



Mit Zielen zum Erfolg

Was man bei Zielvereinbarungen beachten muss

Immer mehr Unternehmen setzen auf Zielvereinbarungen: Der Arbeitgeber spricht mit Fach- und Führungskräften individuelle Leistungsvorgaben ab. Bei Erfüllung innerhalb eines bestimmten Zeitraumes winkt dem Arbeitnehmer ein Bonus. Zielvereinbarungen eignen sich besonders für Führungskräfte, deren Arbeitsergebnisse nicht einfach quantitativ messbar sind. So bieten sie viel Spielraum, persönliche Ziele individuell mit jedem Mitarbeiter festzulegen. Je nach Grad der Zielerreichung wird dann ein Bonus gezahlt, gegebenenfalls auch anteilig.

Im Unterschied zur einseitig vom Arbeitgeber erlassenen Zielvorgabe wird die Zielvereinbarung einvernehmlich von Arbeitgeber und Arbeitnehmer geschlossen. Zielvereinbarungen können daher auch über die arbeitsvertraglich geschuldete Leistungspflicht hinausgehen.

Auch wenn Zielvereinbarungen als Instrument der Mitarbeitermotivation und Personalführung in den letzten Jahren immer beliebter geworden sind, entstehen oft Konflikte. Erschwerend kommt hinzu, dass es keine gesetzlichen Regelungen zu Zielvereinbarungen gibt. Daher ist eine präzise vertragliche Ausgestaltung besonders wichtig, für die der Arbeitgeber einige Grundsätze beherzigen sollte.

Zunächst sollte ein Rahmenvertrag abgeschlossen werden, in dem sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer darauf einigen, dass neben

dem fixen Gehalt ein Bonus verdient werden kann. Dies kann im Arbeitsvertrag oder als Ergänzung zu diesem festgeschrieben sein.

Gibt es keinen Rahmenvertrag, aber werden mindestens drei Jahre in Folge Zielvereinbarungen geschlossen, ergibt sich eine betriebliche Übung, aus der der Arbeitnehmer den Anspruch auf eine jährlichen Zielvereinbarung ableiten kann.

Im Rahmenvertrag stehen Regelungen zur Höhe des Bonus und es wird dargelegt, wie Ziele definiert und die Zielerreichung festgestellt wird. Zudem sollte auf das Verhältnis Fixum/Bonus geachtet werden: Als Fixum müssen mindestens zwei Drittel der Vergütung gezahlt werden – sonst gilt diese als sittenwidrig.

Neben dem Rahmenvertrag erfolgt eine jährliche individuelle Zielfestlegung. Quantitative Kriterien, die sich zum Beispiel an Umsatzzahlen orientieren, werden hier festgeschrieben, aber auch „weiche“, also qualitative Ziele, wie Kundenzufriedenheit und persönliche Ziele wie das Erlernen einer Programmiersprache, einer Fremdsprache oder die Aneignung bestimmter fachlicher Kompetenzen.

Auch die Kompetenz zur Zielfeststellung muss klar definiert werden. Hier gibt es unterschiedliche Möglichkeiten: die einvernehmliche Feststellungskompetenz oder die einseitige Kompetenz des Arbeitgebers. Liegt die Feststellungskompetenz beim Arbeitgeber, muss dieser

sich innerhalb eines von § 315 BGB begrenzten Beurteilungsspielraum bewegen. So bleibt die Beurteilung für den Arbeitnehmer jederzeit überprüfbar. Mit Blick auf den Betriebsrat ist zu beachten, dass die Bestimmung zulässiger Ziele, deren Gewichtung und deren Feststellung mitbestimmungsfrei sind. Allerdings können sich aus bestimmten Vorschriften, zum Beispiel der Mitbestimmung bei leistungsbezogenen Entgelten, Rechte des Betriebsrates ergeben. ■



INFO

Der Autor Ulrich Kanders ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht und Hauptgeschäftsführer des Essener Unternehmensverband e. V.

Checkliste

- Rahmenvertrag abschließen
- Ziele einvernehmlich festlegen
- Qualitative und quantitative Ziele formulieren
- Zielfeststellungskompetenz definieren
- Gegebenenfalls Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates beachten