



Konrad Maria Weber

## Zielvereinbarungen und Zielvorgaben im Individualarbeitsrecht

Probleme und Lösungen im bestehenden  
und entgeltrelevanten System  
„Führen durch Ziele“



## § 1 Einführung und Gang der Untersuchung

Die Entgeltsysteme in der Arbeitswelt sind einem tiefgreifenden Wandel ausgesetzt. Starre Festgehälter werden zurückgedrängt, variable und vor allem leistungsorientierte Vergütungen gewinnen immer mehr an Bedeutung. Zielvereinbarungen/-vorgaben<sup>1</sup> mit anknüpfenden Entgeltbestandteilen sind mittlerweile aus dem normalen Arbeitsleben nicht mehr wegzudenken.<sup>2</sup> Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen sprach schon Ende des letzten Jahrtausends dieser Form der Vergütung eine wachsende Bedeutung zu.<sup>3</sup> Das Personalführungssystem „Führen durch Ziele“ ist – in unterschiedlichen Gestaltungsvarianten – schlicht „in“ und ein betriebswirtschaftlicher Dauerbrenner. Es heißt sogar, dass ein moderner Führungsstil darauf gar nicht mehr verzichten kann.<sup>4</sup> Die gewerkschaftliche Seite steht dagegen den Zielvereinbarungen und erst recht den einseitigen Zielvorgaben eher kritisch gegenüber.<sup>5</sup>

Zielvereinbarungen/-vorgaben sind in der Praxis inzwischen Standard. Was früher den Führungskräften der oberen Hierarchieebene größerer Unternehmen vorbehalten war,<sup>6</sup> wird mittlerweile immer mehr auch auf den unteren Stufen installiert. Fast flächendeckend wurde und wird das Personalführungssystem Zielvereinbarungen/-vorgaben in den Unternehmen eingeführt.<sup>7</sup> Die gewachsene Bedeutung der variablen Vergütung basierend auf Zielvereinbarungen/-vorgaben in der Arbeitswelt spiegelt sich mittlerweile auch in der Rechtswissenschaft und juristischen Praxis wider. Während am Anfang des neuen Jahrtausends noch der Vorwurf erhoben wurde, das Personalführungssystem Zielvereinbarungen/-vorgaben wird entgegen seiner praktischen Bedeutung in der juristischen Literatur schlicht ignoriert,<sup>8</sup> ist dieser Einwand nicht mehr haltbar. Inzwischen beschäftigt sich Wissenschaft und Rechtsprechung intensiv mit diesem Thema. In der Instanzenrechtsprechung erfolgten viele, teilweise sich in den Ansichten erheblich unterscheidende Entscheidungen. Auch das BAG urteilte im Jahr 2007 in drei Fällen über Zielvereinbarungen/-vorgaben. Man sagt, über keine andere variable Vergütungsform wird so viel prozessiert.<sup>9</sup> Auch in der Literatur gibt es fast so viele Ansichten, wie es Veröffentlichungen gibt. Vieles ist umstritten und ungeklärt.

Zielvereinbarungen/-vorgaben existieren in der arbeitsrechtlichen Praxis in unterschiedlichen Formen. Meist werde sie zwar im Rahmen einer Individualvereinbarung installiert, sie können jedoch auch auf Betriebsvereinbarungen basieren.<sup>10</sup> Sogar Tarifverträge können Zielvereinbarungen im weiteren Sinne beinhalten.<sup>11</sup> Die Ziele selbst können sowohl an die persön-

---

1 Für die einzelnen Definitionen der Begriffe im Überblick, siehe § 4 VI.

2 *Schmiedl*, in BB 2006, 2417 (2417); *Ehlscheid/Unterhinninghofen*, in AiB 2002, 295 (295).

3 Vgl. *Bahnmüller*, Stabilität und Wandel, S. 172, der schon im Jahr 1998 Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, Bankgewerbe und Textilindustrie hierzu befragte.

4 *Breisig*, Entlohen und Führen, S. 21; *Kolb*, in *Schwaab/Bergmann/Gairing/Kolb*, S. 7; *Kunz*, Führen, S. 265.

5 Vgl. *Ehlscheid*, in AiB 2007, 339 (344).

6 Vgl. *Humble*, MBO-Fibel, der nur von Führungskräften spricht.

7 Siehe statistische Erhebungen bei *Berwanger*, Einführung, S. 1ff.

8 *Geffken*, in NZA 2000, 1033 (1033), der vermutet, so lange es keine Rechtsprechung gibt, solange bleibt dieses Thema für die Wissenschaft uninteressant.

9 DLW/Diller, S. 477 Rn 821b.

10 Vgl. hierzu die Studie über Zielvereinbarungen im weiteren Sinne als Betriebsvereinbarungen bei *Klein-Schneider*, Entgelt, S. 49ff.

11 Nachweise bei *Breisig*, Entlohen und Führen, S. 104ff. und *Geffken*, in AiB 2007, 514 (516); ausführlich hierzu *Krause*, Zielvereinbarungen, S. 264ff.

liche Leistung des Arbeitnehmers,<sup>12</sup> die Leistung einer Arbeitnehmergruppe als auch an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens anknüpfen. Den Arbeitsvertragsparteien stehen hier alle Möglichkeiten offen. Die Praxis bedient sich aber häufig auch Mischformen, verbindet also die individuelle Leistung des Arbeitnehmers mit den kollektiven Leistungen einer Arbeitnehmergruppe bzw. des Unternehmens. Weiter kommen nicht nur „harte“ Ziele vor, deren Erreichen anhand objektiver Zahlen (Ausschuss, Umsatz, Verkaufszahlen etc.) ermittelbar ist, sondern auch „weiche“ Ziele, deren Erreichen lediglich wertend (z.B. Kundenzufriedenheit, Teamfähigkeit) beurteilt werden kann. Möglich sind auch Zielvereinbarungen/-vorgaben, die lediglich die Leistungsbeurteilung ermöglichen sollen, ohne dass daran ein Entgeltanspruch des Arbeitnehmers gekoppelt sein soll.

In dieser Arbeit werden diejenigen Probleme betrachtet und Lösungen entwickelt, die bei der Zielvereinbarung/-vorgabe verknüpft mit einem Entgeltanspruch des Arbeitnehmers entstehen können. Hierbei werden lediglich diejenigen Probleme beleuchtet, die individualrechtlich in einem schon bestehenden System entstehen können. Es kann als geklärt gelten, dass das Zielvereinbarungen/-vorgaben in einem bestehenden Arbeitsverhältnis individualrechtlich nicht gegen den Willen des Arbeitnehmers eingeführt werden kann. Das bisher vertragliche Entgelt des Arbeitnehmers ist bestandsfest.<sup>13</sup> Somit kann auch auf betriebsverfassungsrechtlichem Wege nur die Einführung „on top“ bei gleichzeitigem Belassen der bisherigen Vergütung erfolgen. Letzterem wird der Arbeitnehmer allerdings sich wohl auch individualrechtlich nicht verweigern. Insofern wird die Implementierung des Personalführungssystems Zielvereinbarung/-vorgabe nicht weiter betrachtet. Auch der Bereich der Mitbestimmung wurde schon mehrfach untersucht. Im Ergebnis besteht in den Schranken der §§ 77 Abs. 3, 87 Abs. 1 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates. Daneben stehen ihm auch weitere Mitwirkungsrechte und auch Informationsrechte zu.<sup>14</sup>

Es bleiben jedoch genug ungeklärte Fragen bestehen, die während der Durchführung des Personalführungssystems Zielvereinbarung/-vorgabe entstehen können. Zu diesen Fragen Antworten zu finden, soll die vorliegende Arbeit beitragen. So werden, nach Einordnung im historischen Kontext, die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten des Personalführungssystems Zielvereinbarung/-vorgabe dargestellt. Es bedarf einer Abgrenzung von bestehenden Vergütungsformen. Die Lösung der auftretenden Störungen im System ist nur durch einer Klärung

---

12 Männliche Bezeichnungen stehen im Folgenden sowohl für männliche als auch weibliche. Die einheitliche Bezeichnung „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“ etc. dient der besseren Lesbarkeit.

13 Pelzer, Zielvereinbarungen, S. 111ff.; Heiden, Zielvereinbarungen, S. 59; Deich, Beurteilung, S. 59ff.; Schaub/Linck, AHdB, § 77 Rn 2; Riesenhuber/v.Steinau-Steinrück, in NZA 2005, 785 (787); Hergenröder, in AR-Blatte SD 1855, Rn 22; Berwanger, in BB 2003, 1499 (1501); Bauer, in Brennpunkte, 93 (94ff.); Mauer, in NZA 2002, 540 (543); jeweils m.w.N.; vgl. zur Einführung aus soziologischer Sicht Berwanger, Einführung, S. 112ff.

14 Vgl. BAG vom 10.10.2006, Az 1 ABR 68/05; BAG vom 21.10.2003, Az 1 ABR 39/02; Buschmann, in RdA 2008, 38 (39ff.); Annuß, in NZA 2007, 290 (296); Trittin/Fischer, in AuR 2006, 261 (261ff.); Olbert, in AuA 2006, 84 (84ff.); Friedrich, in PersF 2006, 22 (32ff.); Däubler, in NZA 2005, 793 (794ff.); Riesenhuber/v.Steinau-Steinrück, in NZA 2005, 785 (788); Trittin, in AiB 2005, 481 (481ff.); Hergenröder, in AR-Blatte SD 1855, Rn 116ff.; Rieble/Gistel, in BB 2004, 2462 (2462ff.); Berwanger, in BB 2003, 1499 (1502); Hoß, in ArbRB 2002, 154 (156); Däubler, in AiB 2001, 208 (213ff.); MüKo/Müller-Glöge, § 611 BGB Rn 767; Fitting, § 87 BetrVG Rn 415, 498; Preis-Preis/Lindemann, AV, II Z 5 Rn 49ff.; DLW/Diller, S. 480 Rn 821p f.; GLP/Grundmann, Ziel- und Leistungsvereinbarungen, S. 57ff.; Heiden, Zielvereinbarungen, S. 111ff.; Deich, Beurteilung, S. 315ff.; Lischka, Zielvereinbarungen, S. 134ff.; Mohnke, Zielvereinbarungen, S. 195ff.; Krause, Zielvereinbarungen, S. 307ff.; Berwanger, Einführung, S. 176ff.; Schang, Mitbestimmung, S. 130ff.; jeweils m.w.N.

der rechtlichen Grenzen möglich. Die Handlungsmöglichkeiten beider Parteien muss feststehen, sowie Folgen des Überschreitens bestehender gesetzlicher/vertraglicher Rahmenbedingungen. Sind die Grenzen aufgezeigt, so lassen sich hierauf mögliche auftretende Störungen anhand der gefundenen Grundsätze lösen. So werden die Folgen der Verfehlung der Ziele ebenso entwickelt, wie die Folgen der unterlassenen Zielvereinbarung/-vorgabe. Ebenso werden andere mögliche Probleme, wie z.B. das unterjährige Ausscheiden oder eine mögliche Zielanpassung, dargestellt und einer Lösung zugeführt.