

BGM im Fokus der Rechtsprechung

Zielvereinbarungen und -vorgaben S. 14

Überstunden und Arbeitszeitrecht S. 22

Trennungsprozesse gestalten S. 28





© HUSS-MEDIEN GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die arbeitsrechtlichen Basics sind Klassiker im Arbeitsalltag der Personalabteilung und für HR immer relevant – unabhängig davon, ob es gerade an Arbeitskräften mangelt, die Wirtschaft in der Krise steckt oder eine Pandemie gänzlich neue Rechtsfragen aufwirft. Von Vertragsgestaltung und Arbeitszeit über Diskriminierungsfragen bis hin zu Kündigungsschutz und Kollektiv-arbeitsrecht sollten Beschäftigte in Personalabteilungen, HR-Manager sowie Fach- und Führungskräfte mit Personalverantwortung anwendbares Wissen mitbringen.

Unsere Online-Zertifizierung im Arbeitsrecht vermittelt Mitarbeitern von Personalabteilungen, HR-Managern sowie Fach- und Führungskräften mit Personalverantwortung deshalb eine umfassende Ausbildung zu allen wichtigen Aspekten des Arbeitsrechts und dazu praxisorientiertes Wissen zu HR-Themen. Der sechsteilige Kurs findet vom 10. September bis 3. Dezember statt und endet mit einer Abschlussprüfung. Weitere Infos finden Sie unter <https://events.hussmedien.de/event/online-zertifizierung-im-arbeitsrecht-2025-0>.

Die Diskussion rund um Diversity, Equity & Inclusion greifen Benjamin Onnis und Lena Grebe ab S. 18 in dieser Ausgabe auf und erläutern, welche Bedeutung diese Entwicklung aus arbeitsrechtlicher Sicht für die Unternehmenspraxis hat und warum es sich dennoch lohnt, etablierte DE&I-Maßnahmen aufrecht-zuerhalten.

Dr. Ewald Helml widmet sich ab S. 22 dem zweiten Teil zum Thema Überstunden und damit einem Klassiker aus dem Arbeitszeitrecht. Den ersten Teil lesen Sie in der Juli-Ausgabe der AuA auf S. 28 ff.

Anne Politz, Redakteurin

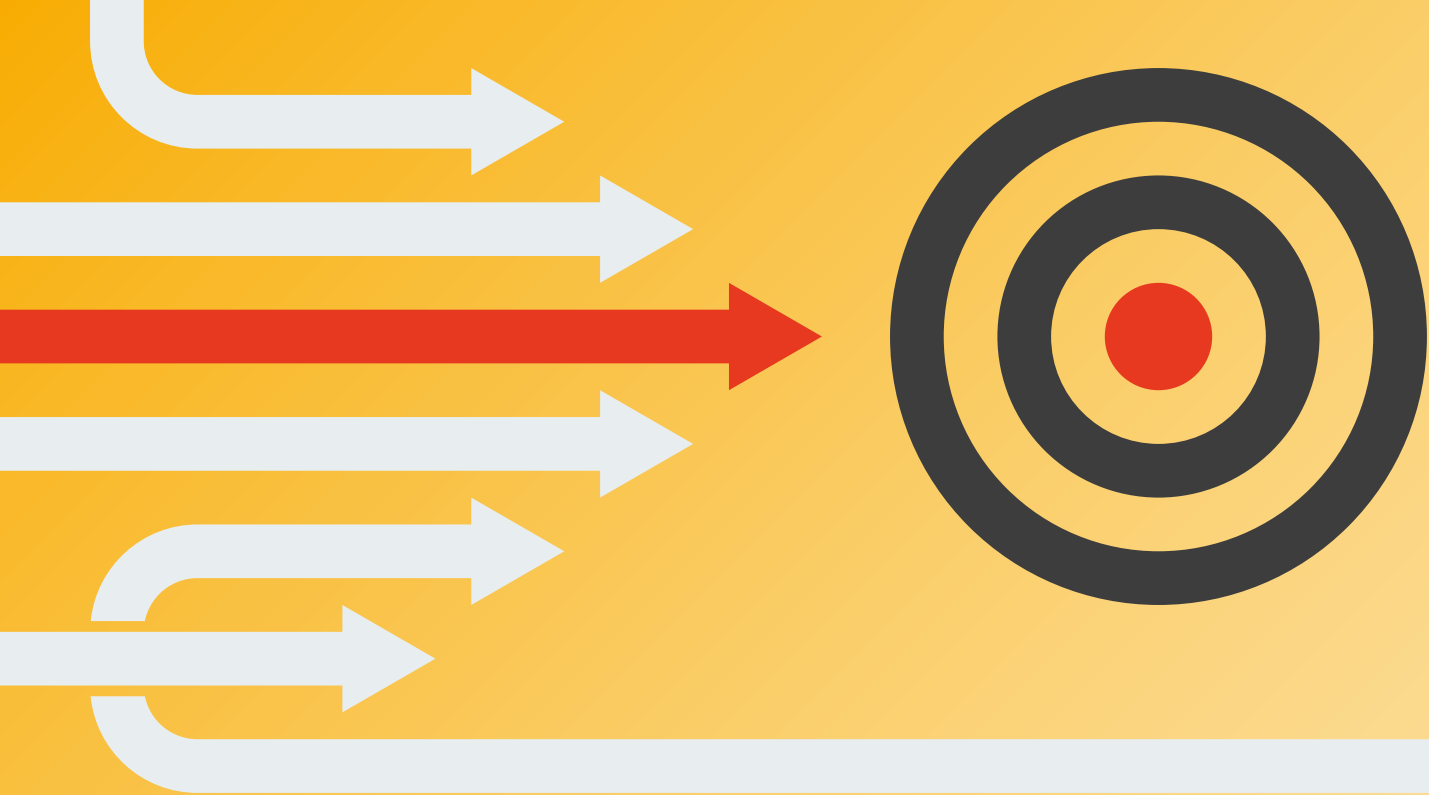
PUBLIZISTISCHER BEIRAT

Prof. Dr. Frank Maschmann, Sprecher des Beirats, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und Arbeitsrecht, Universität Regensburg und Karls-Universität Prag | **Dr. Deniz C. Akitürk**, Rheinmetall AG, Senior Vice President Special Projects, Düsseldorf | **Dorit Engel**, Deutsche Bank AG, Senior Counsel Employment Law/Director, Frankfurt am Main | **Michael Fritz**, Vorstand Personal der DB Cargo AG in Mainz | **Valerie Holsboer**, ehem. Bundesagentur für Arbeit, Vorstand Ressourcen, Nürnberg | **Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Hromadka**, Universität Passau und Karls-Universität Prag | **Dr. Philipp Klarmann**, SAP SE, Chief Legal Counsel – Integrated Regulatory Office, Walldorf | **Dr. Jan Lessner-Sturm**, Metro AG, Director Labour Relations Germany & Labour Law, Düsseldorf | **Nils Meurer**, Rechtsanwalt und Partner, Brüggemann und Hinners, Hamburg | **Sascha Pessinger**, Richter am Bundesarbeitsgericht, Erfurt | **Dirk Pollert**, Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e. V., Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e. V., Hauptgeschäftsführer, Frankfurt am Main | **Dr. Andreas Richert**, Bertelsmann SE & Co. KGaA, Leiter Arbeitsrecht und Koordination Personalarbeit Inland, Gütersloh | **Mark Rüther**, DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, Leiter Tarifwesen, Bad Honnef | **Dr. Uwe Schirmer**, Robert Bosch GmbH, Leitender Direktor a. D., Stuttgart | **Ingo Schöllmann**, Arbeitgeberverband für Telekommunikation und IT e. V., Hauptgeschäftsführer, Bonn | **Prof. Dr. Rainer Sieg**, Rechtsanwalt, Honorarprofessor, Universität Passau | **Sven Spieler**, Personalleiter, Roche Diagnostics GmbH, Mannheim und Penzberg | **Prof. Dr. Thomas Steger**, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Führung und Organisation, Universität Regensburg | **Hans Peter Viethen**, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Ministerialdirektor a. D., Bonn und Berlin | **Boris Wein**, Geschäftsführer Tarif- und Arbeitsmarktpolitik, Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien für das Land Hessen e. V.

huss

HUSS-MEDIEN GmbH | 10400 Berlin

Redaktion: Telefon 030 42151-445 | Anzeigen: Telefon 030 42151-238 | Leserservice: Telefon 030 42151-325 | www.leserservice.hussmedien.de | www.arbeit-und-arbeitsrecht.de



Aktuelle Rechtsprechung des BAG zu den Schadensersatzrisiken

Zielvereinbarungen und -vorgaben

Dieser Beitrag beleuchtet die rechtlichen Risiken, die Arbeitgebern unter Berücksichtigung der einschlägigen arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung im Zusammenhang mit verspäteten oder vollständig unterlassenen Zielvorgaben und Zielvereinbarungen drohen. Anlass ist eine aktuelle Entscheidung des BAG (Urt. v. 19.2.2025 – 10 AZR 57/24), mit der es wichtige Fragen zu drohenden Schadensersatzansprüchen im Zusammenhang mit Zielvorgaben klärt.

Darauf aufbauend gibt der Beitrag Arbeitgebern praktische Hinweise an die Hand, die bei der Verwendung von Zielvereinbarungen sowie Zielvorgaben gleichermaßen beachtet werden müssen.

Für viele Arbeitgeber bleibt der Einsatz von variablen Vergütungssystemen auf Grundlage von Zielvereinbarungen und Zielvorgaben ein beliebtes Mittel zur Motivation der Mitarbeiter. Viele Arbeitsverträge enthalten daher Klauseln, wonach dem Arbeitnehmer ein Anspruch auf eine variable Vergütung bzw. eine Bonuszahlung zusteht, wenn und soweit er gewisse Ziele innerhalb einer bestimmten Zielperiode (meist das Geschäftsjahr des Unternehmens) erreicht. Ist ein Betriebsrat gebildet, finden sich entsprechende Regelungen regelmäßig auf kollektivrechtlicher Ebene im Rahmen von Betriebsvereinbarungen niedergelegt.

Im Ausgangspunkt zu unterscheiden sind dabei Zielvorgaben auf der einen sowie Zielvereinbarungen auf der anderen Seite. Während Zielvorgaben einseitig vom

Arbeitgeber definiert werden, legen Arbeitgeber und Arbeitnehmer Zielvereinbarungen einvernehmlich fest. Die konkreten Ziele sind in der Praxis vielfältig und hängen maßgeblich von der Branche des Unternehmens und der Position des Arbeitnehmers ab. Meist setzen sich die Ziele jedoch anteilig aus unternehmensbezogenen (z. B. bestimmte Umsatzzahlen des Unternehmens, der Abteilung etc.) und individuellen Zielen zusammen (z. B. bestimmte Verkaufs- oder Abschlusszahlen des jeweiligen Arbeitnehmers).

Zu rechtlichen Auseinandersetzungen kommt es meist, wenn Zielvereinbarungen bzw. Zielvorgaben entweder überhaupt nicht oder erst derart spät abgeschlossen bzw. festgelegt werden, dass dem Arbeitnehmer eine (vollständige) Zielerreichung bis zum Ablauf der Ziel-

periode nicht mehr möglich ist. In der Folge entsteht dann typischerweise Streit darüber, ob, und wenn ja, in welcher Höhe ein Anspruch auf die variable Vergütung besteht. Verschärft wird die Situation häufig dadurch, dass derartige Streitigkeiten nicht selten im Zusammenhang mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses auftreten, was das Konfliktpotenzial und die Bereitschaft zur gerichtlichen Klärung nochmals erhöht.

BISHERIGE RECHTSPRECHUNG UND AKTUELLE ENTSCHEIDUNG DES BAG

Vor dem Hintergrund ihrer praktischen Verbreitung hatten sich in der Vergangenheit sowohl die Instanzgerichte als auch das BAG schon häufig mit Zielvorgaben und Zielvereinbarungen zu beschäftigen. Während die Rechtsprechung zu den Folgen verspätet abgeschlossener oder vollständig unterlassener Zielvereinbarungen (beidseitig) seit längerer Zeit als gefestigt anzusehen ist, galt dies für verspätete Zielvorgaben (einseitig) nur eingeschränkt. Mit seiner aktuellen Entscheidung vom 19.2.2025 hat das BAG (10 AZR 57/24) nun auch für verspätete Zielvorgaben zwei wichtige Fragen geklärt und damit für mehr Rechtssicherheit gesorgt. Bevor auf diese aktuelle Entscheidung näher eingegangen wird, soll nachfolgend zum besseren Verständnis jedoch zunächst ein Überblick über die bisherige Rechtsprechung zu verspätet abgeschlossenen bzw. vollständig unterlassenen Zielvereinbarungen gegeben werden. Denn die dahinterstehenden rechtlichen Erwägungen sind im Wesentlichen dieselben wie diejenigen, auf die das BAG nun auch seine aktuelle Entscheidung zu Zielvorgaben gestützt hat.

Bisherige Rechtsprechung zu verspätet abgeschlossenen oder vollständig unterlassenen Zielvereinbarungen

Im Bereich verspäteter oder gänzlich unterlassener Zielvereinbarungen ist die arbeitsgerichtliche Rechtsprechung seit längerer Zeit gefestigt. Im Kern kann sie wie folgt zusammengefasst werden: Erfolgt eine Zielvereinbarung verspätet oder unterbleibt sie vollständig, führt dies regelmäßig zu einem Schadensersatzanspruch des Arbeitnehmers. Dieser bemisst sich grundsätzlich am 100 %-Niveau der für den Fall der vollständigen Zielerreichung zugesagten variablen Vergütung. Mit anderen Worten ist der Arbeitgeber in diesem Fall im Wege des Schadensersatzes auch dann zur Zahlung der variablen Vergütung verpflichtet, wenn die Ziele mangels (rechtzeitiger) Vereinbarung nicht oder nur teilweise erreicht werden konnten.

Schadensersatz dem Grunde nach: Bereits im Jahr 2007 hat das BAG entschieden, dass der Arbeitnehmer im Fall einer unterlassenen Zielvereinbarung grds. Anspruch auf Schadensersatz statt der Leistung gem. §§ 280 Abs. 3, 283 Satz 1 BGB hat, wenn der Arbeitgeber das Nichtzustandekommen der Zielvereinbarung zu vertreten hat (BAG, Urt. v. 12.12.2007 – 10 AZR 97/07). Mit dem unterlassenen Abschluss einer Zielvereinbarung verletze der Arbeitgeber eine arbeitsvertragliche Pflicht. Da eine Zielvereinbarung nach Ablauf der Zielperiode aufgrund der mangelnden Kenntnis des Arbeitnehmers

von den konkreten Zielen ihre Anreiz- und Motivationsfunktion nicht mehr erfüllen könne, trete nach Ablauf der Zielperiode Unmöglichkeit ein. Sofern der Arbeitgeber das Unterbleiben der Zielvereinbarung auch zu vertreten habe, begründe dies eine Schadensersatzpflicht. Diese Rechtsprechung hat das BAG in jüngerer Vergangenheit wiederholt bestätigt (vgl. etwa Urt. v. 17.12.2020 – 8 AZR 149/20).

Schadensersatz der Höhe nach: Die Berechnung der Höhe des Schadensersatzes nimmt die Rechtsprechung gem. § 287 ZPO i. V. m. § 252 Satz 2 BGB anhand einer gerichtlichen Schätzung unter Würdigung aller Umstände des Einzelfalls vor. Grundlage für die Höhe des zu ersetzenden Schadens ist dabei die für den Fall der 100 %igen Zielerreichung zugesagte variable Vergütung (zuletzt etwa BAG, Urt. v. 3.7.2024 – 10 AZR 171/23). Denn es sei grundsätzlich davon auszugehen, dass ein Arbeitnehmer die vereinbarten Ziele auch erreicht hätte, wenn nicht der Arbeitgeber besondere Umstände darlegt und im Streitfall beweist, welche diese Annahme ausschließen. Ein solcher Umstand kann es bspw. sein, dass der Arbeitnehmer die vereinbarten Ziele auch in den vergangenen Jahren nicht erreicht hat. Wie gesagt, wäre dies im Streitfall jedoch durch den Arbeitgeber darzulegen und ggf. zu beweisen.

Berücksichtigung etwaigen Mitverschuldens: Ein etwaiges Mitverschulden des Arbeitnehmers kann bei Zielvereinbarungen gem. § 254 BGB anspruchsmindernd berücksichtigt werden. Ein solches Mitverschulden kann insbesondere darin liegen, dass der Arbeitnehmer den Arbeitgeber nicht zumindest einmal zu Beginn der Zielperiode zum Abschluss einer Zielvereinbarung aufgefordert hat (vgl. etwa BAG, Urt. v. 3.7.2024 – 10 AZR 171/23). Zwar liegt es grds. im Rahmen der Verantwortlichkeit des Arbeitgebers, mit dem Arbeitnehmer rechtzeitig ein Gespräch zur Vereinbarung möglicher Ziele zu führen. Solange dies zwischen den Parteien bzw. kollektivrechtlich nicht ausdrücklich anderweitig geregelt ist, könne jedoch auch vom Arbeitnehmer erwartet werden, die Initiative zum Abschluss einer Zielvereinbarung zu ergreifen. Von der Möglichkeit zur Berücksichtigung eines anspruchsmindernden Mitverschuldens wird in der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung jedoch allenfalls restriktiv Gebrauch gemacht. Meist wird ein Mitverschulden lediglich im Umfang von etwa 10 % angenommen (vgl. etwa BAG, Urt. v. 17.12.2020 – 8 AZR 149/20; v. 3.7.2024 – 10 AZR 171/23).

Aktuelle Entscheidung des BAG: Übertragung der bisherigen Rechtsprechung auch auf Zielvorgaben

Die vorgenannten Grundsätze gelten für den Fall verspäteter oder vollständig unterlassener einseitiger Zielvorgaben entsprechend. Diese Konstellation hatte das BAG zwar lange Zeit nicht ausdrücklich entschieden bzw. offengelassen (so noch BAG, Urt. v. 12.12.2007 – 10 AZR 97/07). In der Rechtsprechung mehrere LAG war dies jedoch bereits in der Vergangenheit herrschende Ansicht (etwa LAG Köln, Urt. v. 26.1.2018 – 4 Sa 433/17 sowie Hessisches LAG, Urt. v. 30.4.2021 – 14 Sa 606/19). Mit Urteil vom 19.2.2025 hat sich nun auch das BAG

(10 AZR 57/24) ausdrücklich zu verspäteten Zielvorgaben geäußert und seine ursprünglich zu Zielvereinbarungen entwickelten Schadensersatz-Grundsätze mit denselben rechtlichen Erwägungen auch auf Zielvorgaben übertragen.

Zugrundeliegender Sachverhalt: In dem der aktuellen Entscheidung des BAG zugrundeliegenden Fall stritten die Parteien für das Jahr 2019 nach Arbeitnehmerkündigung um Schadensersatzansprüche wegen verspäteter Zielvorgaben. Die für den arbeitsvertraglich vorgesehenen Anspruch auf variable Vergütung maßgebliche Betriebsvereinbarung sah vor, dass der Arbeitgeber die Ziele bis zum 1. März des Kalenderjahres vorgeben hatte. Die Ziele sollten sich dabei zu 70 % aus unternehmensbezogenen und zu 30 % aus individuellen Zielen zusammensetzen. Im September 2019 teilte der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer mit, dass für das Jahr 2019 bzgl. der individuellen Ziele pauschal von einem Zielerreichungsgrad von 142 % ausgegangen werde. Dies entsprach dem durchschnittlichen Zielerreichungsgrad aller Führungskräfte in den vorangegangenen Jahren. Konkrete Unternehmensziele wurden dem Arbeitnehmer, der zum 30.11.2019 aus dem Arbeitsverhältnis ausschied, erstmals im Oktober 2019 mitgeteilt. Eine Vorgabe individueller Ziele erfolgte nicht. Der Arbeitgeber zahlte an den Arbeitnehmer auf dieser Grundlage eine variable Vergütung i. H. v. 15.586,55 Euro. Der Arbeitnehmer vertrat die Auffassung, ihm stünde hinsichtlich der Unternehmensziele ein Zielerreichungsgrad von 100 % zu und verlangte vor Gericht die Zahlung weiterer 16.035,94 Euro als Schadensersatz. Während das ArbG die Klage abgewiesen hatte, gab das LAG ihr statt.

Rechtliche Bewertung des BAG: Die gegen die Entscheidung des LAG eingelegte Revision des Arbeitgebers hat das BAG zurückgewiesen. Der geltend gemachte Zahlungsanspruch ergebe sich als Schadensersatz aus §§ 280 Abs. 3, 283 Satz 1 BGB. Der Arbeitgeber habe seine Verpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag und der zugrunde liegenden Betriebsvereinbarung schuldhaft verletzt, indem er dem Kläger überhaupt keine individuellen Ziele und die Unternehmensziele erst zu einem Zeitpunkt vorgegeben habe, zu dem bereits mehr als drei Viertel der Zielperiode abgelaufen gewesen seien. Eine ihrer Anreiz- und Motivationsfunktion gerecht werdende Vorgabe von Zielen sei zu diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich gewesen. Daher komme auch keine nachträgliche gerichtliche Leistungsbestimmung, sprich eine nachträgliche gerichtliche Festlegung der Ziele, gem. § 315 Abs. 3 Satz 2 BGB in Betracht. Eine nachträgliche Vorgabe der Ziele sei nicht möglich, sodass jedenfalls mit Ablauf der Zielperiode ein Schadensersatzanspruch begründet werde.

Dies gelte entsprechend, wenn die Zielperiode zwar noch nicht vollständig, aber bereits zu mehr als drei Viertel, abgelaufen sei. Bis zu welchem Zeitpunkt der Arbeitgeber eine nicht erfolgte Zielvorgabe noch nachholen könne, sei im Einzelfall nach Sinn und Zweck der Leistungsbestimmung, dem Inhalt der jeweiligen vertraglichen oder kollektivrechtlichen Regelungen und der Interessenlage der Parteien zu bestimmen. Eine Zielvorgabe werde jedenfalls dann unmöglich, wenn bereits so erheb-

liche Teile der Zielperiode abgelaufen seien, dass die Anreiz- und Motivationsfunktion nicht mehr erfüllt und der Arbeitnehmer seine Leistung nicht mehr ausreichend an den vorgegebenen Zielen orientieren könne. Die Frage, ob die im Streitfall versäumte Frist aus der Betriebsvereinbarung zur Vorgabe der Ziele, hier der 1. März, bereits für sich genommen zur Unmöglichkeit und zur Begründung eines Schadensersatzanspruches führe, bedürfe keiner Entscheidung. Denn jedenfalls dann, wenn wie vorliegend bereits drei Viertel der Zielperiode abgelaufen seien, scheide eine nachträgliche Vorgabe der Ziele aus den vorgenannten Erwägungen aus.

EINORDNUNG DER ENTSCHEIDUNG UND PRAKTISCHE BEDEUTUNG

In der Zusammenschau mit weiterer kürzlich ergangener Rechtsprechung des BAG zu Zielvereinbarungen und Zielvorgaben lassen sich aus der aktuellen Entscheidung einige wichtige Grundsätze für Arbeitgeber ableiten.

Einordnung in weitere aktuelle Rechtsprechung

Schadensersatzansprüche im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen und Zielvorgaben waren bereits zuletzt wiederholt Gegenstand der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung. So hatte sich das BAG erst kürzlich mit einer in dieser oder ähnlicher Form in der Praxis weit verbreiteten Vertragsklausel zu beschäftigen, nach der die Ziele zwar vorrangig einvernehmlich vereinbart, im Fall des Scheiterns der Verhandlungen jedoch auch einseitig durch den Arbeitgeber festgelegt werden sollten (BAG, Urt. v. 3.7.2024 – 10 AZR 171/23). Einer solchen „Auffanglösung“ hat das BAG eine Absage erteilt und die Vertragsklausel gem. § 307 Abs. 1 Satz 1, Abs. 2 BGB als unangemessen und damit unwirksam angesehen. Im konkreten Fall habe der Abschluss einer Zielvereinbarung nicht durch eine einseitige Zielvorgabe ersetzt werden können, sodass sich der Arbeitgeber durch den unterbliebenen Abschluss der Zielvereinbarung schadensersatzpflichtig gemacht habe. Arbeitgeber, die sich auf eine solche Ersetzungsbefugnis berufen und, statt eine einvernehmliche Zielvereinbarung abzuschließen, einseitige Zielvorgaben festlegen, riskieren daher ebenfalls Schadensersatzansprüche des Arbeitnehmers. Entsprechende Klauseln sollten in der Praxis nicht weiter genutzt werden.

Praktische Bedeutung für Zielvorgaben

Stattdessen könnten Arbeitgeber allein auf Zielvorgaben setzen. Für diese hat das BAG mit der vorstehend dargestellten Entscheidung zwei wichtige Fragen geklärt, die bislang nicht höchstrichterlich entschieden waren. Zum einen nimmt das BAG an, dass eine schuldhaft verspätete oder vollständig unterbliebene Zielvorgabe in gleicher Weise Schadensersatzansprüche des Arbeitnehmers begründen kann, wie eine schuldhaft nicht oder verspätet abgeschlossene Zielvereinbarung. Dabei zieht das BAG dieselben Erwägungen und Grundsätze, die es zuvor für Zielvereinbarungen etabliert hatte, auch für Zielvorgaben heran. Ohne in der Entscheidung ausdrücklich darauf einzugehen, hat das BAG der früher gelegent-

lich vertretenen Auffassung, wonach bei verspäteten Zielvorgaben nicht automatisch ein Schadensersatzanspruch begründet werde, sondern die Ziele noch nachträglich durch das Gericht festgesetzt werden könnten, eine Absage erteilt (so etwa noch LAG Düsseldorf, Urt. v. 29.10.2003 – 12 Sa 900/03). Stattdessen gilt: Ist die Zielperiode abgelaufen, wird eine nachträgliche Festlegung der Ziele unmöglich, sodass dem Arbeitnehmer grds. ein Schadensersatzanspruch zusteht. Wie einleitend dargestellt, entsprach dies zwar bereits der gängigen Ansicht der Instanzgerichte, war vom BAG bislang jedoch nicht höchstrichterlich geklärt.

Zum anderen zeigt die Entscheidung, dass eine Schadensersatzpflicht auch bereits dann greifen kann, wenn die Zielperiode zwar noch nicht vollständig, aber bereits zu einem erheblichen Teil abgelaufen war. Im vorliegenden Fall war dies bei einer Vorgabe der Ziele erst im Oktober, und damit nach Ablauf von mehr als drei Viertel der Zielperiode, der Fall. Eine generelle zeitliche Grenze hat das BAG jedoch nicht aufgestellt, sodass es den Instanzgerichten überlassen bleiben wird, im Einzelfall festzustellen, ob überhaupt (!), und wenn ja, bis zu welchem Zeitpunkt eine nachträgliche Vorgabe von Zielen möglich ist. Dabei wird auch zu berücksichtigen sein, um welche Art von Zielen es geht und bis wann diese noch ihre Anreiz-, Motivations- und Steuerungsfunktion erfüllen können, sodass der Arbeitnehmer seine Leistung noch in ausreichendem Maße an den Zielen orientieren kann.

Sehen die arbeitsvertraglichen oder kollektivrechtlichen Bestimmungen einen ausdrücklichen Stichtag vor, bis zu dem der Arbeitgeber die Zielvorgaben spätestens festgelegt haben muss, ist der Arbeitgeber jedenfalls nur dann auf der „sicheren Seite“, wenn er die Vorgaben konsequent einhält. Denn das BAG hat insoweit ausdrücklich offengelassen, ob eine nachträgliche Zielvorgabe nicht bereits dann unmöglich wird, wenn zwar der vertraglich oder kollektivrechtlich vorgegebene Zeitpunkt für die Festlegung verstrichen, aber die Zielperiode noch nicht abgelaufen ist. Eine Schadensersatzpflicht des Arbeitgebers könnte daher je nach Einzelfall auch bereits dann zu bejahen sein, wenn die Ziele nach den arbeitsvertraglichen oder kollektivrechtlichen Regelungen bspw. bis zum 31. März vorgegeben sind, diese jedoch erst im Mai oder Juni festgelegt werden. Arbeitgeber sollten etwaige arbeitsvertraglich oder kollektivrechtlich vorgegebene Stichtage zur Festlegung der Ziele daher unbedingt einhalten. Aber auch dann, wenn es an einem solchen Stichtag fehlt, sollten Arbeitgeber im eigenen Interesse so früh wie möglich zu Beginn der Zielperiode handeln, um drohende Schadensersatzansprüche i. H. v. 100 % der zugesagten variablen Vergütung zu vermeiden.

FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ARBEITGEBER

Variable Vergütungen, die Arbeitnehmern beim Erreichen bestimmter Ziele in Aussicht gestellt werden, sind ein wesentlicher Faktor zur Motivation von Mitarbeitern und können auch bei der Rekrutierung eine entscheidende Rolle spielen. Unabhängig davon, ob Arbeitgeber variable

Vergütungsmodelle auf Grundlage einvernehmlicher Zielvereinbarungen oder einseitiger Zielvorgaben nutzen, gilt es dabei nach dem vorstehend Gesagten jedoch einige wesentliche Grundsätze zu berücksichtigen, um mit dem Vergütungsmodell auch den gewünschten Erfolg zu erzielen und Haftungsrisiken zu vermeiden. Die nachfolgenden Hinweise gelten vor dem Hintergrund der dargestellten Rechtsprechung und der weitgehenden rechtlichen Gleichbehandlung von Zielvereinbarungen und Zielvorgaben für beide Konstellationen:

- Die Rechtsgrundlage für die variable Vergütung in Gestalt einer entsprechenden arbeitsvertraglichen Klausel oder Betriebsvereinbarung ist sorgfältig zu formulieren. Zunächst ist zu entscheiden, ob die Ziele zur Erlangung einer variablen Vergütung vereinbart oder einseitig vorgegeben werden sollen, und welche Fristen hierfür angemessen aber auch in der betrieblichen Praxis umsetzbar sind.
- Auf den rechtzeitigen Abschluss von Zielvereinbarungen bzw. die rechtzeitige Festlegung von Zielvorgaben muss in der Praxis besondere Sorgfalt verwendet werden. Die sich regelmäßig aus den arbeitsvertraglichen oder kollektivrechtlichen Bestimmungen ergebenden Fristen und Stichtage sollten unbedingt eingehalten werden.
- Fehlt es im Einzelnen an festgelegten Fristen und Stichtagen sollten Zielvereinbarungen und Zielvorgaben so früh wie möglich zu Beginn der Zielperiode abgeschlossen bzw. festgelegt werden, um rechtliche Risiken zu minimieren. Dies sollte möglichst noch im Laufe des ersten Quartals geschehen, um der von Seiten des BAG wiederholt betonten Anreiz-, Motivations- und Steuerungsfunktion gerecht zu werden. Bei Zielvorgaben sollte insbesondere auch die Bekanntgabe gegenüber dem Arbeitnehmer sowie deren genauer Zeitpunkt nachweisbar dokumentiert sein.
- Auf Arbeitgeberseite sollten feste Prozesse geschaffen und etabliert werden, damit der rechtzeitige Abschluss der Zielvereinbarungen bzw. die Festlegung der Ziele zu Beginn der Zielperiode nicht aus dem Blick gerät. Zu einem solchen Prozess sollte auch eine saubere Dokumentation der jeweiligen Gespräche und Gesprächsinitiativen gehören, um sich für einen etwaigen Streitfall bestmöglich aufzustellen.
- Insbesondere die Führungskräfte sollten für die Thematik und die mit verspäteten oder vollständig unterlassenen Zielvereinbarungen und Zielvorgaben verbundenen rechtlichen Risiken sensibilisiert und entsprechend geschult werden. Die praktische Umsetzung und die Initiative zum Abschluss von Zielvereinbarung bzw. zur Vorgabe der Ziele fällt üblicherweise in die Verantwortung der Führungskräfte, sodass ihnen insoweit eine Schlüsselrolle zukommt.

Da die verschiedenen Aspekte variabler Vergütungen ganz sicher auch in Zukunft die Gerichte beschäftigen werden, sollte die weitere Entwicklung der Rechtsprechung im Auge behalten werden. ■



Doris Kilg
Rechtsanwältin und
Fachanwältin für Arbeitsrecht,
Partnerin, ARVANTAGE –
Kanzlei für Arbeitsrecht, Berlin



Christian Kolland
Rechtsanwalt, ARVANTAGE
– Kanzlei für Arbeitsrecht,
Berlin