



Konrad Maria Weber

Zielvereinbarungen und Zielvorgaben im Individualarbeitsrecht

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



Inhaltsverzeichnis

§ 1	<i>Einführung und Gang der Untersuchung</i>	1
	<i>Erster Teil</i>	
	Grundlagen des Personalführungssystems Zielvereinbarung/-vorgabe	
§ 2	<i>Begriffsbestimmung</i>	5
I.	Die Zielvereinbarung	6
1.	Zielvereinbarung im weiteren Sinne als Rahmenregelung	6
2.	Zielvereinbarung im engeren Sinne als einvernehmliche Zielfestlegung	8
a)	Meinungsstand zu den Anforderungen	8
b)	Möglicher Einfluss auf die Zielfestlegung notwendig und ausreichend	9
II.	Die Zielvorgabe	10
1.	Einseitige Zielfestlegung durch den Arbeitgeber	10
2.	Abgrenzung entscheidend für Rechtsfolgen	11
III.	Der von Plander verwendete Begriff	12
§ 3	<i>Hintergrund des Personalführungssystems Zielvereinbarung/-vorgabe</i>	15
I.	Historischer Kontext	15
1.	Management by Objectives als Ansatz zur Personalführung	15
2.	Balanced Scorecard als Ansatz zur Unternehmensführung	16
3.	Der motivationspsychologische Ansatz der Goal-Setting-Theorie	17
4.	Durch historische Entwicklung Zusammenführung der Theorien	18
5.	Erkenntnis	19
II.	Arbeitswissenschaftlicher Hintergrund	20
1.	Chancen des Personalführungssystems Zielvereinbarung/-vorgabe	20
a)	Motivation des einzelnen Arbeitnehmers	20
b)	Leistungsgerechte Entlohnung des Arbeitnehmers	22
c)	Ständige Kommunikation zwischen den Hierarchien	23
d)	Größere Beweglichkeit des Unternehmens	24
e)	Systematische (Selbst-)Bewertung durch Arbeitnehmer und -geber	24
2.	Risiken des Personalführungssystems Zielvereinbarung/-vorgabe	26
a)	Einseitige Vorgabe statt einvernehmliche Vereinbarung	26
b)	Hoher administrativer Aufwand	27
c)	Mangelnde Präzision bei der Zielformulierung	28
d)	Zielerreichung durch Arbeitnehmer nicht immer beeinflussbar	28
e)	Fehlsteuerung durch einseitige Fokussierung auf Zielerreichung	29
f)	Konfliktpotenzial bei Zielbestimmung und Zielfeststellung	30
g)	Leistungsverdichtung durch immer höhere Ziele	31
3.	Eigene Bewertung	32
§ 4	<i>Ausgestaltungsformen des Personalführungssystems Zielvereinbarung/-vorgabe</i>	35
I.	Keine Entgeltrelevanz	35
II.	Alternativen der Entgeltrelevanz und Definition des Begriffs „Zielentgelt“	36
III.	Inhalte der einzelnen Zielvereinbarung/-vorgabe	37
1.	Mannigfaltige Anknüpfungspunkte der Ziele	38
2.	Unternehmensbezogene und mitarbeiterbezogene Ziele	40

3. Harte und weiche Ziele	40
4. Die Berechnung des Zielentgelts	41
IV. Nur bei ausdrücklicher Regelung einvernehmliche Zielfestlegung	42
V. Im Zweifel Zielbewertung und -feststellung durch Arbeitgeber	43
VI. Die einzelnen Definitionen im Überblick	45
§ 5 <i>Das Zielentgelt als neue Form der variablen und leistungsorientierten Vergütung</i>	49
I. Abgrenzung zum Werkvertrag	49
1. Keine Erfolgsherbeiführungspflicht	50
2. Auch das Ergebnis spricht für arbeitsrechtliche Qualifikation	51
II. Abgrenzung zur Provision	52
III. Abgrenzung zur Tantieme	53
1. Deutlich mehr Anknüpfungspunkte	54
2. Ganzheitliche Betrachtung der Zielvereinbarung/-vorgabe	55
IV. Abgrenzung zum Carried Interest	55
V. Abgrenzung zur Akkord- und Prämienvergütung	56
VI. Abgrenzung zur Gratifikation	57
VII. Zusammenfassung	58

Zweiter Teil

Ausgestaltungsmöglichkeiten des Personalführungssystems Zielvereinbarung/-vorgabe

§ 6 <i>Die einzelnen Grenzen</i>	61
I. Grundsatz der Privatautonomie	61
II. Regularien des Nachweisgesetzes	62
1. Nachweis des Entgelts und dessen Zusammensetzung	62
2. Charakterisierung der Tätigkeit	63
3. Nachweis der Kollektivvereinbarungen	64
III. Der Einfluss auf und durch das Weisungsrecht	65
1. Allgemeines zum Direktionsrecht	65
2. Das Weisungsrecht und die Zielvorgabe	66
a) Recht zur Zielvorgabe Voraussetzung	66
b) Keine Ziele außerhalb des Weisungsrechts	67
c) Andernfalls Unverbindlichkeit der Zielvorgabe	68
d) Keine Bedeutung für unternehmensbezogene Ziele	69
3. Das Weisungsrecht und die Zielvereinbarung im engeren Sinne	69
a) Keine Zustimmungspflicht zu Zielen außerhalb des Weisungsrechts	69
b) Bei Nichteinigung Ersetzung durch Zielvorgabe	70
4. Einfluss der Zielvereinbarung/-vorgabe auf das Weisungsrecht	71
a) Meinungsüberblick	71
b) Beeinflussung der Interessenabwägung	72
c) Keine Relevanz für unternehmensbezogene Ziele	73
IV. Verstoß gegen Verbotsgesetz	74
1. Verbot bestimmter Ziele	74
2. Arbeitszeitgesetz	76
3. Weitere Schutzgesetze	77
a) Keine Maßregelung bei Zielverfehlung	78
b) Keine Veröffentlichung der Daten des Zielerreichungsgrades	78

V.	Grenze der Sittenwidrigkeit	80
	1. Allgemeines zur Sittenwidrigkeit	80
	2. Bedeutung für Zielvereinbarung/-vorgabe	81
	a) Anteil der variablen Vergütung am Gesamteinkommen unerheblich	82
	b) Auch vollständige Flexibilisierung der Gesamtvergütung möglich	83
	c) Berechnung des sittengemäßen Zielentgelts	85
	aa) Ausschließliche Berücksichtigung der mitarbeiterbezogenen Ziele	85
	bb) Maßstab allgemeines Branchenniveau	87
	3. Folge bei Sittenwidrigkeit der Vergütungsregelung	88
	a) Übliche Vergütung bei ansonsten wirksamen Arbeitsvertrag	88
	b) Zusammenfassung	89
VI.	AGB-Kontrolle im Personalführungssystem Zielvereinbarung/-vorgabe	90
	1. Allgemeine Grundsätze	90
	a) Unternehmer und Verbraucher	90
	b) Vertragsbedingungen einseitig gestellt	91
	c) Vorrang der Individualabrede	92
	d) Berücksichtigung der rechtlichen Besonderheiten des Arbeitsrechts	92
	2. AGB-Kontrolle der Zielvereinbarung im weiteren Sinne	94
	a) Nur bei individualrechtlichem Vertrag	94
	b) Inhaltskontrolle, insbesondere Transparenz	95
	3. AGB-Kontrolle der Zielvereinbarung im engeren Sinne	96
	a) Entscheidende Abgrenzung durch freies Aushandeln	96
	b) Vereinbarung auch bei Vorformulierung mit Änderungsmöglichkeit	98
	c) Überprüfung jeder einzelnen Klausel	99
	d) Transparenz der weichen Ziele	100
	4. Auf Grund Einseitigkeit keine AGB-Kontrolle der Zielvorgabe	101
VII.	Mögliche Stichtags- und Rückzahlungsklauseln	101
	1. Enge Grenzen für Stichtagsklausel	102
	a) Unzulässig bei mitarbeiterbezogenen Zielen	103
	b) Unternehmensbezogene Ziele mit Klausel kombinierbar	105
	c) Mögliche Anknüpfungspunkte	106
	aa) Bei bloßem Bestand ungewisse Höhe des Zielentgelts unerheblich	106
	bb) Ungekündigtes Arbeitsverhältnis nur bei garantiertem Zielentgelt	107
	cc) Kein Entfall bei betriebsbedingter Kündigung	108
	2. Parallel gelagerte Grenzen für Rückzahlungsklausel	109
VIII.	Keine Diskriminierung im und durch das Personalführungssystem	110
	1. Allgemeines zur Gleichbehandlung und Diskriminierung	110
	a) Allgemeiner Gleichbehandlungsgrundsatz	110
	b) Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	112
	2. Bedeutung für Zielvereinbarung im weiteren Sinne	113
	a) Mögliche Ausnahme des einzelnen Arbeitnehmers vom System	114
	b) Begründet durch sachlichen Grund	114
	3. Bedeutung für Zielvereinbarung/-vorgabe	116
	a) Bei freier Vereinbarung Einfluss nur durch das AGG	116
	b) Bei Vorformulierung AGG und Gleichbehandlungsgrundsatz	117
	c) Gleiche Ziele unabhängig vom Geschlecht	117
	d) Keine Ungleichbehandlung der „High-Performer“	118
IX.	Tarifvertragliche Grenzen	119

1. Allgemeines zum TVG	119
2. Bedeutung für Zielvereinbarung/-vorgabe	120
a) Zielentgelt als Zusatz oder bei Öffnungsklausel zulässig	121
b) Keine Variabilisierung des festen Tarifgehalts	121
§ 7 Zusammenfassung	123

Dritter Teil

Zusätzliche und weitergehende Flexibilisierung des Personalführungssystems

§ 8 <i>Die einzelnen Flexibilisierungsklauseln</i>	127
I. Freiwilligkeit im Personalführungssystem Zielvereinbarung/-vorgabe	127
1. Qualifikation des Zielentgelts unerheblich für Vorbehalt	128
2. Zulässig bei der Zielvereinbarung im weiteren Sinne	128
3. Zulässig bei der Zielvereinbarung/-vorgabe	130
4. Transparenz zwingende Voraussetzung	131
a) Klare Bedeutung des Begriffs „Freiwillig“	131
b) Exakte Formulierung wesentlich	132
II. Der Widerruf im Personalführungssystem Zielvereinbarung/-vorgabe	133
1. Allgemeine Grundsätze zum Widerrufsvorbehalt	133
2. Zulässig bei der Zielvereinbarung im weiteren Sinne	135
a) Formale Voraussetzung für Widerrufsvorbehalt	135
b) Die möglichen Widerrufsgründe	136
3. Unzulässig bei der Zielvereinbarung/-vorgabe	137
a) Widerrufsgrund ist als Ziel zu formulieren	137
b) Daher Widerruf unzumutbar	138
III. Befristung im Personalführungssystem Zielvereinbarung/-vorgabe	139
1. Allgemeine Grundsätze zur Teilbefristung	139
a) Die möglichen Befristungsgründe	140
b) Transparenz auch ohne Nennung des Befristungsgrundes	141
2. Naturgemäß bei der einzelnen Zielvereinbarung/-vorgabe	141
3. Zulässig auch bei der Zielvereinbarung im weiteren Sinne	142
§ 9 <i>Unwirksamkeit der Altverträge</i>	145
I. Keine geltungserhaltende Reduktion	145
II. Unwirksamkeit zum Schutz vor unangemessenen Klauseln	146

Vierter Teil

Mögliche Störungen im Personalführungssystem Zielvereinbarung/-vorgabe

§ 10 <i>Keine (vollständige) Zielerreichung</i>	149
I. Allgemeine Folgen der Zielverfehlung	149
1. Entsprechende Kürzung des Zielentgelts	149
2. Unter Umständen Schadensersatz bei Verletzung des Integritätsinteresses	151
a) Kein Schadensersatz allein wegen Zielverfehlung	151
b) Schadensersatz wegen Minderleistung	151
c) Schadensersatz wegen Übernahmeverschulden	152
3. Mögliche Kündigung wegen Minderleistung	153

a)	Verhaltensbedingte Kündigung	154
aa)	Anknüpfungspunkt subjektiver Leistungswille	154
bb)	Dokumentation der Minderleistung durch Zielerreichungsgrad	155
cc)	Geringes Defizit schon ausreichend	157
dd)	Entkräftung der Darlegung des Arbeitgebers durch Arbeitnehmer	158
ee)	Stets vorzunehmende Interessenabwägung	158
ff)	Ultimo-ratio und Abmahnung	159
b)	Personenbedingte Kündigung	159
aa)	Anknüpfungspunkt subjektive Eignung	159
bb)	Vertragsgleichgewicht erst bei erheblichem Defizit gestört	160
cc)	Negative Prognose erforderlich	161
dd)	Dokumentation der Mindereignung durch Zielerreichungsgrad	162
II.	Zielverfehlung bei Fehlzeiten	162
1.	Innerhalb des Zeitraums von § 3 EFZG	163
a)	Meinungsüberblick	163
b)	Keine Kürzung des Leistungsentgelts wegen Krankheit	164
c)	Hypothetische Berechnung der harten mitarbeiterbezogenen Ziele	165
2.	Außerhalb des Zeitraums von § 3 EFZG	166
a)	Differenzierung nach Zielen	166
b)	Die Berechnung im Einzelnen	167
3.	Weitere relevante Fehlzeiten	168
a)	Mutterschutz	169
b)	Betriebsratsarbeit	169
4.	Zielverfehlung und ruhendes Arbeitsverhältnis	170
5.	Zielverfehlung durch Freistellung	171
6.	Zielverfehlung durch unberechtigte Abwesenheit	172
III.	Bei nachträglicher Zielerreichung kein Anspruch	173
§ 11	<i>Die Zielvereinbarung/-vorgabe unter veränderten Rahmenbedingungen</i>	175
I.	Anspruch auf unterjährige Zielkorrektur	175
1.	Ausgangspunkt Parteiwille	175
a)	Parteiwille oftmals durch Ziele selbst manifestiert	176
b)	Keine Anpassung der unternehmensbezogenen Ziele	176
2.	Änderungsanspruch bei Überwiegen des Interesses	177
a)	Meinungsüberblick	177
b)	Stellungnahme	178
aa)	Subsidiarität der Störung der Geschäftsgrundlage	178
bb)	Nur selten wirkliche Unmöglichkeit gegeben	179
cc)	Nicht stets Annahmeverzug des Arbeitgebers gegeben	180
dd)	Flexibilisierungsinteresse der Parteien beachten	181
c)	Anspruchsbegründung durch ergänzende Vertragsauslegung	181
aa)	Planwidrige Lücke	182
bb)	Nur bei mitarbeiterbezogenen Zielen	183
cc)	Freie unternehmerische Entscheidung möglich	183
dd)	Abgrenzung nach Risikozuweisung	184
d)	Zielkorrektur bei der Zielvorgabe	185
e)	Zielkorrektur bei der Zielvereinbarung im engeren Sinne	187
f)	Erbrachte Vorarbeiten sind zu berücksichtigen	188

II.	Nachträgliche Korrektur des Zielerreichungsgrades	189
	1. Meinungsüberblick	189
	2. Auf Grund Unmöglichkeit keine Korrektur	190
	a) Durch Zielperiode Fixschuldcharakter verdeutlicht	191
	b) Bei überwiegendem Verschulden Anspruch auf Gegenleistung	192
	c) Darüberhinaus theoretisch Schadensersatz	193
III.	Unterjähriger Ein- oder Austritt des Arbeitnehmers	194
	1. Eintritt des Arbeitnehmers in laufende Zielperiode	194
	2. Austritt des Arbeitnehmers bei laufender Zielperiode	195
	a) Grundsätzlich Anspruch auf das Zielentgelt pro rata temporis	196
	aa) Berücksichtigung der Vorarbeiten	196
	bb) Berechnung des Anspruchs	196
	b) Zusätzliche Vergütung der überobligatorischen Leistungen	198
	aa) Regelmäßig formuliert durch harte mitarbeiterbezogene Ziele	198
	bb) Abgrenzung durch Weisungsrecht	199
	c) Vorrang anderweitiger vertraglicher Regelungen	200
	d) Berechnung der Abfindung	201
§ 12 Grundsätzliche Zahlungspflicht trotz unterlassener Zielvereinbarung/-vorgabe		203
I.	Meinungsstand zur Begründung des Anspruchs auf das Zielentgelt	203
	1. Anspruch nach Treu und Glauben	204
	2. Anspruch wegen Bedingungsverletzung	204
	a) Kritische Begründung der Treuwidrigkeit	205
	b) Jedenfalls keine Fiktion der Ziele	207
	c) Erst Recht keine zwingende Zielerreichung	207
	3. Leistungsbestimmung nach billigem Ermessen	208
	a) Ebenfalls Spekulation über Ziele	209
	b) Anwendung des § 315 BGB ausgeschlossen	210
	4. Anspruch durch ergänzende Vertragsauslegung	211
	a) Keine Anhaltspunkte für Ziele	211
	b) Keine Anhaltspunkte für Konfliktlösungsregelung	212
	5. Anspruch wegen Annahmeverzug des Arbeitgebers	213
	6. Anspruch auf übliche Vergütung	214
II.	Eigene Auffassung	215
	1. Ausgangspunkt Zielvereinbarung im weiteren Sinne	216
	2. Akzeptanz der Unkenntnis der Ziele	217
	3. Der Ersatz für entgangenes Zielentgelt als Anknüpfungspunkt	218
	4. Anspruchsbegründung bei der Zielvorgabe	219
	a) Initiativpflicht des Arbeitgebers	219
	aa) Nachweispflicht kein tauglicher Anknüpfungspunkt	219
	bb) Allgemeine Pflicht zur Erteilung der Zielvorgabe	220
	b) Vor Ende der Zielperiode Verzugsschaden	221
	c) Nach Ende der Zielperiode Schadensersatz statt der Leistung	223
	d) Kaum ein Mitverschulden des Arbeitnehmers	224
	5. Anspruchsbegründung bei der Zielvereinbarung im engeren Sinne	225
	a) Beiderseitige Initiativlast Anknüpfungspunkt	225
	b) Dogmatische Begründung des Anspruchs gleich der Zielvorgabe	227
	c) Aber Mitverschulden (nur) für Verzögerung	227

6. Schadenshöhe und -berechnung	229
a) Beweiserleichterung für Arbeitnehmer	229
b) Vergangenheitsbezogene Betrachtung	229
c) Nur ausnahmsweise Grundsatz der vollen Zielerfüllung	231
d) Vergangenheitsbezogene Betrachtung auch bei Zielentgelthöhe	231
§ 13 Schlussbetrachtung	233
Literaturverzeichnis	241
Fundstellen der zitierten Urteile	275