 Durchführung der Zielvereinbarung

Aus der Zielvereinbarung ergeben sich für Arbeitgeber und Arbeitnehmer vertragliche Pflichten zur Durchführung der Vereinbarung.

Ob der Arbeitgeber verpflichtet ist, zu Beginn einer Zielvereinbarungsperiode eine Zielvereinbarung zu schließen oder Ziele festzulegen, muss sich aus einer ausdrücklichen Regelung der Rahmenvereinbarung ergeben. Eine Fortsetzungspflicht des Zielvereinbarungsprozesses ergibt sich aus einer vorangegangenen Zielvereinbarung grundsätzlich nicht.

Die Zielvereinbarung verpflichtet den Arbeitgeber, am Ende der Zielvereinbarungsperiode das Erreichen der Ziele bzw. den Grad der Zielerreichung festzustellen. Weiter hat der Arbeitgeber die sich aus der Zielvereinbarung und der festgestellten Zielerreichung folgende Vergütung zu leisten.

Während der Laufzeit der Zielvereinbarung kann das Direktionsrecht des Arbeitgebers insofern eingeschränkt sein, als dem Arbeitnehmer für die Erreichung der Ziele ein eigener Spielraum über die Wahl der Mittel und Wege, die er zur Verwirklichung der Ziele einsetzt, zusteht. Haben Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine Zielvereinbarung geschlossen, in der sie die Ziele und anzustrebenden Arbeitsergebnisse festgelegt haben, obliegt dem Arbeitgeber daraus die Pflicht, sein Weisungsrecht hinsichtlich der Art und Weise der Ausführung von Tätigkeiten, mit denen der Arbeitnehmer die Ziele verfolgt, nicht mehr auszuüben. Die Grenze bildet dabei natürlich das arbeitsvertrags- und zielvereinbarungstreue Verhalten des Arbeitnehmers.

Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, die Erreichung der vereinbarten Ziele anzustreben und sich im Rahmen seiner arbeitsvertraglichen Tätigkeit darum zu bemühen. Der Arbeitnehmer schuldet keinen Erfolg und übernimmt keine Gewähr für das Erreichen der Ziele. Die Zielvereinbarung ändert insofern nichts an dem grundsätzlichen Inhalt des Arbeitsverhältnisses. Der Arbeitnehmer schuldet die Arbeitsleistung und das Verfolgen der Ziele im Rahmen seiner persönlichen Fähigkeiten und individuellen Möglichkeiten. Eine Verpflichtung zur Erreichung der Ziele ergibt sich auch nicht daraus, dass die Vergütung eben darauf abstellt. Die erfolgsabhängige Vergütung verändert ihrerseits nicht den arbeitsrechtlichen Charakter der Zielvereinbarung. Die geschuldete Gegenleistung des Arbeitnehmers bleibt die Erbringung der Arbeitsleistung.

Der Arbeitnehmer kann im Rahmen der Zielvereinbarung weitere vertragliche Pflichten übernehmen. Wie für den Arbeitgeber kann sich eine Pflicht zum Abschluss weiterer Zielvereinbarungen in den folgenden Zielvereinbarungsperioden nur aus einer Rahmenvereinbarung ergeben.

Das gleiche gilt für den Abschluss einer Zielvereinbarung mit vorbestimmten Inhalten, etwa besonderen Zielkategorien, oder einer vorgegebenen Anzahl von Zielen.

2.4 Durchführungsfragen

Für die Durchführung des Zielvereinbarungsprozesses werfen die nachfolgend dargestellten Abläufe typische rechtliche Problempunkte auf, die im Folgenden erläutert werden.

2.4.1 Konkrete Ziele

Die Parteien sind bei der Ausgestaltung der Zielvereinbarung mit Zielen für den Arbeitnehmer in der inhaltlichen Gestaltung frei. Für die möglichen Ziele sind praktisch keine Grenzen gesetzt. Die Einschränkung, dass das vereinbarte Ziel für den Arbeitnehmer bei Abschluss der Zielvereinbarung objektiv erreichbar sein muss, ist in der Praxis selten problematisch und eher theoretischer Natur.

Für die spätere Bewertung der Zielerreichung ist erforderlich, dass die Ziele möglichst konkret bezeichnet werden, um später den Grad der Zielerreichung unproblematisch feststellen zu können.

2.4.2 Die Zielerreichung

Die Feststellung, dass die vereinbarten Ziele erreicht sind, löst den Vergütungsanspruch des Arbeitnehmers auf den Zielbonus aus, der insofern bedingt ist.

Zahlt der Arbeitgeber den Zielbonus nicht aus, kann die Leistung vom Arbeitnehmer gegebenenfalls gerichtlich geltend gemacht werden, wenn er meint, die vereinbarten Ziele erreicht zu haben. Liegt die Feststellungskompetenz über die Zielerreichung beim Arbeitgeber, kann diese Feststellung gerichtlich ersetzt werden (§ 315 Abs. 3 S.2 BGB). Soweit für die Beurteilung der Zielerreichung Daten erforderlich sind, die der Arbeitnehmer nicht kennt, kann der Arbeitnehmer den Informationsanspruch darüber gerichtlich, gegebenenfalls als erste Stufe seiner Klage (§ 254 ZPO), durchsetzen.

Mit der Zielvereinbarung wird auch der Zeitpunkt bestimmt, zu dem die Ziele erreicht sein sollen. Werden die Ziele zwar erreicht, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt, stellt sich die Frage, ob und wie weit der Arbeitnehmer einen Anspruch aus der Zielvereinbarung noch herleiten kann.

Werden die Ziele erst nach dem Ende der Zielvereinbarungsperiode erreicht, ist ein Vergütungsanspruch aus der Zielvereinbarung ausgeschlossen. Denn die Zielvereinbarung beinhaltet regelmäßig die Vereinbarung, dass mit der Zielfeststellung beurteilt wird, ob und wie weit die Ziele in der vereinbarten Zielperiode erreicht wurden. Ist das zum Zeitpunkt der Zielfeststellung am Ende der Zielperiode nicht der Fall, fehlt die

Zielerreichung als Anspruchsvoraussetzung der Zielvereinbarung.

Etwas anderes kann nur gelten, soweit es in der Ziel- oder Rahmenvereinbarung geregelt ist.

2.4.3 Die teilweise Zielerreichung

Welche Anforderungen an die Zielerreichung gestellt werden und für welchen Grad der Zielerreichung der Arbeitnehmer eine Vergütung erhält, ist Kernbestandteil der Zielvereinbarung bzw. der Rahmenvereinbarung. Üblicherweise sieht die Zielvereinbarung für eine teilweise Zielerreichung eine anteilige Zahlung des Zielbonus vor.

Der Anspruch auf anteiligen Zielbonus muss sich aber aus der Ziel- oder Rahmenvereinbarung ausdrücklich ergeben. Fehlt eine solche Bestimmung, wird die Auslegung der Zielvereinbarung in der Regel keinen anteiligen Anspruch auf den Zielbonus im Verhältnis des Grades der Zielerreichung ergeben, da die Parteien mit der entgeltrelevanten Zielvereinbarung gerade den Anreiz auf die Erfüllung der vereinbarten Ziele fokussieren wollten. Damit wird in Ermangelung einer abweichenden Regelung die vollständige Zielerreichung gemeint sein.

2.4.4 Krankheitsbedingte Fehlzeiten und ruhendes Arbeitsverhältnis

Für die Vergütung des Arbeitnehmers bei krankheitsbedingten Fehlzeiten gilt hinsichtlich des Zielbonus grundsätzlich nichts anderes als für die arbeitsvertragliche Vergütung. Den rechtlichen Rahmen gibt das Entgeltfortzahlungsgesetz (EFZG) vor.

Eine Kürzung des Zielbonus aufgrund krankheitsbedingter Fehlzeiten ist danach unzulässig, sofern der Arbeitnehmer einen Entgeltfortzahlungsanspruch geltend machen kann. Aus dem Entgeltcharakter des Zielbonus folgt, dass während des sechswöchigen Entgeltfortzahlungszeitraums (§§ 3,4 EFZG) keine Kürzung möglich ist.

Eine Ausnahme gilt gemäß § 4a EFZG für Leistungen, die der Arbeitgeber zusätzlich zum laufenden Entgelt erbringt. Soweit der Zielbonus durch den Arbeitgeber aufgrund der Zielvereinbarung aber nicht als Sondervergütung i. S. d. § 4a EFZG gezahlt wird, sondern als laufendes Arbeitsentgelt, scheidet eine Kürzung insoweit aus.

Dem gegenüber ist eine (anteilige) Kürzung des Zielbonus möglich, wenn und soweit der Arbeitgeber nicht zur Entgeltfortzahlung verpflichtet ist. Eine Vereinbarung über die Kürzung ist für diese Zeiten nicht notwendig, da insoweit der Grundsatz „ohne Arbeit kein Lohn“ gilt.

Für die Kürzungsmöglichkeiten ist jedoch der Inhalt der Zielvereinbarung insoweit maßgeblich, als zwischen den persönlichen Zielen des Arbeitnehmers und unternehmensbezogenen Zielen differenziert werden muss. Für die unternehmensbezogenen Ziele ist eine Kürzung des Zielbonus nach für das Arbeitsentgelt geltenden Regeln

möglich. Für die persönlichen Leistungsziele kommt eine Kürzung bei fehlender Vereinbarung nur soweit in Betracht, wie die Ziele nicht erreicht wurden.

Im ruhenden Arbeitsverhältnis sind die gegenseitigen Rechte und Pflichten suspendiert. Da der Zielbonus reinen Entgeltcharakter hat, kann er für Zeiten in der Zielvereinbarungsperiode, in der das Arbeitsverhältnis ruht, anteilig gekürzt werden.

Beachte: Das Arbeitsverhältnis ruht in der Elternzeit, nicht jedoch während des Mutterschutzes. Daher müssen zur Berechnung des ergebnisbezogenen Entgelts die Mutterschutzfristen in der Art berücksichtigt werden, als wäre die regelmäßige Vergütung bezahlt (nicht lediglich der Zuschuss zum Mutterschaftsgeld) und die Ziele erreicht worden. Abweichende Vereinbarungen können wegen des geschlechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes nicht wirksam getroffen werden.

2.4.5 Ein- und Austritt des Arbeitnehmers während der Zielvereinbarungsperiode

Für die Fälle, in denen der Arbeitnehmer während der Zielperiode in das Arbeitsverhältnis eintritt, kann sich ein Anspruch auf den noch fehlenden Abschluss einer Zielvereinbarung aus einer kollektivrechtlichen Rahmenvereinbarung ergeben.

Für das vorzeitige Ausscheiden des Arbeitnehmers ist eine Vereinbarung, dass der bereits entstandene Zielbonus in diesem Fall wegfällt, nicht zulässig. Eine Vereinbarung, die die Bonuszahlung davon abhängig macht, dass der Arbeitnehmer auch mehrere Monate nach Ende der Zielperiode noch dem Unternehmen angehört ist somit unwirksam (BAG v. 06.05.2009 - 10 AZR 443/08).

Die Entstehung des Zahlungsanspruchs darf aber an das Bestehen eines Arbeitsverhältnisses zum Ablauf der (Teil-)Zielperiode geknüpft werden (sog. Bestandsklausel). Bestimmt die Zielvereinbarung z. B. das Geschäftsjahr als Zielperiode, so entsteht der Anspruch erst, wenn das Arbeitsverhältnis am 31.12. noch Bestand hat. Hierdurch entfällt die Bonuszahlung für ausgeschiedene oder verstorbene Mitarbeiter, anteilige Bonuszahlungen sind dann nicht geschuldet (BAG v. 06.05.2009 - 10 AZR 443/08).

Zweifelhaft ist hingegen die Wirksamkeit bei Anknüpfung an ein bloß „ungekündigtes“ Arbeitsverhältnis. Dadurch stünde dem Arbeitgeber offen, durch einseitige Erklärung die Entstehung des Bonusanspruchs zu verhindern, Der Arbeitnehmer werde jedenfalls dann unzumutbar benachteiligt, wenn Kündigungen, die nicht in seinem Einflussbereich liegen, etwa aus betriebsbedingten Gründen, den Zahlungsanspruch verhindern würden, obwohl vereinbarte Ziele zum Stichtag erreicht wurden. Das BAG hat eine entsprechende Ansicht angedeutet, konnte eine Entscheidung im konkreten Fall jedoch offen lassen (BAG v. 06.05.2009, 10 AZR 443/08).

Unzulässig ist aber wiederum die Vorgabe, dass der Anspruch auf Bonuszahlung erst zu einem späteren Zeitpunkt als dem Ende der Zielperiode entsteht. Solche Bindungs- oder Stichtagsklauseln führen zu einer unangemessenen Benachteiligung des

Arbeitnehmers, weil hierdurch bereits erdiente Entlohnungen aufgeben werden müssten, um einen Arbeitsplatzwechsel vorzunehmen. Dadurch wird die Berufsfreiheit des Arbeitnehmers zu sehr beschränkt. Im Übrigen liegt hier begrifflich schon kein vorzeitiger Austritt vor, weil die Zielperiode erfüllt wird. Der Anspruch für den neuen, anschließenden Zeitraum hingegen kann entfallen (BAG v. 12.04.2011 - 1 AZR 412/09).

Daraus folgt im Umkehrschluss, dass sich lange Zielperioden günstig für Arbeitgeber und kurze Zielperioden günstig für Arbeitnehmer auswirken. Es stellt sich die Frage, wann die bloße Dauer zur unzumutbaren Beschränkung der Arbeitnehmerrechte führt. Eine pauschale Höchstdauer besteht nicht. Üblich ist jedoch auf das Kalender- oder Geschäftsjahr abzustellen. Projektbezogen ließen sich aber wohl auch wesentlich längere Zeiträume rechtfertigen.

3 Rechtsfragen

Einzelne Problemstellungen bei der Durchführung von Zielvereinbarungen

Aus dem Zielvereinbarungsprozess und der Handhabung der Zielvereinbarungen im Betrieb ergeben sich unter rechtlichen Gesichtspunkten folgende Fragen:

3.1 Vertragsschluss

Für die Zielvereinbarung gelten beim Zustandekommen der Vereinbarung keine Besonderheiten. Soll zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine Zielvereinbarung geschlossen werden (im Gegensatz zur Zielvorgabe), ist die gegenseitige Zustimmung nötig. Zudem müssen die vereinbarten Ziele hinreichend bestimmt sein oder ein Zielbestimmungsrecht für eine Partei (üblicherweise den Arbeitgeber) vereinbart sein.

3.1.1 Wirksame Einbeziehung / Allgemeine Geschäftsbedingungen

Hat der Arbeitgeber die Zielvereinbarung vorformuliert und in den Vertrag eingeführt, unterfällt sie der AGB- Kontrolle nach den §§ 305 ff. BGB. Die Vorschriften über die Inhaltskontrolle allgemeiner Geschäftsbedingungen gelten nach § 310 Abs. 3 Nr. 2 BGB auch dann, wenn sie nur einmal verwendet werden sollen, der Arbeitnehmer aufgrund der Vorformulierung aber keinen Einfluss auf sie nehmen konnte.

Die Inhaltskontrolle bezieht sich dabei nicht auf das Verhältnis von vereinbartem Ziel und der Höhe des Bonus, sondern nur auf die mit der Zielvereinbarung verbundene Verteilung des Risikos.

Daraus folgt zum einen die Anwendung der Transparenz- und Unklarheitenregeln (§§ 307 Abs. 1 Nr. 2, § 305c Abs. 2 BGB), nach der der Arbeitgeber das Risiko für die mangelnde Transparenz und Klarheit der Klausel trägt. Zweifel gehen in diesen Fällen zu Lasten des Verwenders, also des Arbeitgebers.

Insbesondere bei der Vereinbarung qualitativer Ziele ist das Transparenzgebot von Bedeutung. Das Transparenzgebot erfasst nach § 307 Abs. 1 S. 2 BGB auch preisbestimmende Vereinbarungen, so dass eine unklare, widersprüchliche oder unverständliche Zielvereinbarung unangemessen benachteiligt und unwirksam ist.

Widersprüchlich sind insbesondere Freiwilligkeitsvorbehalte für Bonuszahlungen, wenn in Ziel- oder Rahmenvereinbarung außerdem eine verbindliche Bonuszahlung oder ein Widerrufsvorbehalt verankert sind (BAG, NZA 2008, 40).

Eine unangemessene Benachteiligung liegt auch darin begründet, dass dem Arbeitnehmer das wirtschaftliche Risiko (Marktrisiko) übertragen wird. Dieses Risiko wird dem Arbeitnehmer aber dann nicht unangemessen übertragen, wenn er die übliche Vergütung für die Erbringung seiner Arbeitsleistung entweder bereits aus dem fixen Teil seines Entgelts erhält, oder, wenn die Ziele vorwiegend persönliche Leistungsziele des Arbeitnehmers sind, deren Erreichbarkeit er maßgeblich beeinflussen kann.

Daneben ist nach § 308 Nr. 4 BGB das Recht des Arbeitgebers zur einseitigen Leistungsbestimmung eingeschränkt. Danach darf der Arbeitgeber einseitig versprochene Leistungen für die Zukunft nur eingeschränkt ändern. Das Bundesarbeitsgericht hat zuletzt als Maßstab hinsichtlich des Widerrufs übertariflicher Zulagen einseitige Änderungen des Arbeitgebers nur soweit zugelassen, wie der Tariflohn nicht unterschritten wird und nicht mehr als 25-30 Prozent der Gesamtvergütung betroffen sind (BAG NZA 2005, 465). Diese Grenze könnte als Wertungsmaßstab übertragen werden. Die Zielvereinbarung stellt andererseits grundsätzlich keine einseitige Leistungsbestimmung dar, da der Zielbonus in Abhängigkeit von vereinbarten Kriterien der Zielerreichung von vorneherein variabel vereinbart wird.

Eine unangemessene Benachteiligung wird in dem Verhältnis zwischen Fixlohn und variabler Vergütung dann bestehen, wenn der Grundgedanke, dass ein wesentlicher Teil des Arbeitsentgelts unabhängig vom Unternehmenserfolg gezahlt werden soll, nicht gewahrt bleibt. Dabei kommt es nicht nur auf das zahlenmäßige Verhältnis der Beträge an, sondern auch auf den Grad der möglichen Einflussnahme des Arbeitnehmers auf den variablen Teil der Vergütung. Jedenfalls für höhere Vergütungen kann als Maßstab auch die in der Rechtsprechung gezogene Grenze des Lohnwuchers als Maßstab herangezogen werden, wonach eine Vergütung in Höhe von 70 Prozent des Marktüblichen nicht beanstandet wird. Auf die Zielvereinbarung übertragen hieße das, dass die garantierte Vergütung einschließlich des Zielbonus bei normalem Verlauf diesen Wert mindestens erreichen muss.

3.1.2 Gesetzliche Grenzen

Für Zielvereinbarungen gelten die allgemeinen zivilrechtlichen Grenzen, insbesondere die der Sittenwidrigkeit und gesetzliche Diskriminierungsverbote.

Die Zielvereinbarung kann sittenwidrig sein (§ 138 BGB) wenn der Arbeitnehmer die vereinbarten Ziele auch bei überdurchschnittlichem Einsatz schlicht nicht erreichen kann.

Allerdings kann die Zielvereinbarung nicht bereits deshalb unwirksam oder nichtig sein, weil sie die Vergütung in vom Erfolg des Arbeitnehmers abhängig macht und nicht von der Arbeitsleistung. Erfolgsabhängige Vergütungen sind für Arbeitsleistungen grundsätzlich zulässig. Aus diesem Grunde wird mit Verweis auf § 65 HGB vertreten, dass auch für das Verhältnis der garantierten zur variablen Vergütung kein Mindestverhältnis gelten dürfe.

Für die Übertragung der Mindestsätze beispielsweise am Maßstab des Lohnwuchers:
siehe oben Ziff. 3.1.1.

Daneben ist der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz zu beachten. Dieser wird sich weniger bei der inhaltlichen Gestaltung auswirken, als in der Frage, welchen Arbeitnehmern die Vergütung nach einer Zielvereinbarung angeboten wird.

3.1.3 Direktionsrecht

Das Direktionsrecht des Arbeitgebers kann die Zielvereinbarung nur insoweit ersetzen, als der Arbeitgeber berechtigt ist, eine Zielbindung für die arbeitsvertraglichen Aufgaben des Arbeitnehmers vorzugeben. Der Arbeitgeber kann die Zielerreichung aber nicht kraft Direktionsrecht mit dem der entgeltrelevanten Zielvereinbarung sonst immanenten negativen und positiven Vergütungsanreiz für den Arbeitnehmer versehen, sondern allenfalls mit dem positiven Anreiz, einen zusätzlichen Zielbonus zu verdienen.

3.1.4 Pflicht zur Zielvereinbarung?

Für die Aufrechterhaltung der leistungsabhängigen Vergütung auf der Grundlage von Zielvereinbarungen stellt sich die Frage, inwieweit eine gegenseitige Verpflichtung bestehen kann, Zielvereinbarungen für die jeweiligen Zielperioden abzuschließen. Aufgrund des Grundsatzes der Vertragfreiheit kann eine solche Pflicht nur bestehen, wenn eine Rechtsgrundlage in Form einer Rahmenvereinbarung existiert. Diese kann in Form eines Individualvertrages, einer Betriebsvereinbarung oder eines Tarifvertrages die Vereinbarung von Zielvereinbarungen vorsehen.

Beispiel

Sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer ausdrücklich „verpflichtet“, regelmäßig Zielvereinbarungen abzuschließen, ist eine solche Hauptpflicht anzunehmen. Das gleiche gilt, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer „vereinbaren, dass im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses Zielvereinbarungen getroffen werden“.

Eine Verpflichtung zum Abschluss von Zielvereinbarungen kann sich auch durch Auslegung der Rahmenvereinbarung ergeben. Neben dem Wortlaut kommen folgende Begleitumstände für die Auslegung in Betracht, die für eine Verpflichtung sprechen:

- Äußerungen der Parteien bei der Einigung über eine Rahmenvereinbarung,
- die Interessenlage,
- die Verknüpfung der Zielvereinbarung mit einem variablen Vergütungsbestandteil, wenn dadurch deutlich wird, dass der Arbeitnehmer seine sonst übliche

Zielvergütung nur erreichen kann, wenn jährlich Zielvereinbarungen geschlossen werden,

- das Verhalten des Arbeitgebers in der Vergangenheit; hat er über Jahre regelmäßig Zielvereinbarungen geschlossen spricht dies dafür, dass dies zwischen den Parteien als fortlaufend vereinbart sein sollte.

Auch wenn die Auslegung ergibt, dass eine Pflicht zum Abschluss einer Zielvereinbarung besteht, bedeutet dies noch nicht, dass auch die Vereinbarung bestimmter Ziele durchgesetzt werden kann. Eine Verpflichtung zur Vereinbarung bestimmter Ziele oder bestimmter Zielkategorien besteht wiederum nur dann, wenn dies zwischen den Parteien so vereinbart wurde, z. B. im Rahmen einer Rahmenvereinbarung.

3.2 Fehlende Einigungen in der Zielvereinbarung

Kommt eine Vereinbarung über konkrete Ziele für eine Zielperiode nicht zustande, obwohl eine Rahmenvereinbarung besteht, war lange Zeit umstritten, ob hieraus ein Anspruch des Arbeitnehmers resultiert. Ohne Zielvereinbarung hat der Arbeitnehmer an sich keinen vertraglichen Anspruch auf Bonuszahlung, eine gesetzliche Regelung kann die Verhandlung darüber nicht ersetzen. Inzwischen hat das Bundesarbeitsgericht aber klargestellt, dass ohne anderweitige vertragliche Regelung die Arbeitnehmer Schadensersatzansprüche gegen ihren Arbeitgeber haben (BAG v. 12. Mai 2010, Az. 10 AZR 390/09).

3.2.1 Schadensersatzanspruch

Aus der vertraglichen Vereinbarung einer variablen Zahlung gemäß Zielvereinbarung resultiert grundsätzlich die Verpflichtung des Arbeitgebers, mit dem Arbeitnehmer über die in der jeweiligen Periode zu erreichenden Ziele zu verhandeln. Verletzt der Arbeitgeber diese Pflicht, kann der Arbeitnehmer einen Schadensersatzanspruch gemäß § 280 Abs. 1, Abs. 3, § 283 Satz 1, § 252 BGB gegen den Arbeitgeber geltend machen. Die Pflicht wird verletzt, wenn der Arbeitgeber das Nichtzustandekommen der Vereinbarung zu vertreten hat.

Wegen § 280 Abs. 1 Satz 2 BGB wird das Verschulden des Arbeitgebers zunächst vermutet. Er muss daher darlegen können, dass er seiner Pflicht nachgekommen ist und der Abschluss einer Vereinbarung gerade nicht durch sein Verschulden gescheitert ist. Wird eine Zielvereinbarung schlicht versäumt, geht das also zu Lasten des Arbeitgebers.

Der Arbeitgeber muss für den konkreten Zeitraum realistisch erreichbare Ziele vorschlagen. Er hat zuvor eine Prognose für diese Periode zu erstellen. Ihm obliegt auch regelmäßig die Initiative zur Verhandlung, er muss ein Angebot machen. Mit einem Gegenangebot des Arbeitnehmers muss er sich auseinandersetzen.

Die Schadensermittlung erfolgt dann auf Grundlage der vertraglich zugesagten Prämie bzw. der durchschnittlichen Vorjahresboni, vgl. § 162 BGB. Zu Gunsten des Arbeitnehmers wird dabei angenommen er hätte die Ziele erreicht. Bei gestaffelten Systemen wird von 100 Prozent ausgegangen. Abweichungen von dieser Regel muss der Arbeitgeber erst beweisen. Ein Mitverschulden des Arbeitnehmers am Nichtzustandekommen der Vereinbarung wird nach § 254 BGB anteilig berücksichtigt.

3.2.2 Vertragliche Regelung

Zur Vermeidung eines Schadensersatzes, kann der Arbeitgeber den Fall schon in der Rahmenvereinbarung regeln, dass eine Zielvereinbarung nicht zustande kommt.

Allein die Bestimmung der Fortgeltung alter Vereinbarungen lässt aber nicht schon die Verpflichtung des Arbeitgebers entfallen oder erfüllt diese automatisch, weil Ziele stets von konkreten Prognosen abhängen und im Einzelfall betrachtet werden müssen (BAG v. 12. Mai 2010, Az. 10 AZR 390/09). Auch lässt sich die Geltendmachung von Schadensersatz durch den Arbeitnehmer nicht generell ausschließen.

Vereinbart werden kann jedoch, dass der Arbeitnehmer die Initiativlast zum Abschluss übernimmt. Dadurch wird vermieden, dass schon die versehentliche Versäumnis zum Schadensersatzanspruch führt. Um den Arbeitnehmer dadurch nicht unzumutbar zu benachteiligen sollte vereinbart werden, wie in diesem Fall Verfahren wird. Die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Gewährung eines variablen Vergütungsbestandteils bleibt nämlich grundsätzlich bestehen. In Frage kommt die Fortgeltung der letzten Vereinbarung, oder ein Recht des Arbeitgebers eine Zielvorgabe zu treffen.

Für den Fall der Vereitelung durch den Arbeitgeber, bleibt der Schadensersatz des Arbeitnehmers in jedem Fall unbenommen.

3.3 Auslegung der Zielvereinbarung

Für die Auslegung der Zielvereinbarung gelten die allgemeinen zivilrechtlichen Grundsätze der §§ 133, 157 BGB. Für den durch Auslegung der Zielvereinbarung ermittelten Inhalt ist entscheidend, welchen Inhalt der Zielvereinbarung der verständige Empfänger der Vereinbarung entnehmen muss. Für Klauseln der Zielvereinbarungen, die der Einbeziehungskontrolle nach den §§ 305 ff. BGB unterliegen, gehen Zweifel gemäß § 305c Abs. 2 BGB. zu Lasten des Arbeitgebers als Verwender.

3.4 Anpassung oder nachträgliche Änderung der Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen werden für die jeweilige Zielvereinbarungsperiode geschlossen, üblicherweise für einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten. Im Laufe der Zielperiode können sich wirtschaftliche oder sonstige Rahmenbedingungen verändern und die Erreichung der Ziele erschweren oder unmöglich machen. Die Gründe dafür sind viel-

seitig denkbar und können in wirtschaftlichen Entwicklungen, Entscheidungen des Unternehmers oder persönlichen Leistungshindernissen des Arbeitnehmers liegen.

Beispiel

Der Arbeitnehmer hat das vereinbarte Ziel, bis zum Jahresende ein Vertriebs- und Werbekonzept für ein neues technisches Gerät zu erarbeiten und zu starten. Mitte des Jahres ruft das Unternehmen das Produkt nach technischen Schwierigkeiten und der gescheiterten TÜV-Zertifizierung zurück und stellt die Produktion bis auf Weiteres ein. Der Arbeitnehmer kann sein Ziel nicht erfüllen.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, eine Zielvereinbarung nachträglich zu ändern, Ziele anzupassen, zu streichen oder die monetäre Gewichtung der Ziele zu verändern. Durch die einvernehmliche Anpassung kann eine neue Zielvereinbarung zustande kommen, die sich aber rückwirkend auf den gesamten Zielvereinbarungszeitraum erstrecken kann.

3.4.1 Pflicht zur Anpassung der Zielvereinbarung

Im Hinblick auf die Rechtsfolgen solcher Veränderungen der äußeren Umstände ist zunächst die Zielvereinbarung selbst bzw. die Rahmenvereinbarung maßgeblich. Sind dort keine Regelungen enthalten, besteht eine vertragliche Anpassungspflicht jedoch regelmäßig nicht (vgl. oben Ziffer 2.3.2.).

3.4.2 Störung der Geschäftsgrundlage / Leistungsstörungen

Vereiteln oder erschweren Änderungen der Rahmenbedingungen die Erreichbarkeit der Ziele für den Arbeitnehmer, sind die rechtlichen Konsequenzen umstritten. Einerseits wird vertreten auf die Regeln über die Störung der Geschäftsgrundlage (§ 313 BGB) zurückzugreifen, andererseits sollen die allgemeinen zivilrechtlichen Vorschriften über die Leistungsstörungen gelten.

Voraussetzung für die Störung der Geschäftsgrundlage (§ 313 BGB) wäre, dass die veränderten Umstände Gegenstand der Geschäftsgrundlage der Zielvereinbarung gewesen wären. Geschäftsgrundlage sind die äußeren Umstände dann nicht, wenn sie durch die Zielvereinbarung der Risikosphäre des Arbeitgebers oder des Arbeitnehmers zugewiesen sind.

Beispiel

Der Arbeitnehmer kann sein Ziel, einen definierten Umsatz zu erzielen, nicht mehr erreichen, weil der Hauptkunde insolvent ist und keine Aufträge mehr erteilt.

Die Auftragslage ist zwar grundsätzlich Teil des unternehmerischen Risikos. Hinsichtlich des zielgebundenen Entgeltbestandteils seiner eigenen Vergütung übernimmt der Arbeitnehmer durch die Zielvereinbarung aber dieses Risiko. Für die Zielvereinbarung ist das Risiko (und die Chance) des veränderten Kundenverhaltens dem Arbeitnehmer zugewiesen.

Ist die nachträglich erkannte Untauglichkeit im Hinblick auf die Zielvereinbarung auch eine schwerwiegende Störung der Geschäftsgrundlage, dann ist die Zielvereinbarung so anzupassen, wie sie von den verständigen Parteien in Kenntnis der geänderten Umstände geschlossen worden wäre (§ 313 Abs. 1 BGB). Daneben kommt ein Rücktritts- oder Kündigungsrecht in Betracht, wenn eine Anpassung der Zielvereinbarung nicht möglich oder einer Partei nicht zumutbar ist (§ 313 Abs. 3 BGB).

Da die Grundsätze über die Störung der Geschäftsgrundlage subsidiär gegenüber den vertraglichen Regelungen gelten, wird nach anderer Ansicht zuerst auf die Leistungsstörungsvorschriften für den Vertrag bzw. die Zielvereinbarung zurückgegriffen. Dazu gehören insbesondere die Vorschriften zur Unmöglichkeit (§§ 323, 326 BGB) und zum Annahmeverzug (§ 615 BGB). Die praktische Schwierigkeit besteht dabei vor allem darin, dass bezüglich der Rechtsfolgen eine fiktive Zielerreichung ermittelt werden müsste. Dies wird im gerichtlichen Verfahren regelmäßig nur durch ein Sachverständigengutachten zu lösen sein.

3.5 Tarifrecht

3.5.1 Tarifvertragliche Grenzen

Für die Einführung von Zielvereinbarungssystemen, an die die Zahlung erfolgsabhängiger Vergütungsbestandteile geknüpft ist, stellt sich außerhalb der Führungsebene des Unternehmens insbesondere das Problem des Spielraumes für eine Individualvereinbarung, wenn und soweit die Vergütung der Arbeitnehmer durch kollektiv geltenden Tarifvertrag geregelt ist.

Die erfolgsabhängige Vergütung tritt bei der Vereinbarung einer Zielvereinbarung in der Regel an die Stelle einer aufgrund einer Leistungsbeurteilung gezahlten Leistungszulage. Für die Zulässigkeit der Vereinbarung einer entgeltrelevanten Zielvereinbarung kommt es dabei aber darauf an, inwieweit sowohl die Leistungsbeurteilung als auch die Vergütung in dem Tarifvertrag bereits abschließend geregelt ist. Bestehen solche tariflichen Regelungen, ist eine Vereinbarung, die Teile der Vergütung von Erfolg bei der

Erreichung von Zielen aus einer Zielvereinbarung abhängig macht, davon abhängig, ob der Tarifvertrag dies im Rahmen einer Öffnungsklausel zulässt.

Soweit eine entgeltrelevante Zielvereinbarung für tarifliche Entgeltbestandteile aufgrund der Regelungen eines Tarifvertrags nicht möglich ist, bleiben für den Zielbonus außertarifliche Entgeltbestandteile.

Beispiel

Für den Geltungsbereich des Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrages der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie ist die tarifliche Leistungsbeurteilung für Angestellte und gewerbliche Arbeitnehmer im Zeitlohn in § 7 LGRTV geregelt. Hiervon abweichende Leistungsbeurteilungssysteme können durch Betriebsvereinbarungen geregelt werden. Der Tarifvertrag schreibt dabei aber die Beibehaltung eines Leistungsbeurteilungssystems vor. Die Einführung einer Zielvereinbarung ist in diesem Bereich daher auf die Beurteilung der Arbeitsleistung der Arbeitnehmer begrenzt. Die Abhängigkeit der Vergütung vom Erreichen eines übergeordneten Unternehmensziels wäre davon nicht mehr gedeckt.

3.6 Ziel verfehlt: arbeitsrechtliche Konsequenzen?

Wenn der Arbeitnehmer die vereinbarten Ziele nicht erreicht, stellt sich die Frage, ob darin eine arbeitsrechtliche Pflichtverletzung liegt, die den Arbeitgeber zur Abmahnung oder Kündigung berechtigt.

Der Arbeitnehmer verletzt seine arbeitsvertraglichen Pflichten, wenn er seine Arbeitsleistung nicht in der rechten Weise, am rechten Ort und in der rechten Zeit in der geschuldeten Qualität erbringt. Im Rahmen der Zielvereinbarung besteht die Hauptleistungspflicht des Arbeitnehmers darin, mit seiner Arbeitsleistung das Erreichen der vereinbarten Ziele anzustreben.

Dabei ist aber zu beachten, dass mit der Zielvereinbarung auch der Fall vertraglich vorgesehen ist, dass der Arbeitnehmer die Ziele nicht vollständig erfüllt. Dafür legen Zielvereinbarungen in der Regel graduelle Schwellen fest, innerhalb derer der Arbeitnehmer die Ziele über- oder untererfüllen kann, was sich dann entsprechend auf seinen Anspruch auf die Zielvergütung auswirkt. Eine Pflichtverletzung kann also nicht allein in dem Nichterreichen eines Ziels bestehen. Das gilt unabhängig davon, ob der Arbeitnehmer das Nichterreichen der Ziele beeinflussen konnte, oder nicht. Ein „hinreichendes nachhaltiges Bemühen“ des Arbeitnehmers um die Erfüllung der Ziele genügt, um die arbeitsvertragliche Verpflichtung zu erfüllen.

Umgekehrt liegt eine Pflichtverletzung des Arbeitnehmers vor, wenn er sich nicht in ausreichender Weise um die Erfüllung der Ziele bemüht. Die Pflichtverletzung liegt

dann allerdings nicht darin, dass die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden, sondern in der allgemeinen Verletzung der Arbeitspflicht.

Dafür wird die Nichterreichung der Ziele auch als Maßstab nicht allein herangezogen werden können. Für die Verletzung der arbeitsrechtlichen Pflichten durch den sogenannten „Low-Performer“ ist der Maßstab der eigenen Zielvereinbarung als Prognose, welche Leistung Arbeitgeber und Arbeitnehmer für den betroffenen Zeitraum vorgesehen haben, allein nicht ausreichend.

Auf der anderen Seite gibt jedoch die Zielvereinbarung dadurch, dass sie für den Fall des Zurückbleibens der Arbeitsleistung hinter den vereinbarten Zielen bereits monetäre Regelungen vorsieht, dem Arbeitnehmer keinen Freibrief, unter Inkaufnahme einer Entgeltminderung von sich aus geringere Leistungen zu erbringen. Denn die leistungsabhängige Vergütung des Arbeitnehmers ändert nichts daran, dass der Arbeitnehmer im Rahmen des Arbeitsvertrages seine Arbeitspflicht erfüllen muss. Verletzt er diese Arbeitspflicht, kommt eine Abmahnung bzw. verhaltensbedingte Kündigung in Betracht.

4 Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

Unterschiedliche Beteiligungsrechte

Da die Zielvereinbarung zum einen als Führungsinstrument verschiedene Verhaltensweisen der Arbeitnehmer steuert und zum anderen relevant für die Zusammensetzung des Entgelts der Arbeitnehmer sein kann, ist die Einführung eines Zielvereinbarungskonzepts auch mitbestimmungsrechtlich von Bedeutung.

Soweit tarifliche Bestimmungen für den Rahmen von Zielvereinbarungen nicht bestehen, werden die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates regelmäßig dadurch wahrgenommen, dass eine Rahmenvereinbarung für die Anwendung eines Zielvereinbarungssystems geschlossen wird.

Für die typischen Inhalte einer Rahmenregelung vgl. oben Ziffer 2.2.1.

Bei der Verwendung von Zielvereinbarungen im Betrieb sind grundsätzlich folgende Mitbestimmungsrechte betroffen.

4.1 § 87 I Nr. 1 BetrVG

Der Betriebsrat hat nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht zu Regelungen über das Ordnungsverhalten der Arbeitnehmer im Betrieb.

Im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses zählt dazu beispielsweise die Einladung des Arbeitnehmers zum erstmaligen Zielvereinbarungsgespräch, wenn die Verwendung von Zielvereinbarungen neu eingeführt werden soll. Die Zielvereinbarung mit dem zugehörigen Verfahren gehört mangels einer Rahmenregelung zu diesem Zeitpunkt noch nicht zum Inhalt des Arbeitsverhältnisses. Etwas anderes gilt in diesem Fall, wenn das Zielvereinbarungskonzept durch eine tarifliche oder betriebliche Rahmenregelung vorgeschrieben ist. Das Zielvereinbarungsgespräch wäre dann, die Anwendbarkeit des Tarifvertrages vorausgesetzt, bereits Inhalt der Arbeitspflicht und nicht des Ordnungsverhaltens. Die Regelung des Arbeitsverhaltens der Arbeitnehmer obliegt dem Arbeitgeber aufgrund seines Direktionsrechts und ist nicht mitbestimmungspflichtig.

Das Ordnungsverhalten der Arbeitnehmer kann daneben bei der Festlegung von Verhaltenszielen betroffen sein. Solche Ziele sind beispielsweise die „Verbesserung der Zusammenarbeit“ oder die „Verbesserung der Teamfähigkeit“.

4.2 § 87 I Nr. 6 BetrVG

Beim Einsatz von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Sollen im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses Daten und Informationen über die Mitarbeiter gesammelt werden, die elektronisch gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden sollen, so wird dies mitbestimmungspflichtig sein, weil über längerfristige Zeiträume Rückschlüsse auf das Verhalten und die Leistung der Arbeitnehmer getroffen werden können. Das Mitbestimmungsrecht besteht im Zielvereinbarungsprozess z. B. dann, wenn mit EDV-technischen Controlling-Systemen Daten über die vereinbarten Ziele und die Zielerreichung bzw. den Zielfortschritt gesammelt werden. Das Mitbestimmungsrecht umfasst dabei insbesondere die inhaltliche Gestaltung des Datenverarbeitungssystems sowie die Festlegung des Verwendungszwecks der gesammelten Daten.

4.3 § 94 I BetrVG

Nach § 94 Abs. 1 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Erstellung von Personalfragebögen. Als Personalfragebogen in diesem Sinne wird die systematische Zusammenfassung von Fragen über Kenntnisse, Fähigkeiten, Eigenschaften und persönliche Verhältnisse des Arbeitnehmers bezeichnet. Dazu gehören auch standardisierte Bewertungsbögen und Fragen, die zur Bewertung der Arbeitnehmer verwandt werden. Die Personalbögen müssen dazu nicht vom Arbeitnehmer selbst ausgefüllt oder beantwortet werden. Die gesammelten Informationen müssen allerdings persönliche Angaben des Arbeitnehmers sein. Aufzeichnungen über sein Verhalten oder seine Arbeitsleistung fallen grundsätzlich nicht hierunter.

Im Zielvereinbarungsverfahren kann dies auf Formulare zutreffen, die der Arbeitgeber für die Auswahl von Zielen oder die Abstimmung mit dem Arbeitnehmer über die Gewichtung von einzelnen Zielen verwendet. Soweit aus solchen Aufstellungen und Formularen aus der Zusammenstellung der Ziele Rückschlüsse auf die persönlichen Leistungspotentiale und Fähigkeiten des Arbeitnehmers geschlossen werden kann, unterliegen sie dem Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates.

Das gleiche gilt für ein Formblatt, auf dem die Zielerreichung dokumentiert wird, da hier Leistungsergebnisse, die aufgrund der persönlichen Fähigkeiten und Leistungen des Arbeitnehmers zustande gekommen sind, aufgeführt werden.

4.4 § 94 II BetrVG

Der Betriebsrat hat daneben ein Mitbestimmungsrecht bei Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze im Sinne des § 94 Abs. 2 BetrVG. Darunter fallen Regelungen, die die Bewertung des Verhaltens oder der Leistung des Arbeitnehmers verobjektiviert und nach einheitlichen, für die Bewertung maßgeblichen Kriterien ausrichten. Bei der Vereinbarung von Zielen, die nach Bewertungskriterien für die Arbeitnehmer beurteilt

werden und bei der Aufstellung von Bewertungsverfahren handelt es sich um solche Beurteilungsgrundsätze.

Dazu gehören im Einzelnen:

- die Aufstellung von Beurteilungsmerkmalen,
- die Beurteilungsanlässe wie die Zielvereinbarungsgespräche,
- die Häufigkeit der Beurteilung, und
- das Beurteilungsverfahren.

Für das Zielvereinbarungsverfahren gilt dies unabhängig davon, dass die Zielvereinbarung, in der die Beurteilungskriterien festgelegt werden, oft lange Zeit vor der eigentlichen Beurteilung geschlossen wird oder umgekehrt zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung noch gar keine Beurteilung stattfindet.

Für den Bereich des öffentlichen Dienstes hat das Bundesverwaltungsgericht entschieden, dass die Kontrolle auch dann mitbestimmungspflichtig ist, wenn sie mit der Leistungsbewertung einen einheitlichen Vorgang bildet und dieser Vorgang die Vorwegnahme eines wesentlichen Teils der nachfolgenden Beurteilung darstellt oder das spätere Geschehen in vergleichbarer Weise bestimmt. In der arbeitsrechtlichen Zielvereinbarung wird die Aufstellung der Ziele und Kriterien und ihre Auswertung zu einem einheitlichen Beurteilungsvorgang zusammengefasst. Die Zielvereinbarung bildet dabei den Kernbestandteil des Beurteilungsvorganges.

Das Mitbestimmungsrecht nach § 94 Abs. 2 BetrVG gewährt dem Betriebsrat kein Initiativrecht. Das Mitbestimmungsrecht ist auf die Gestaltung des Zielvereinbarungsverfahrens beschränkt. Insoweit kann der Betriebsrat weder über die einzelnen Beurteilungsvorgänge mitbestimmen, noch kann er über die Frage des „ob“ der Einführung von Zielvereinbarungen mitbestimmen.

4.5 § 87 I Nr. 10 BetrVG

Da eine Zielvereinbarung, die mit einem Zielbonus als erfolgsabhängiges Arbeitsentgelt verknüpft ist, die Vergütungsformen betrieblich mitgestaltet, löst die Entgeltrelevanz solcher Zielvereinbarungen auch vor diesem Hintergrund Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates aus.

Die Einführung eines Zielvereinbarungssystems im Betrieb betrifft Fragen der betrieblichen Lohngestaltung. Als „Lohn“ im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes bezeichnet man alle Leistungen des Arbeitgebers, die als Gegenwert für die von den Arbeitnehmern erbrachte Arbeitsleistung gewährt werden. Dazu gehören auch leistungsbezogene Vergütungen aus einer Zielvereinbarung.

Die Mitbestimmung des Betriebsrates über die Einführung von Zielvereinbarungen im Rahmen der betrieblichen Lohngestaltung wird sich in der Regel im Erstellen einer

Rahmenvereinbarung manifestieren.

Der Betriebsrat kann im Rahmen des § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG mitbestimmen über:

- die Einführung des Zielvereinbarungssystems als Entlohnungsgrundsatz,
- die Festlegung von Zielkategorien,
- die Aufstellung von Zielkatalogen,
- die Bestimmung von formalen Anforderungen wie der Zielanalyse und der Dokumentation,
- Bestimmung des Zielvereinbarungsverfahrens, z. B. die Führung einer bestimmten Anzahl von Zielvereinbarungs- und Meilensteingesprächen,
- die Einführung einer betrieblichen Schlichtungsinstanz für Konflikte bei der Zielfeststellung.

Wenn für die Bewertung der Ziele Grundsätze über die Einordnung oder die Ermittlung des Zielbonus nach dem Erreichungsgrad, den der Arbeitnehmer bei der Erfüllung der Ziele erreicht hat, aufgestellt werden, sind diese ebenfalls mitbestimmungspflichtig. Darunter fallen beispielsweise die Aufstellungen abgestufter Erfolgsklassen, in die der Arbeitnehmer im Rahmen der Beurteilung seiner Zielerreichung eingestuft wird und nach der sich die Höhe des Anteils am Zielbonus richtet.

Das Mitbestimmungsrecht und damit auch das Initiativrecht des Betriebsrats auf Abschluss einer Rahmenvereinbarung entstehen schon dann, wenn die erste individuelle Zielvereinbarung getroffen wird. Der Hinweis auf fehlenden kollektiven Bezug kann hier nicht eingewandt werden. Ein solcher liegt nämlich bereits dann vor, wenn die Zahlung einer Vergütung nach Leistung erfolgt, weil das Kriterium der Leistung notwendigerweise den Vergleich mit einer Normal-, Mindest- oder Minderleistung anderer Arbeitnehmer voraussetzt.

Die Festlegung individueller Ziele in den einzelnen Zielvereinbarungen ist dagegen nicht vom Mitbestimmungsrecht umfasst.

Die Frage, ob Zielvereinbarungen mit einer zielabhängigen Vergütung verknüpft werden sollen und welchen Gesamtaufwand der Arbeitgeber als Dotierungsrahmen („Topf“) dafür zur Verfügung stellt, ist ebenfalls mitbestimmungsfrei.

4.6 § 87 I Nr. 11 BetrVG

Ob der Betriebsrat auch nach § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht bei der Festlegung von Kriterien für die Vergütung des Arbeitnehmers hat, nach dem auch auf die konkrete Vergütungshöhe für die Arbeitnehmer Einfluss genommen werden könnte, ist umstritten.

Das Bundesarbeitsgericht hat zwar festgestellt, dass zwischen der zielabhängigen Vergütung aufgrund einer Zielvereinbarung und der Entlohnung nach Akkord- oder Prämiensätzen eine Vergleichbarkeit besteht (BAG v. 21.10.2003, BB 2004, 2467). Denn

auch bei Zielvereinbarungen bestehe ein Entgeltbestandteil, der sich nach konkreten und vom Arbeitnehmer beeinflussbaren, qualifizierbaren Arbeitsergebnissen richte, so dass die Höhe der Vergütung vom Arbeitnehmer direkt beeinflussbar sei.

Die Zielvereinbarung bestimmt aber nicht anhand unmittelbar auf die Höhe der Vergütung zielender Kriterien, was die Leistung des Arbeitnehmers am Ende wert ist. Die Zielerreichung ist vielmehr das Ergebnis einer Bewertung und Beurteilung, üblicherweise durch den Arbeitgeber. Es besteht daher kein festes Bezugssystem wie beim Akkordlohn, d. h. ein Wert, zu dem die Leistung des Arbeitnehmers direkt in Bezug gesetzt wird, um zu entscheiden, wie hoch die Vergütung zu sein hat. Die in einer Zielvereinbarung vereinbarten und vom Arbeitnehmer angestrebten Ziele beziehen sich auch nicht allein auf die Leistung oder Arbeitsmenge des Beschäftigten, sondern auf die Umsetzung der betrieblichen oder Unternehmensziele.

Welchen Wert die Leistung des Arbeitnehmers in der Zielvergütung erhält, entscheidet sich erst im Rahmen der Zielbeurteilung. Dem Entgelt, das der Arbeitnehmer aus der Zielvereinbarung erhält, liegt daher die Beurteilung der Zielerreichung zugrunde und nicht unmittelbar die Leistung des Arbeitnehmers.

Ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG passt also nicht in die Systematik von Zielvereinbarungen.

4.7 Informationsrechte des Betriebsrates

Der Betriebsrat hat im Rahmen seiner allgemeinen Aufgaben umfangreiche Informationsrechte bei der Einführung eines Zielvereinbarungssystems im Betrieb. Der Betriebsrat kann nach § 80 Abs. 2 BetrVG genaue Informationen darüber verlangen wie das geplante Zielvereinbarungskonzept gestaltet sein soll. Der Informationsanspruch aus § 80 Abs. 2 BetrVG umfasst, unabhängig von der Frage, wie weit für die Einführung und Anwendung der Zielvereinbarungen auch eine Betriebsvereinbarung erforderlich ist, dabei folgende Punkte:

- Ausgestaltung des Zielvereinbarungssystems,
- Controlling der Zielerreichung,
- Gruppe der einbezogenen Arbeitnehmer,
- Individuelle Zielvereinbarungen oder Gruppenzielvereinbarungen,
- Entgeltrelevanz der Zielvereinbarung oder bloßes Führungsinstrument,
- Arten und Kategorien der zu vereinbarenden Ziele,
- Laufzeit der Zielvereinbarungen,
- Art und Weise der Zielanalyse.

Grundsätzlich erfordert der Informationsanspruch des Betriebsrates eine konkrete, eröffnete Aufgabe des Betriebsrates. Besteht im Betrieb eine Rahmenvereinbarung in Form einer Betriebsvereinbarung, gibt die Überwachung ihres Inhalts oder der Verdacht, dass einzelne Punkte nicht eingehalten werden, dem Betriebsrat den Anspruch auf Informationen vom Arbeitgeber. Da die Einführung von Zielvereinbarungen unter

den aufgeführten Gesichtspunkten Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates betrifft, kommen die meisten allgemeinen Informationsrechte des Betriebsrates in der Vorbereitung des Zielvereinbarungskonzeptes in Frage.

Das Bundesarbeitsgericht billigt dem Betriebsrat zudem in einem tariflichen Zielvereinbarungssystem einen weiten Informationsanspruch über die Festlegung der einzelnen Ziele sowie die Ergebnisse der Beurteilung der Zielerreichung der einzelnen Arbeitnehmer zu. Dies sei erforderlich, um die Einhaltung des Tarifvertrages und des Gleichbehandlungsgrundsatzes überwachen zu können.

Anlage

A.1 Beispiele für Zielkataloge nach Ausrichtung der Unternehmensziele

Ziele müssen in der Zielvereinbarung ausreichend konkret formuliert werden, um in der Bewertungsphase ermitteln zu können, ob bzw. zu welchem Grad der einzelne Arbeitnehmer seine Ziele erreicht hat. Die Formulierung „Steigerung der Qualität“ beschreibt in diesem Sinne kein konkretes, individuelles Ziel. Der nachfolgende Katalog zeigt Beispiele für mögliche Zielbereiche auf, die für den einzelnen Arbeitnehmer aber einer konkreten Ausgestaltung bedürfen:

Orientierung am Markt:

- Marktanteile
- Auftragsvolumen
- Angestrebter Marktpreis
- Umsatz
- Reklamationen
- Kundenzufriedenheit
- Wiederbestellindex
- Neukunden
- Rentabilität

Orientierung am Produkt:

- Qualitätsstandards
- Prognosentreue (-abweichungen)
- Innovation bei Produkten
- Zertifizierungen
- Patente
- Verbesserungsvorschläge

Hinweis

Strategische Ziele, die auf die Ausrichtung des Unternehmens gerichtet sind, gehen in der Realisierung oft weit über den Planungshorizont der Zielvereinbarung hinaus, vor allem, wenn sie an Investitionen gebunden sind. Es ist bei solchen Zielen daher wichtig, genaue Meilensteine zu definieren.

Orientierung an der Produktivität:

- Personaleinsatz
- Maschinenlaufzeiten
- Fertigungszeiten
- Technologieeinsatz
- Optimierung von Geschäftsprozessen
- Rationalisierung
- Produktionsmenge

Orientierung an betriebswirtschaftlichen Zielen:

- Budget
- Kosten
- Deckungsbeiträge
- Marktanteile
- Ertragswerte
- Renditen
- Ergebnisse

Orientierung an Mitarbeitern (Abteilungen / Bereichen):

- Qualifikationsstruktur
- Verbesserungsvorschläge
- Fluktuation
- Krankenstand / Fehlzeiten
- Ausbildungsplätze
- Mitarbeiterförderung
- Seminare
- Zielvereinbarungen
- Kommunikation

A.2 Beispiel für den Inhalt einer individuellen Rahmenvereinbarung zum Abschluss von Zielvereinbarungen

Rahmen zum Abschluss einer Zielvereinbarung

- 1. Die Parteien vereinbaren, dass im Rahmen des bestehenden Arbeitsverhältnisses jährliche Zielvereinbarungen getroffen werden. Nach dem Erfolg der Zielerreichung gerichtet erhält der Arbeitnehmer eine jährliche Sonderzahlung.*
- 2. Die Initiative zum Abschluss der Vereinbarung trifft den Arbeitnehmer. Kommt eine Zielvereinbarung nicht zustande, vereinbaren die Parteien, dem Arbeitnehmer jährlich die Möglichkeit einzuräumen, zusätzlich zu der Vergütung aus dem Arbeitsvertrag im Rahmen einer vom Arbeitgeber einseitig zu treffenden Zielvorgabe eine Prämie als variablen Vergütungsbestandteil zu erzielen. Das treffen der Zielvorgabe ist für den Arbeitgeber freiwillig. Der Arbeitnehmer hat auch nach mehrmaliger Gewährung und Vorgabe von jährlichen Zielen hierauf keinen Rechtsanspruch für die Zukunft. Hat der Arbeitgeber innerhalb des ersten Quartals eines Kalenderjahres keine Zielvorgabe getroffen, entfällt der Prämienanspruch für dieses Jahr.*
- 3. Die Zielvereinbarung zwischen den Parteien wird jährlich nach Abschluss der Jahresplanung für die Laufzeit des Jahres geschlossen.*

Die Ziele werden zwischen dem Arbeitnehmer und dem direkten Vorgesetzten vereinbart.

- 4. Bestandteil der Zielvereinbarung können sowohl quantitative als auch qualitative Zielsetzungen sein.*

Die Zielprämie beträgt maximal ... Prozent des jeweiligen Jahrbruttogrundgehalts. Die Höhe richtet sich nach dem Grad der prozentualen Zielerreichung

0	bis 70 Prozent	Ziel nicht erreicht	0 Prozent Bonus

1	71 - 85 Prozent	Ziel größtenteils erreicht	50 Prozent Bonus

2	86 - 100 Prozent	Ziel erreicht	80 Prozent Bonus

3	101 -115 Prozent	Ziel übererreicht	100 Prozent Bonus

4	über 115 Prozent	Ziel deutlich übererfüllt	120 Prozent Bonus

5. *Über die Höhe des Zielerreichungsgrades entscheidet der Arbeitgeber nach erfolgtem Zielvereinbarungsgespräch mit dem Arbeitnehmer. Das Gespräch soll im Anschluss an das Geschäftsjahr nach Vorliegen der erforderlichen Kennzahlen stattfinden.*
6. *Die Prämie kommt nach Feststellung der Zielerreichung im März des Folgejahres zur Auszahlung. Kann die Zielerreichung erst zu einem späteren Zeitpunkt festgestellt werden, wird die Prämie nicht vor diesem Zeitpunkt fällig.*
7. *Voraussetzung für die Auszahlung des Bonus ist der Bestand eines Arbeitsverhältnisses zum Abschluss des Geschäftsjahres. Der Anspruch auf die Prämie besteht nicht für den Fall, dass das Arbeitsverhältnis während der Probezeit aufgelöst wird.*
8. *Beginnt das Arbeitsverhältnis nach dem 1. Januar eines Jahres, so entsteht der Anspruch auf die Prämie anteilig.
Für über den gesetzlichen Entgeltfortzahlungszeitraum hinausgehende Fehlzeiten bei Krankheit wird die Prämie pro Tag der Arbeitsunfähigkeit anteilig um den Betrag des den Tag entfallenden Anteils der Prämie (1/220) gekürzt.
Gleiches gilt für Zeiten, in denen das Arbeitsverhältnis ruht.*
9. *Der Arbeitgeber ist berechtigt, den Prämienanspruch aus einer Zielvereinbarung für das laufende Jahr zu widerrufen. Voraussetzung ist, dass hierfür ein sachlicher Grund vorliegt. Ein sachlicher Grund liegt insbesondere vor bei einem Rückgang des EBIT um mehr als Prozent oder wenn das Geschäftsergebnis die budgetierte Jahresplanung unterschreitet. Bei Ausübung des Widerrufsrechts muss der Arbeitgeber sicherstellen, dass die verbleibende Gesamtvergütung des Arbeitnehmers durch den Widerruf nicht um mehr als 25 Prozent reduziert wird und der übliche Lohn nicht unterschritten wird.*

A. 3 Beispiel für den Inhalt einer Rahmenbetriebsvereinbarung zur Einführung von Zielvereinbarungen

1. Präambel:

Die Präambel skizziert, warum das Unternehmen das Instrument der Zielvereinbarung mit Entgeltrelevanz einführen will, ob im Fokus die Mitarbeiterführung, Verbesserung des Unternehmensergebnisses, Steuerung der Lohnkosten oder die Koordination der Unternehmensziele steht. Dies hat gegebenenfalls Bedeutung für die Auslegung der Zielvereinbarung.

Beispiel

Die Geschäftsleitung und der Betriebsrat der X GmbH vereinbaren mit der folgenden Betriebsvereinbarung die gemeinsame Orientierung der Mitarbeiter an den Zielen des Betriebes und des Unternehmens durch die Einführung von regelmäßigen Zielvereinbarungen und der Bewertung der Zielerreichung.

Durch die Vereinbarung jährlicher Mitarbeiterziele zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten soll eine Grundlage für die gemeinsame Erörterung von Potentialen und Chancen der einzelnen Mitarbeiter geschaffen werden. Die Vereinbarung von Zielen und die Bewertung der Zielerreichung soll Vorgesetzte in der Führung unterstützen und den Mitarbeitern eine Einschätzung der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten erleichtern

2. Geltungsbereich

Im Geltungsbereich wird festgelegt, für welchen Kreis von Mitarbeitern die Vereinbarung gelten soll. Dabei wird auch festgelegt, ob die Regelung für Mitarbeiter ab dem ersten Tag der Betriebszugehörigkeit gelten soll, oder erst nach einer Warte- oder Probezeit. Es wird z. B. geregelt, ob die Regelung für befristet beschäftigte Mitarbeiter gelten soll oder für Arbeitnehmer die während der Zielvereinbarungsperiode aus dem Unternehmen ausscheiden oder in das Unternehmen eintreten.

Beispiel

Die Betriebsvereinbarung gilt für die Arbeitnehmer und Angestellten der Abteilungen Entwicklung, Produktion und Vertrieb / des Betriebes X-Stadt, deren Arbeitsverhältnis mit der X GmbH bereits mehr als 6 Monate bestanden hat.

Die Betriebsvereinbarung gilt für befristet beschäftigte Arbeitnehmer und Angestellte, deren vertraglich vereinbarte Beschäftigungsdauer 6 Monate übersteigt.

3. Einrichtung des Entgeltsystems

Meist wird in den Betriebsvereinbarungen (deklaratorisch) das zugrunde liegende tarifliche oder betriebliche Entgeltsystem in Bezug genommen und das Zielvereinbarungssystem so darauf abgestimmt. Dadurch kann das Grundvergütungssystem als Geschäftsgrundlage für die Zielvereinbarungssysteme bei einer gravierenden Änderung (z. B. durch Änderung des Tarifvertrages) eine Anpassungspflicht der Betriebsparteien bedingen. Eine Ersetzung ehemals übertariflicher Entgeltbestandteile durch das Zielvereinbarungssystem kann so transparenter gestaltet werden.

4. Zielvereinbarungen

Für die Gestaltung der Zielvereinbarung ist die Festlegung der Zielkategorien / Zielarten in einer Rahmenbetriebsvereinbarung wesentlicher Bestandteil. Darin werden z. B. die Festlegung der maximalen Anzahl von Zielen einer bestimmten Kategorie und die Festlegung der Mindestanzahl von Zielen der verschiedenen Kategorien geregelt.

Beispiel

1. *Die individuellen Ziele in der Zielvereinbarung werden Mitarbeiter- oder Abteilungsspezifisch festgelegt. Die Ziele werden so ausgerichtet, dass sie mit den übergeordneten Zielen des Unternehmens, des Betriebes oder der Einheit in Einklang stehen.*

In der Zielvereinbarung werden jeweils 3 bis 5 Ziele vereinbart, von denen wenigstens 2 persönliche Leistungsziele des Mitarbeiters sein müssen.

In der Zielvereinbarung werden das Ziel, die Bemessungsgrundlage und die Messgrößen für die Bewertung der Zielerreichung und die Zielperiode vereinbart.

Für Ziele, die zu einem späteren Zeitpunkt als das Ende des Kalenderjahres erreicht sein sollen (z. B. strategische Ziele), kann in der Zielvereinbarung eine längere Zielperiode vereinbart werden. Die Zielvereinbarung muss in diesem Fall für das Ende des Kalenderjahres ein Meilesteinziel festlegen.

2. *Für die Zielvereinbarungen werden folgende Zielkategorien verwendet:*

- *Leistungsziele der Mitarbeiter mit der Angabe in bezifferbaren Messgrößen, z. B. Umsatz, Auftragseingang, etc.,*
- *Leistungsziele der Mitarbeiter mit qualitativen Messgrößen, z. B. Kundenzufriedenheit, Führungsverhalten, etc.,*
- *Ziele, die auf die strategische Ausrichtung eines Arbeitsbereichs oder einer Einheit des Unternehmens gerichtet sind, z. B. Neuentwicklungen, neue Geschäftsfelder,*

- *Ziele, die auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens oder einer Einheit des Unternehmens abstellen.*

3. *Die Bemessungsgrundlage für Ziele mit bezifferbaren Messgrößen soll aus solchen Werten gebildet werden, die sich aus dem Berichtswesen der Einheiten des Unternehmens ablesen lassen.*

5. Zielvereinbarungsgespräche

Für die vorgesehenen Zielvereinbarungsgespräche werden als Rahmenvereinbarung die Anzahl der Zielvereinbarungsgespräche und ihre terminliche Wiederkehr, die Anzahl und Zeiten der Meilenstein- und Kontrollgespräche sowie Vorbereitung und Aufzeichnung der Gespräche, verwendete Formulare, etc. geregelt.

Beispiel

1. *Zu Beginn eines Kalenderjahres wird in der Zeit vom 1. Januar bis 1. März zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ein Zielvereinbarungsgespräch geführt. Das Ergebnis des Zielvereinbarungsgesprächs wird in dem Formular „Zielvereinbarung“ schriftlich dokumentiert.*

2. *In der Zeit vom 1. Juni bis 31. Juli wird zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ein Meilensteingespräch geführt. Darin wird der Fortschritt in der Erfüllung der vereinbarten Ziele festgestellt.*

Der Mitarbeiter ist verantwortlich für die Erreichung der vereinbarten Ziele. Wird während der Laufzeit der Zielvereinbarung deutlich, dass ein vereinbartes Ziel nicht erreichbar ist, so hat der Mitarbeiter seinen Vorgesetzten hierüber unverzüglich zu informieren. Dies gilt unabhängig davon, ob der Mitarbeiter die Nichterreichbarkeit zu vertreten hat.

Vorgesetzter und Mitarbeiter können überprüfen, welche zusätzlichen Maßnahmen seitens des Mitarbeiters oder des Arbeitgebers zur Erreichung der Ziele erforderlich sind.

6. Zielbewertung

Der Zielerreichungsgrad, die Festlegung einer Bewertungsskala für die Feststellung des Zielerreichungsgrades, z. B. durch die Verwendung einer 3, 4 oder 5-stufigen Skala und die textliche Wertbeschreibung der einzelnen Stufen können als Rahmen für die Zielbewertung festgelegt werden.

Ferner wird die Festlegung der Verknüpfung von Zielerreichung und Entgelt z. B. Festlegung der prozentualen Bonuszahlung für die einzelnen Zielerreichungsstufen geregelt.

Beispiel

1. Zu Beginn eines Kalenderjahres wird in der Zeit vom 1. Januar bis 1. März zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ein Gespräch zur Bewertung der Zielerreichung geführt.

Die Ergebnisse der Zielerreichung werden auf dem Formular „Zielerreichung“ schriftlich dokumentiert.

Auf der Grundlage des Zielerreichungsgesprächs wird die Zielerreichung durch den Vorgesetzten festgelegt.

Die Festlegung der Zielerreichung für die einzelnen Ziele und die Zuweisung des Wertgehalts für die Sonderzahlung erfolgt in folgenden Stufen:

0	bis 70 Prozent	Ziel nicht erreicht	0 Prozent Bonus
1	71 – 85 Prozent	Ziel größtenteils erreicht	50 Prozent Bonus
2	86 – 100 Prozent	Ziel erreicht	80 Prozent Bonus
3	101 – 115 Prozent	Ziel übererreicht	100 Prozent Bonus
4	über 115 Prozent	Ziel deutlich übererfüllt	120 Prozent Bonus

7. Schulung von Mitarbeitern und Führungskräften

Die Schulung von Mitarbeitern beim Eintritt in das Unternehmen oder neu hinzutretenden Führungskräften, bei der Übernahme von Verantwortung im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses kann hier geregelt werden, muss aber nicht notwendigerweise Gegenstand einer Rahmenbetriebsvereinbarung sein.

8. Mitbestimmung des Betriebsrates

Zu den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates können beispielsweise die Anlässe und Inhalte der Information des Betriebsrates über den Zielvereinbarungsprozess fixiert werden, Modalitäten der Hinzuziehung von Betriebsratsmitgliedern zu Zielvereinbarungsgesprächen oder die Mitbestimmung des Betriebsrates beim Abschluss einzelner Zielvereinbarung (das Mitbestimmungsrecht hierbei ist umstritten).

9. Meinungsverschiedenheiten

Bestehen Meinungsverschiedenheiten über die Durchführung der Rahmenvereinbarung für das Zielvereinbarungssystem, kann ein betriebsinternes Schlichtungsverfahren eingerichtet werden. Dazu wird geregelt, für welche Art Meinungsverschiedenheit die Schlichtung eingerichtet werden soll:

- Meinungsverschiedenheiten über die Zuordnung von Zielen,
- Meinungsverschiedenheiten über die Bewertung von Zielen, oder
- Meinungsverschiedenheiten über den Zielerreichungsgrad.

Beispiel

Ist der Mitarbeiter mit der Bewertung der Zielerreichung durch den Vorgesetzten nicht einverstanden, so kann er binnen einer Frist von 4 Wochen ab der Festlegung der Zielerreichung der Festlegung widersprechen. Der Mitarbeiter muss den Widerspruch schriftlich und begründet bei dem Personalleiter einlegen. Auf den Widerspruch hin findet unter Beteiligung des Mitarbeiters eine Prüfung der Zielerreichung durch den nächsthöheren Vorgesetzten des Mitarbeiters oder den Personalleiter statt. Der Betriebsrat wird hierüber informiert.

Wird der Widerspruch dadurch nicht erledigt, findet eine erneute Beratung unter Hinzuziehung des Mitarbeiters, des Vorgesetzten und des Betriebsrates mit dem Ziel der Einigung statt.

Hinweis

Aus geltenden Tarifverträgen können sich weitere oder abweichende Vorgaben für den Inhalt der Betriebsvereinbarungen ergeben. Der hier dargestellte beispielhafte Inhalt einer Rahmenbetriebsvereinbarung entspricht nicht den inhaltlichen Anforderungen des § 10 ERA-TV (Bayern).

Ansprechpartner

Markus Lippmann

Grundsatzabteilung Recht

Telefon 089-551 78-236

Telefax 089-551 78-233

markus.lippmann@baymevbm.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wurde meist auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet.

Herausgeber:

bayme

Bayerischer Unternehmensverband
Metall und Elektro e. V.

vbm

Verband der Bayerischen Metall-
und Elektro-Industrie e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.bayme.de www.vbm.de

© bayme vbm November 2011