

# **Zielvereinbarungen und Zielvorgaben – Worauf ist zu achten?**

**Arbeitsrecht-Lunch am 29. Februar 2025**

**Minh Riemann, LL.M.  
Rechtsanwalt | Fachanwalt für Arbeitsrecht | Counsel**

# Zielvereinbarungsprozess: Zielvereinbarung oder Zielvorgabe?



# Zielvereinbarungsprozess: Zielvereinbarung oder Zielvorgabe? (1/3)

Es werden Ziele zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer „vereinbart“:



**Einvernehmen**

Der Arbeitgeber gibt dem Arbeitnehmer die Ziele vor:



**Vorgabe**

**Für welches System soll sich der Arbeitgeber entscheiden?**

# Zielvereinbarungsprozess: Zielvereinbarung oder Zielvorgabe? (2/3)

- **Argumente für die echte Vereinbarung sind unter anderem:**
  - Gerechtigkeitsgedanke / psychologischer Gedanke: Der Arbeitnehmer entscheidet mit.
  - „Führungsgedanke“: Durch die Mitentscheidung identifiziert sich der Mitarbeiter eher mit den Zielen.
- **Argumente für die einseitige Vorgabe sind:**
  - Entscheidungshoheit verbleibt beim Arbeitgeber.
  - Durch die Möglichkeit, die Ziele zu bestimmen, kann der Arbeitgeber den Mitarbeiter „stärker steuern“.

# Zielvereinbarungsprozess: Zielvereinbarung oder Zielvorgabe? (3/3)

- **Wie soll der Zielbewertungsprozess erfolgen?**
  - Einvernehmlich wie bei der Zielvereinbarung?
  - Einseitig wie bei der Zielvorgabe?
  - Soll es einen Konfliktmechanismus geben bei unterschiedlichen Auffassungen über den Grad der Zielerfüllung?
- **Empfehlung:**
  - Arbeitgeber sollten sich nicht die Zielbewertung aus der Hand nehmen lassen. Deshalb sollte die Zielbewertung einseitig erfolgen.
  - Um Konflikte zu vermeiden, sollte aber ein Konfliktmechanismus geschaffen werden, wenn der Mitarbeiter mit der Zielerfüllung nicht einverstanden ist.
  - Konfliktmechanismus kann z. B. ein Gespräch im Beisein eines Dritten (Betriebsratsmitglied) sein.

# Zulässige Bemessungskriterien



# Zulässige Bemessungskriterien (1/3)

- Zielvergütungssysteme sollen den individuellen Erfolg des Arbeitnehmers berücksichtigen. Davon abzugrenzen sind
  - Gratifikation / Sondervergütungen: Leistungen des Arbeitgebers, die aus bestimmtem Anlass neben dem normalen Arbeitsentgelt erbracht werden (z. B. Weihnachtsgeld, Jubiläumsgratifikation, Urlaubsgeld).
  - Tantiemen / Erfolgsbeteiligungen: Beteiligung des Arbeitnehmers am Erfolg des Unternehmens unabhängig davon, ob dieser Erfolg auf die Tätigkeit des Arbeitnehmers zurückzuführen ist.
  - Provisionen: Bestimmter Entgeltsatz, der dem Arbeitnehmer z. B. für die Vermittlung oder den Abschluss von Verträgen mit dem Unternehmen gezahlt wird.

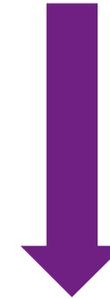
## Zulässige Bemessungskriterien (2/3)

An welche individuellen Kriterien kann angeknüpft werden?



Harte Ziele, die objektiv messbar sind,  
wie z.B.:

- Einsparungen
- Anzahl an Reklamationen
- Anzahl an Neukunden
- Anzahl an Fehltagen
- Termintreue



Weiche Ziele, die objektiv messbar  
sind, wie z.B.:

- Fachwissen
- Qualität
- Flexibilität
- Kollegialität
- Motivation

## Zulässige Bemessungskriterien (3/3)

- Sind harte Ziele vereinbart, ist deren Erfüllung nach objektiven Kriterien überprüfbar.
- Sind weiche Ziele vereinbart, besteht ein Beurteilungsspielraum des Arbeitgebers.
- Die vereinbarten Ziele müssen erreichbar sein. Andernfalls droht ein Schadensersatzanspruch (regelmäßig in Höhe von 100% der zu erreichenden variablen Vergütung).

# Rechtsgrundlage der variablen Vergütung



# Rechtsgrundlage der variablen Vergütung (1/3)

- Wird ein Zielvereinbarungssystem eingeführt, sollten insbesondere die folgenden Vorüberlegungen angestellt werden:
  - Soll ein einmaliger Anspruch auf variable Vergütung oder ein dauerhafter Anspruch bestehen?
  - Möchte der Arbeitgeber jedes Jahr wieder neu entscheiden, ob ein Anspruch gewährt wird?
  - Welcher Bemessungszeitraum soll gewählt werden?
  - Soll das Kriterium der Nachhaltigkeit eine Rolle spielen?
  - Wie sollen die Ziele festgelegt werden (Vereinbarung / Vorgabe)?
  - Wie sollen die Ziele bewertet werden (Unternehmen / gemeinsam)?
  - Sollen die Ziele einmalig und damit z. B. jedes Jahr neu oder dauerhaft verbindlich festgelegt werden?
  - Was soll und kann Rechtsgrundlage sein? Wo sollen die Regelungen getroffen werden? Ein Arbeitsvertrag oder eine Betriebsvereinbarung?

# Rechtsgrundlage der variablen Vergütung (2/3)

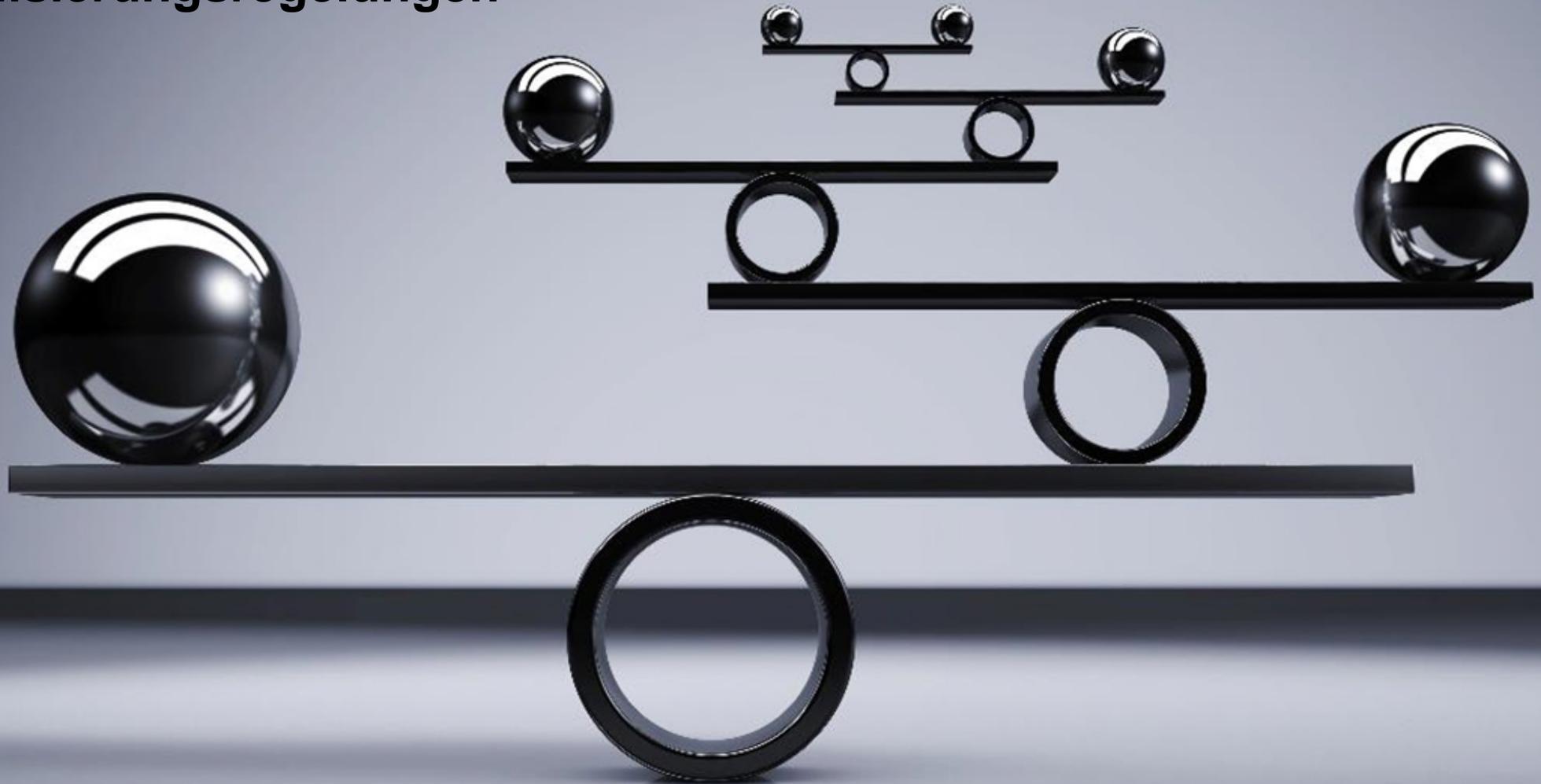
- **Regelung des Zielvergütungssystems im Arbeitsvertrag:**
  - Es bietet sich der Abschluss einer Rahmenregelung an, in der die abstrakt und immer geltenden Rahmenbedingungen geregelt sind, wie z. B.
    - Bezugszeitraum,
    - Zielfestlegungsmechanismus (Vereinbarung/Vorgabe) oder
    - Vorgehen bei der Zielbewertung.
  - Die Ziele können dann in einer relativ kurzen Ergänzungsvereinbarung für den jeweiligen Bemessungszeitraum aufgenommen werden.
- **Beachtung von AGB-Recht ist bei einer Regelung im Arbeitsvertrag erforderlich:**
  - Transparenzgebot (§ 307 Abs. 1 Satz 2 BGB)
  - Verbot überraschender Klauseln (§ 305c BGB)
  - Angemessenheit (§ 307 Abs. 1 BGB)

# Rechtsgrundlage der variablen Vergütung (3/3)

- **Regelung in Betriebsvereinbarung**

- Bei Bestehen eines Betriebsrates zwingend erforderlich, da Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 und Nr. 11 BetrVG bestehen.
- Betriebsvereinbarungen unterliegen jedoch keiner AGB-Kontrolle; es findet lediglich eine allgemeine Angemessenheitskontrolle statt.
- Auf eine Regelung zur Nachwirkung der Betriebsvereinbarung sollte geachtet werden.

# Flexibilisierungsregelungen



# Flexibilisierungsregelungen

## Schadensersatzpflicht

- Nur bei eigenem Verschulden macht der Arbeitgeber sich schadensersatzpflichtig (vgl. BAG vom 10. Dezember 2008, Az. 10 AZR 889/07):
  - Die Gründe für das Nichtzustandekommen einer Zielvereinbarung sind entscheidend, d. h. wer muss die Initiative zur Zielfestlegung ergreifen?
    - Bei einer echten Vereinbarung trifft beide Vertragsparteien die Initiativlast, bei einer Zielvorgabe nur den Arbeitgeber.
    - Der Arbeitnehmer muss sich ggfs. Mitverschulden zurechnen lassen (§ 254 BGB).
- BAG-Urteil vom 12. Mai 2010 (Az. 10 AZR 390/09):
  - Hat ein Arbeitnehmer einen verbindlichen Anspruch auf variable Vergütung, ist der Arbeitgeber verpflichtet, realistische Ziele für Zielperiode anzubieten.

# Flexibilisierungsregelungen

- Lässt sich die Schadensersatzpflicht durch die Vereinbarung eines Konfliktmechanismus für den Fall des Scheiterns einer einvernehmlichen Regelung vermeiden?

- **Beispiel 1:** Festlegung eines bestimmten Zeitraumes, bis zu dem eine Zielvereinbarung vorliegen muss. Wird dieser Zeitraum erfolglos überschritten, kann der Arbeitgeber die Ziele festlegen („Auffanglösung“)?



Nach einer Entscheidung des BAG vom 3. Juli 2024 (Az. 10 AZR 171/23) ist eine Klausel, die einen Wechsel von einer Zielvereinbarung zu einer Zielvorgabe ohne weitere Voraussetzungen zulässt, nach § 307 Abs. 1 S. 1, Abs. 2 BGB unwirksam. Dem BAG zufolge ermöglicht eine solche Regelung es dem Arbeitgeber nämlich, die Gespräche über eine Zielvereinbarung grundlos zu verweigern oder abubrechen.

- **Beispiel 2:** Festlegung eines bestimmten Zeitraumes, bis zu dem eine Zielvereinbarung vorliegen muss. Kommt keine Einigung zustande, gelten die Ziele des Vorjahres?



Soll eine Zielvereinbarung bis zum Abschluss einer Folgevereinbarung fortgelten, bleibt dem BAG zufolge die Verpflichtung des Arbeitgebers, für das Folgejahr dem Arbeitnehmer ein neues Angebot zu unterbreiten und über eine neue Zielvereinbarung zu verhandeln, regelmäßig bestehen (BAG, Urteil vom 12. Mai 2010, Az. 10 AZR 390/09).

# Flexibilisierungsregelungen

## Freiwilligkeitsvorbehalt

Kann durch ein Freiwilligkeitsvorbehalt ein dauerhafter Anspruch des Arbeitnehmers auf variable Vergütung verhindert werden?

- BAG vom 19. März 2014 (10 AZR 622/13):
  - Wird ein Leistungsanreiz durch eine Zielvereinbarung gesetzt: Zahlung kann nicht durch Verweis auf Freiwilligkeitsvorbehalt verweigert werden.
  - Wurde dagegen noch keine Zielvereinbarung als Leistungsanreiz abgeschlossen (z. B. für das nächste Kalenderjahr): nach der derzeitigen Rechtsprechung noch möglich.
  - Unerlässlich ist in jedem Fall die Wiederholung des Freiwilligkeitsvorbehaltes bei jeder Zahlung (Risiko einer betrieblichen Übung).

# Flexibilisierungsregelungen

## Widerrufsvorbehalt

Kann ein einmal zugunsten des Arbeitnehmers begründeter Anspruch wieder rückgängig gemacht werden?

- Ja, durch Vereinbarung eines Widerrufsvorbehalts (BAG vom 11. Oktober 2006 – 5 AZR 721/05). Voraussetzungen sind:
  - Der widerrufliche Anteil muss unter 25 % der Gesamtvergütung betragen.
  - Der Tariflohn und/oder Mindestlohn darf nicht unterschritten werden.
  - Der Widerruf darf nur aus sachlichen Gründen erfolgen. Die sachlichen Gründe müssen exakt definiert sein.
    - „... *aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten*...“ genügt nicht.

DENTONS

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

# Ihr Ansprechpartner



**Minh Riemann, LL.M. (Univ. of Bristol)**  
Rechtsanwalt  
Fachanwalt für Arbeitsrecht

Dentons Europe (Germany) GmbH & Co. KG  
Markgrafgenstraße 33  
10117 Berlin

Telefon: +49 30 26473 651  
E-Mail: [minh.riemann@dentons.com](mailto:minh.riemann@dentons.com)

Minh Riemann ist Counsel im Berliner Dentons-Büro. Er ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und berät Unternehmen zu allen Aspekten des Arbeitsrechts sowie des Sozialversicherungsrechts. Er ist spezialisiert auf die Prozessführung vor Arbeits-, Sozial- und Verwaltungsgerichten und hat nationale und internationale Mandanten in einer Vielzahl von Verfahren über mehrere Instanzen hinweg – bis hin zum Bundesarbeits- und Bundesverwaltungsgericht – erfolgreich vertreten. Minh Riemann unterstützt Mandanten rechtlich bei der Bearbeitung aller Fragestellungen, die im Rahmen der täglichen Personalarbeit aufkommen. Hierzu gehört u.a. die Erstellung von Arbeits- und Geschäftsführeranstellungsverträgen und die Entwicklung von Vergütungssystemen sowie Unternehmensrichtlinien. Zu seinen weiteren Schwerpunkten gehört die aufenthaltsrechtliche Beratung von Unternehmen im Zusammenhang mit der Anstellung von Drittstaatsangehörigen.

**DENTONS**