

### **Erfolgsabhängige Vergütung – mehr als Akkord**

Es ist natürlich ein Kalauer, dass in der privaten Wirtschaft jede Vergütung erfolgsabhängig ist, zumindest langfristig. Denn ohne einen Erfolg des Unternehmens gibt es langfristig keinen Arbeitsplatz und dementsprechend auch keine Vergütung. Aber in kleineren Unternehmen kann dies von den Mitarbeitern durchaus empfunden und gelebt werden. Da ist dann jeder hereingeholte Auftrag ein Erfolgserlebnis, welches sich nicht unbedingt in der Höhe der Vergütung niederschlagen muss, es reicht dem Mitarbeiter, dass die Vergütung in verabredeter Höhe pünktlich auf dem Konto landet.

Jenseits dieser kleineren, schon fast familiären Strukturen gibt es aber durchaus noch im Kampf um Marktanteile und Umsatzsteigerung das Erfordernis, Mitarbeiter durch materielle Anreize zu verstärktem Einsatz in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu ermutigen.

Die einfachste und üblichste Leistungsvergütung kennt man aus dem gewerblichen Bereich – der Akkordlohn. Der Akkordlohn hat allerdings dort, wo er konsequent eingesetzt wird, nicht nur die Funktion, die Leistung zu steigern und zu verstärktem Einsatz anzuhalten, sondern vor allem, den Mitarbeiter zu einer der Vergütung angemessenen Leistung anzuhalten.

Dem gegenüber bezieht der angestellte Mitarbeiter im günstigsten Falle bereits eine für eine durchschnittliche Leistung angemessene durchschnittliche Vergütung und es geht darum, entweder von einem durchschnittlich leistenden Mitarbeiter eine überdurchschnittliche Leistung durch materielle Anreize zu erhalten, oder einen überdurchschnittlich leistenden Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, indem eine Möglichkeit gefunden wird, die Überdurchschnittlichkeit seiner Leistung zu honorieren.

Eigentlich ist es im Arbeitsverhältnis aus rechtlicher Sicht ganz einfach, Arbeitsleistung und Vergütungsleistung stehen im wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis und geschuldet wird jeweils eine Leistung durchschnittlicher Art und Güte. Da die Welt aber nicht ganz so einfach ist, hat auch die herrschende Rechtsprechung eine, zumindest in Bestandteilen, erfolgsabhängige Vergütung akzeptiert.

Für eine aus Sicht des Arbeitgebers erfolgreiche und effektive Gestaltung einer erfolgsabhängigen Vergütung kommt es auf verschiedene Aspekte an, die Zielsetzung, die Rechtsform, die Überprüfung der Zielerreichung.

#### 1. Die Definition des Zieles

In einer Allgemeinformel eine bestimmte Zahlung mit „überdurchschnittlichen Leistungen“ zu verknüpfen, ist nicht nur uneffektiv, es ist unwirksam, weil es gegen das Transparenzgebot in § 307 Abs. 1 Satz 2 BGB verstößt. Der Gesetzgeber schützt hier vor falschen Lösungen. Denn letztendlich überprüfbar wären hier die Voraussetzungen für eine Zuschlagszahlung nicht, sie wären in das Belieben des Arbeitgebers gestellt und Willkür hat bisher nur selten Leistungsbereitschaft erzeugt. Eine überdurchschnittliche Leistung lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln und Kriterien, sei es quantitativ, sei es qualitativ, sei es unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, unterschiedlich definieren. In Befolgung des Transparenzgebotes wird es daher erforderlich sein, eine überdurchschnittliche Leistung bzw. das Leistungsziel, an welches dann eine bestimmte erfolgsabhängige Vergütung wird, genau zu definieren. Dabei sind zwei Aspekte zu berücksichtigen. Das Ziel muss erreichbar sein ohne beliebig zu werden. Nach Möglichkeit kann man hier auch an abgestufte Ziele denken. Das Ziel muss auch noch tauglich sein („Kundenkontakte pro Tag“ können auch durch undeutliche Aussprache hochgetrieben werden...). Und, je nach Wunsch, muss das Ziel dann auch wieder nicht so genau definiert werden, dass es dem Arbeitgeber doch noch den einen oder anderen Ermessensspielraum einräumt, der dann auch einmal eine großzügige Geste zulässt, ohne dass hier Willkür zugelassen werden soll, aber auch ein hochmotivierter und überdurchschnittlich engagierter Mitarbeiter wird bei einem Todesfall in der engeren Familie oder bei einer eigenen schweren Erkrankung dankbar darauf reagieren, wenn er nicht mit maschinenhafter Genauigkeit behandelt wird, sondern wenn – in engen Grenzen – hier dann auch einmal Brücken geschlagen werden.

#### 2. Die Rechtsform, mit der derartige Ziele dann gegenüber dem Mitarbeiter vermittelt werden, ist durchaus auch gut zu überlegen.

Sehr selten finden sich für Angestellte erfolgsorientierte Vergütungsmodelle in Tarifverträgen. Grundsätzlich ist dies allerdings wohl nur dort möglich, wo auf breiter Front Ziele bzw. überdurchschnittliche Leistungen definiert werden können. Wo dies nicht möglich ist und möglicherweise sogar in das Ermessen von Vorgesetzten gestellt wird, muss so etwas schief gehen. Auf betrieblicher Basis lässt sich auch eine entsprechende Regelung als Betriebsvereinbarung treffen. Aber auch hier wird man auf breiter Front Ziele definieren müssen, damit dies sinnvoll möglich ist.

Da gem. § 87 Abs. 1 Ziff. 10 BetrVG ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates bei der Einführung von individualvertraglichen Regelungen besteht, kann dies dazu führen, dass eine Betriebsvereinbarung vom Betriebsrat gefordert wird, um eine Gleichbehandlung von Mitarbeitern zu gewährleisten. Der Betriebsrat kann nicht eine solche Betriebsvereinbarung erzwingen, er kann sie nur mittelbar erzwingen, indem er Alternativen blockiert. Und dann gibt es noch die individuelle Zielvorgabe, welche einseitig vom Arbeitgeber gegenüber dem Arbeitnehmer formuliert wird und die Zielvereinbarung, in der Arbeitnehmer und Arbeitgeber gemeinsam ein bestimmtes Ziel definieren und für die Erreichung dieses Zieles dann bestimmte Vergünstigungen vereinbaren. Dabei muss es sich nicht unbedingt um Geld handeln. Ein größerer Firmenwagen, mehr Urlaub oder niedrigere Personaleinkaufspreise können hier auch vereinbart werden. Allerdings darf hier nicht aus dem Auge verloren werden, dass es sich dabei letztendlich doch auch um steuerpflichtiges Einkommen handelt.

Naturgemäß ist die individuelle Zielvorgabe oder Zielvereinbarung das trennschärfste Mittel, um bestimmte Mitarbeiter zu erreichen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. In diesen individuellen Regelungen lassen sich auch sehr individuelle Ziele definieren und der Leistungsfähigkeit des betreffenden Mitarbeiters anpassen. Es muss nur sichergestellt werden, dass nach objektiven Maßstäben kein Verstoß gegen das Gleichbehandlungs- bzw. Sanktionsverbot vorliegt. Sollte also ein sehr sozial eingestellter Arbeitgeber auf den sicherlich höchst ehrenwerten Gedanken verfallen leistungsschwache Mitarbeiter anzuspornen, indem sie eine Leistungszulage bekommen für Leistungen, die andere

Mitarbeiter „mit links“ erzielen, wird er möglicherweise Schwierigkeiten bekommen. Im Synallagma des Arbeitsverhältnisses wird zwar nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts nicht etwa eine objektiv durchschnittliche Arbeitsleistung geschuldet, sondern eine individuell durchschnittliche Arbeitsleistung. Bei der Vergütung allerdings, insbesondere unter Berücksichtigung des Gleichbehandlungsgrundsatzes wird dies noch nicht konsequent durchgehalten. Und das ist auch gut so, denn es ließe sich wirklich nicht objektivieren und liefe darauf hinaus, dass eine neue Art von Sachverständigen die individuelle Leistungsfähigkeit des betreffenden Mitarbeiters erkundet – und dies über einen längeren Zeitraum, weil ja jeder seine guten und schlechten Tage hat. Aber praktisch wird dieses Problem nicht, es wird wohl hauptsächlich um weit überdurchschnittliche Leistungen gehen.

### 3. Feststellung der Zielerreichung

Wie schon bei der Definition des Zieles angedeutet, kann die Feststellung der Zielerreichung Probleme bereiten.

Wenn es sich in einem Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung um relativ allgemeine Kriterien handelt, besteht die Gefahr, dass das Instrument abstumpft, weil letztendlich der beurteilende Vorgesetzte es sich mit niemanden verderben und aus rein subjektiver Sicht kaum ein Arbeitnehmer der Meinung ist, er würde unterdurchschnittlich leisten bzw. lediglich durchschnittliche Leistungen erbringen. Subjektiv ist jeder ein Höchstleister, zumindest im Gespräch mit dem Vorgesetzten. Dies hat in einigen Fällen bereits dazu geführt, dass derartige Tarifverträge nicht mehr zur Anwendung gelangen. Denn entweder liefen sie leer nach dem o. g. Schema oder sie führten zu tiefsten Zerwürfnissen in der Abteilung, was ja auch kontraproduktiv ist. Bleiben die individuellen Regelungen, wobei die Zielvereinbarung sicherlich die kommunikativere Lösung ist, eine Einigung quasi auf Augenhöhe. Diese wird man also bei Führungskräften gar nicht umgehen können. Bei Leistungsträgern auf einer niedrigeren Ebene wird die Zielvorgabe das Mittel der Wahl sein. Und in beiden Fällen wird es letztendlich von dem Gespräch des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter abhängen, ob dieses Instrument scharf und effektiv bleibt oder im Extremfall zu einer mehr oder weniger willkürlichen

Gunstbezeugung verkommt. Wenn die Zielvorgabe hinreichend scharf abgegrenzt ist, andererseits aber auch Ermessensspielräume einräumt, besteht die Möglichkeit durch eine versierte Führungsperson tatsächlich nach einigermaßen objektiven Kriterien eine leistungsorientierte Vergütung zu zahlen.

Bislang haben wir nur Regelungen behandelt, die im Nachhinein, für erbrachte Leistungen, eine Vergütungserhöhung vorsehen können. Es kann durchaus auch sinnvoll sein, bereits im Voraus derartige Leistungen zu gewähren, um den Mitarbeiter zeitnahe zu motivieren und noch stärker an das Unternehmen zu binden. Denn eines fehlt Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben, sie stellen keine enge Verbindung zwischen Leistung und Belohnung her. Zeitlich liegen da häufig Wochen bzw. Monate dazwischen und aus pädagogischer Sicht ist eine zeitlich enge Verbindung zwischen Leistung und „Belohnung“ immer gut.

Das Problem, welches sich in diesem Zusammenhang dann allerdings ergibt, ist der unangenehme Fall, wenn diese Leistung dann nicht erbracht wird oder die Leistungsbereitschaft abflaut oder im Extremfall der Mitarbeiter ausscheidet. Hier ist die höchstrichterliche Rechtsprechung noch nicht einheitlich. Da gibt es zum Einen die 25-%-Grenze des 10. Senates. Dieser sieht bei einem Anteil von mehr als 25 % an der Gesamtvergütung den Hauptzweck in der Vergütung bereits erfolgte Leistungen, nicht in einer Vorauszahlung z. B. für Betriebstreue. Dementsprechend wird eine Rückzahlungsklausel zu verneinen sein. Diese Feststellungen sind allerdings noch nicht in einem Urteil ergangen, sondern als Nebensatz in einem Urteil. Man wird hier also noch vorsichtig formulieren und das Mittel von Bonuszahlungen zur Betriebsbindung sehr dosiert einsetzen müssen.

Uwe Jahn  
Rechtsanwalt  
Fachanwalt für Arbeitsrecht