

Prekarisierung der Normalarbeit: Zielvereinbarungen

Die „Prekarisierung der Arbeitsverhältnisse“ ist in aller Munde. Das Normalarbeitsverhältnis ist inzwischen zu einer Ausnahmeerscheinung in der Arbeitswelt geworden. Zumindest in Deutschland. Selbst die OECD kritisierte dies kürzlich. Doch der dadurch sowie durch institutionalisierte Formen der Arbeitslosigkeit („Hartz IV“) entstehenden Druck auf die Normalarbeit hat erhebliche Auswirkungen auch auf den Bestand von normalen Arbeitsverhältnissen. Die Destabilisierung der Normalarbeit führt zu deren eigener „Prekarisierung“. Eine der wichtigsten Formen der Destabilisierung ist aus Sicht des Hamburger Fachanwaltes für Arbeitsrecht Dr. Rolf Geffken die sog. Zielvereinbarung und das institutionalisierte Mitarbeitergespräch. Er zeigt in seiner Analyse auf, dass diese innerhalb des Normalarbeitsverhältnisses zum Rückbau des Arbeitsrechts und damit zur tendenziellen Auflösung anerkannter Arbeitsstandards führen. Im Anhang stellt der Autor einen Gesetzesentwurf vor, mit dem der nachhaltigen Implementierung des Zielvereinbarungssystems über die Betriebsverfassung Grenzen gesetzt werden sollen.

Das sog. Zielmanagement

Auch in Deutschland werden nun schon seit etwa 15 Jahren flächendeckend neue Personalmanagementsysteme eingeführt. Sie sind unter den Schlagwörtern „Zielmanagement“, „Qualitätsmanagement“, „Partizipatives Management“, „Balanced Scorecard“, „KAIZEN“, „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ usw. bekannt. Die Systeme stammen ursprünglich aus Japan und wurden dort nicht etwa (wie einmal Altbundeskanzler Helmut Schmidt glauben machen wollte) aufgrund „Asiatischer Werte“ eingeführt, sondern weil der US-Amerikanische General McArthur nach 1945 in Japan das mittlere Management der Unternehmen systematisch nach den Ideen der sog. Ohio-State-University-Schule ausbilden ließ. Die Ideen dieser Schule waren damals in den USA noch verpönt. Manche sahen in diesen Ideen sogar „kommunistische Ideologie“. Der Grund: Diese Professoren hatten entdeckt, was schon seit Marx (aber im Grunde genommen auch schon seit Adam Smith) bekannt war, nämlich dass die eigentliche Wertschöpfung im Betrieb durch die menschliche Arbeit erfolgt und dass daher aller Augenmerk auf die Kreativität des Arbeiters selbst zu richten sei¹. Nur wenn der Arbeiter sich bei seiner Arbeit wohlfühle, wenn er einen gewissen Spielraum habe, wenn er sich mit seiner Arbeit identifiziere, könne tatsächlich auch eine

¹ Maslow Business Reader, New York 2000, S. 55 ff.

Qualität Arbeitsprodukts garantiert werden. Unter kapitalistischen Produktionsbedingungen bedeuten diese Ideen deshalb verkürzt gesagt: „*Die Aufhebung der Entfremdung der Arbeit bei gleichzeitig weiterhin entfremdeter Arbeit*“. Das ist wie die Quadratur des Kreises. Und dennoch bleiben zahlreiche Ansätze dieser Managementtheorie im Prinzip **richtig**, denn natürlich lässt sich nicht bestreiten, dass ein Arbeitnehmer mit mehr Spielraum bei seiner Arbeit, mit der Möglichkeit der Einbringung seiner Ideen usw. eine höhere Motivation bei der Arbeit besitzt und deshalb auch eine höhere Arbeitszufriedenheit.

Das Problem besteht in Folgendem: Nachdem auf dem Umweg der Exporterfolge der Japaner vor allem Ende der 80er Jahre im Bereich der Automobilindustrie dieses Managementsystem einen weltweiten Siegeszug antrat (und dann kurioserweise plötzlich auch in den USA angewandt wurde) vermischte es sich mit den Hierarchien eines sog. autoritären Führungsstils (in Deutschland dem „Harzburger Modell“). Das Ergebnis war nicht nur „die Quadratur des Kreises“ sondern eine fast schizophrene Situation: Arbeitnehmer sollten plötzlich einen Entscheidungsspielraum erhalten, aber gleichzeitig kontrolliert werden. Sie sollten in Qualitätszirkeln über eine Verbesserung der Qualität ihrer Arbeit nachdenken aber zugleich sich bewusst sein, dass sie im Grunde genommen doch das zu tun hätten, was Vorgesetzte von ihnen erwarteten. Mit anderen Worten: Es entstand ein **System der organisierten Farce**: Es wurde und wird so getan, als könne man selbständig arbeiten, tatsächlich aber behält nicht nur die Unternehmensleitung sondern auch das mittlere Management die Fäden in der Hand. Das Ergebnis eines solchen Systems ist dann – wie es sich jetzt flächendeckend auch in Deutschland beobachten lässt – nicht eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern eine Verstärkung von Mobbing, gegenseitigem Misstrauen, Frustration, Erhöhung des Krankenstandes, und damit einhergehend übrigens auch von Qualitätsverlust... ..

Aber selbst dort, wo solche Managementsysteme „rein“ durchgeführt werden, ergibt sich das Problem, dass plötzlich **die gesamten individuellen Arbeitsbeziehungen nur noch auf einer individuellen Ebene ablaufen**: Der einzelne Mitarbeiter legt in Gesprächen mit seinem Vorgesetzten seine individuellen Arbeitsziele fest. In dieses Festlegungssystem werden praktisch alle Aspekte der Arbeit mit einbezogen (darunter auch Urlaub, persönliche Ziele, persönliche Motivation, Qualifikation, Leistungssteigerungen, Fortbildung usw.). Gelingt es dem Einzelnen (vor allem dort, wo es sich um qualifiziertere Arbeitnehmer handelt), seine Interessen „individuell“ durchzusetzen, wird er praktisch kein Interesse mehr an einer kollektiven Interessenvertretung haben. Gelingt es dem Einzelnen nicht bzw. erreicht der Einzelne seine Leistungsziele nicht, wird auch dies regelmäßig nicht dazu führen, dass sich der Betroffene an seine kollektive Interessenvertretung erinnert, sondern nur dazu, dass sich Resignation, Vereinzelung und Individualisierung verfestigen.

Die Risiken eines nur „scheinbaren“ Zielmanagements² liegen auch individualrechtlich klar auf der Hand: Zielvereinbarungen zB. in Gestalt von Leistungsvereinbarungen erleichtern die Messbarkeit von Arbeitsleistungen und damit die sonst problematische Sanktionierung von „Leistungsmängeln“: Bislang ist eine mit Leistungsmängeln begründete ordentliche Kündigung nur dann sozial gerechtfertigt, wenn dem Arbeitnehmer nach Ausspruch einer auf solche

Mängel gestützten Abmahnung ausreichend Zeit gegeben wurde, sein Leistungsverhalten umzustellen und die Minderleistung abzubauen³. Was allerdings tatsächlich als „Minderleistung“ anzusehen war, stellte eine außerordentlich schwierige Entscheidung dar

² Vgl. im Einzelnen: Geffken, Zielvereinbarungen – Eine Herausforderung für Personalwesen und Arbeitsrecht, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA) 2000, S. 1033 ff.; ders., Gruppenarbeit und Betriebsräte – Neues BetrVG und Neues Personalmanagement, in: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) 2002, S. 150 ff.

³ LAG Frankfurt v. 26.4.1999, NZA – RR Nr. 12/1999, S. 637 ff.

und war einer bloß subjektiven Bewertung nicht zugänglich. Mit der „Ausfüllung“ des Direktionsrechts durch das Rechtskonstrukt „Zielvereinbarung“ wird allerdings die einseitige Weisung nach § 315 BGB ersetzt durch die oft nur vermeintlich selbstbestimmte Gestaltung in Form einer „Vereinbarung“. Die Rückgängigmachung solcher Vereinbarungen dürfte nach Auffassung des BAG den Hürden des allgemeinen Schuldrechts begegnen, mit denen der im Wege der Rechtsfortbildung konstruierte Rücktritt von einem Aufhebungsvertrag als „schwerwiegender Eingriff in die Privatautonomie“, der grundsätzlich nicht akzeptiert werden könne, gekennzeichnet wurde⁴.

Tarifverträge und Zielvereinbarungen

Inzwischen haben auch zahlreiche Tarifverträge, so vor allem der TVÖD und das Entgeltrahmenabkommen der Metallindustrie (ERA) das Instrument der Zielvereinbarung, vor allem im Zusammenhang mit dem Leistungsentgelt, „entdeckt“. Nach § 18 Abs. 4 VKA TVöD ist die „Leistungsprämie... in der Regel eine einmalige Zahlung, die im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt“. Dabei wird in Absatz 5 der Begriff Zielvereinbarung definiert als „freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung“. Obwohl es sich um angeblich „objektivierbare“ Ziele handelt sollen diese trotzdem (offenbar weil es ihnen doch überwiegend an der „Objektivierbarkeit“ mangelt) subjektiv festgelegt bzw. „vereinbart“ werden. Was geschieht, wenn die freiwillige Vereinbarung nicht abgeschlossen wird, regelt der TVÖD nicht. Allerdings ergibt sich aus den Termini „in der Regel“ und „im Allgemeinen“, dass die Praxis der Zielvereinbarungen auch nach dem Willen der Tarifvertragsparteien so nachhaltig wirken soll, dass sich auch Leistungsbestimmungen nach § 315 BGB nach dem richten werden, was „überwiegend“ vereinbart wurde. Ebenfalls nicht geregelt ist die Frage der individuellen Spielräume bei der Absprache mit „Gruppen“. Hier wird ein großer Spielraum für ungeschützte Individualisierung geschaffen, der kollektivem Schutz nur indirekt zugänglich ist.

§ 17 Abs. 4 des Entgeltrahmen-Tarifvertrages der Metallindustrie Baden-Württemberg überträgt den Betriebsparteien die Aufgabe, Einzelheiten bei der Leistungsentlohnung in Betriebsvereinbarungen zu regeln. Dabei soll die Ermittlung von Leistungsergebnissen durch den Vergleich von Zielerfüllung und Zielvereinbarung erfolgen. Zielvereinbarungen sollen nicht nur mit einzelnen Beschäftigten abgeschlossen werden können, sondern bei Vorliegen entsprechender Arbeitsstrukturen auch mit mehreren Beschäftigten (so vor allem bei Gruppenarbeit) abgeschlossen werden können. Vorausgesetzt wird das „gegenseitige Einvernehmen der Beschäftigten und Vorgesetzten“. Einigen sich Beschäftigte und Vorgesetzte nicht, so soll eine andere Methode zur Ermittlung des Leistungsergebnisses vereinbart werden können. Wird keine Regelung getroffen, so wird das Leistungsergebnis im Rahmen einer Leistungsbeurteilung ermittelt. Bei wesentlichen Änderungen der Voraussetzungen im Rahmen der Zielvereinbarungsperiode werden die Ziele auf Initiative des Beschäftigten oder des Vorgesetzten „entsprechend angepasst“. Für den Fall, dass eine Einigung über die Anpassung der Ziele nicht zustande kommt, soll ein einvernehmliches innerbetriebliches Einigungsverfahren vereinbart werden. In der Betriebsvereinbarung sei insbesondere die formale Gestaltung und der organisatorische Ablauf der Zielvereinbarungen zu regeln.

Obwohl nach den Bestimmungen des ERA die Vereinbarungen nicht individuell „erzungen“ werden können, akzeptiert der Tarifvertrag das gesamte Zielvereinbarungssystem und bewirkt

⁴ BAG v. 30.9.1993, AP Nr. 37 zu § 123 BGB

so eine mit Sicherheit nachhaltige flächendeckende Einführung des Zielmanagements in der Metallindustrie. Allein durch den damit bewirkten Anpassungsdruck sowohl für Betriebsräte wie für einzelne Beschäftigte werden Zielvereinbarungen damit zur Regel werden. Zwar können in einer Betriebsvereinbarung Leistungsmerkmale festgelegt werden. Sie dürfen aber weder einzeln noch in Kombination gegen den Willen des Arbeitgebers festgelegt werden (§ 17 Abs. 4 Satz 2 ERA-TV).

Unklar bleibt, auf welche Weise bei der Veränderung von Voraussetzungen in der Zielvereinbarungsperiode die Ziele „entsprechend angepasst“ werden. Der Anpassungsprozess **selbst** wird in die Hände der einzelnen Beschäftigten bzw. ihrer Vorgesetzten sowie von Gruppen gelegt.

Paradoxerweise hat bei ERA die Individualisierung allerdings keine Stärkung der Rechte des einzelnen Beschäftigten zur Folge sondern sogar eine Rechtsverkürzung: Bei der Frage der Eingruppierung nach den neuen ERA-Kriterien können nach Durchlaufen der betriebsinternen Kontrollmechanismen vor Gericht nur Verfahrensmängel geltend gemacht werden ! Dies dürfte rechtswidrig sein. Eine solche Rechtswegbeschneidung durch „Privatisierung der Justiz“ widerspricht grundlegenden rechtsstaatlichen Prinzipien, offenbart aber letztlich wohin auch die „Individualisierung“ des Rechts führt: Zum Rechtsverlust.

Rechtspolitische Gefahren von Zielvereinbarungen

In der Tat hat die Individualisierung von Rechtsbeziehungen neben den rechtlichen und psychologischen Folgen vor allem Auswirkungen auf der Ebene der Interessenvertretung: Das Ergebnis des Individualisierungsprozesses ist eine **nachhaltige Loslösung der einzelnen Arbeitnehmer von der kollektiven Interessenvertretung**. Betriebsräte bleiben zunehmend „außen vor“ wenn es sich um zahlreiche Fragen des täglichen Arbeitslebens handelt. Dies geht von der Organisation der Arbeit in sog. Arbeitsgruppen, Qualitätszirkeln bis hin zur Festlegung des Urlaubs, der Festlegung individueller Prämien usw. Das Fortschreiten dieses Prozesses führt im Ergebnis zu einer **Auflösung des Arbeitsrechts**. Der **einzelne** Arbeitnehmer wird wieder zum „Mittelpunkt“ des rechtlichen Geschehens. Das Arbeitsrecht wird zurückgeführt auf den Standard, den es etwa zum Zeitpunkt der Entstehung des Bürgerlichen Gesetzbuches im Jahre 1900 in Deutschland hatte, also zu einer Zeit als es das Arbeitsrecht noch gar nicht gab!

Das Arbeitsrecht aber verdankt seine Entstehung kollektiven Strukturen. Ohne Tarifverträge und ohne Betriebsräte, also ohne kollektives Gegengewicht gegenüber dem Arbeitgeber macht die Existenz eines eigenständigen Rechtsgebiets wie des Arbeitsrechts kaum einen Sinn. Das Arbeitsrecht hat sich um die Wende des vorletzten Jahrhunderts als eigenständiges Rechtsgebiet aus dem Zivilrecht deshalb entwickelt, weil genau **d i e s e** Strukturen aufgrund einer Veränderung politischer Kräfteverhältnisse eingeführt wurden. Die schleichende Individualisierung von Rechtsbeziehungen aber löst diese Strukturen auf und verstärkt den Prozess einer allgemeinen gesellschaftlichen und kulturellen Individualisierung nach dem Motto „Jeder ist seines Glückes Schmied“; „Wozu brauche ich Gewerkschaften?“, „Betriebsräte bevormunden freie Bürger“ usw. und sofort.

Schließlich muss ergänzt werden, dass die in Betrieben angewandten Zielvereinbarungen eine Parallele in der „Welt der Arbeitssuchenden“ haben: Es sind die sog. **Eingliederungsvereinbarungen nach dem SGB II**. Zwar sind diese – im Gegensatz zu den arbeitsrechtlichen Zielvereinbarungen – grundsätzlich **n i c h t** freiwillig. Im Gegenteil: Ihr

Abschluss ist leistungsrechtlich sanktioniert. Sie dienen auch nicht im Ansatz der „Motivation“ der Arbeitssuchenden, sondern sind zweifellos ein Disziplinierungsinstrument. Aber auch hier wird den Betroffenen suggeriert, sie könnten mit einer ihnen aufoktroierten „Vereinbarung“ Einfluss auf ihr eigenes Schicksal nehmen. In Wahrheit sind die EV nach dem SGB II kaum etwas anderes als eine staatlich sanktionierte Farce, mit der der uralte Rechtsgrundsatz, dass Vereinbarungen nicht erzwungen werden können (sonst bräuchte man keine Verwaltungsakte) durchbrochen wird. Auch diese „Vereinbarungen“ zielen objektiv auf eine Demotivierung und Disziplinierung von Betroffenen bei gleichzeitigem praktischem Rechtsverzicht (wie die jüngst in Hamburg durchgesetzten „Masseneingliederungsvereinbarungen“, deretwegen sogar Strafanzeige wegen Nötigung durch MitarbeiterInnen der ARGE gestellt werden musste⁵, zeigen).

Der vom Autor unterbreitete und hier vorgestellte Gesetzentwurf geht damit in seiner Bedeutung weit über das bloße Thema Zielvereinbarungen hinaus. Zugleich ist er innerhalb des Arbeitsrechts nicht etwa nur ein Vorschlag zur Verstärkung und Erweiterung bereits vorhandener kollektiver Rechte. Er zielt vielmehr darauf ab, die letztlich auch verfassungsrechtlich abgesicherten Strukturen des kollektiven Arbeitsrechts zu sichern und zu verhindern, dass sie über kurz oder lang in einem kollektiven „Museum der Arbeit“ landen. Die Verabschiedung eines solchen Gesetzes wird einen solchen Prozess nicht verhindern können. Eine solche Gesetzesänderung könnte aber Rahmenbedingungen schaffen, unter denen ein solcher Prozess gebremst oder ggf. sogar gestoppt werden kann. Dazu gehören neben den vorgeschlagenen gesetzlichen Änderungen natürlich auch die notwendige Überprüfung und ggf. Änderung von Tarifverträgen sowie das in den Gewerkschaften notwendige Bewusstsein, dass die in zahlreichen Vereinbarungen schon geöffneten Schleusen in Richtung auf eine Auflösung kollektiver Strukturen wieder geschlossen werden. Noch ist für solche Maßnahmen Zeit. Allein die Debatte um einen solchen Gesetzentwurf könnte bewirken, dass auf breiter Ebene eine Umkehr des bereits eingeschlagenen Weges erfolgt.

Die Beteiligungsrechte der Betriebsräte

Bei der rechtstechnischen Umsetzung dieser Forderungen in dem unten stehenden Entwurf wird nicht verkannt, dass Rechtsprechung und juristische Literatur auch nach geltendem Recht die Mitbestimmungspflichtigkeit mindestens von Teilen eines Zielvereinbarungssystems anerkannt haben, so bei § 87 Abs. 1, Nr. 1 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), soweit nicht das Arbeitsverhalten betroffen ist⁶ oder bei § 90 BetrVG soweit es um das bloße Beratungsrecht bei der Einführung von KVP - Prozessen geht⁷. Schließlich bei der Mitbestimmung im Falle von Betriebsänderungen⁸. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat bei Leistungs-Zielvereinbarungen einen Auskunftsanspruch des Betriebsrats anerkannt im Falle von Umsatz-Zielvorgaben, den Grad der Zielerreichung und sog. Ausfalltage⁹, und zwar auch soweit es sich um ein tarifvertraglich geregeltes Zielvereinbarungssystem handelt.

Daneben sind die Beteiligungsrechte des Betriebsrates nach dem § 87 Abs. 1 Ziffer 10 und 11 (Entgelte und Leistungsentgelte) sowie Ziffer 12 (Vorschlagswesen insbesondere für das Ideenmanagement) und Ziffer 13 (bei Gruppenarbeit) zu beachten. Ebenso das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Ziffer 6, da die Einführung von Zielvereinbarungen

⁵ Die Tageszeitung „Junge Welt“, 30.10.2006, S. 3 („Gewaltverhältnis“)

⁶ VGH Mannheim v. 9.5.2000, in: AP Nr. 10 zu § 79 LPVG Baden-Württemberg

⁷ Vgl. u.a. Däubler-Klebe, BetrVG, 8. Aufl. 2002, § 90 Rdn 13

⁸ Däubler-Däubler, BetrVG, § 111 Rdn 85

⁹ BAG v. 21.10.2003, AP Nr. 62 zu § 80 BetrVG

regelmäßig zugleich auch im Rahmen einer elektronischen Datenverarbeitung erfolgt, so dass insoweit auch dieses Mitbestimmungsrecht zu beachten ist.

Ferner hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen nach § 90 Abs. 1 BetrVG zu unterrichten. Zweifellos gehört die Einführung von Zielvereinbarungen auch zur Planung von Arbeitsverfahren, zumindest soweit es sich dabei um Zielvereinbarungen als Teil eines Neuen Managementsystems handelt. Dies ist von der Literatur übrigens auch für die Beteiligungsrechte des Wirtschaftsausschlusses nach § 106 Abs. 3 Ziffer 5 anerkannt, da dort bei der „Einführung neuer Arbeitsmethoden“ insbesondere etwa das System des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP) beteiligungspflichtig ist. Teil des KVP sind stets auch Zielvereinbarungen, sei es mit einzelnen Beschäftigten, sei es mit Gruppen.

Ferner ist das Mitbestimmungsrecht nach § 94 bei der Einführung von Personalfragebögen zu beachten. Regelmäßig setzt die Einführung von Zielvereinbarungen schon rein technisch die Erhebung von Daten in Form von Fragebögen voraus. Solche Fragebögen sind dann nach § 94 Abs. 1 BetrVG ebenfalls mitbestimmungspflichtig.

Alle diese Beteiligungsrechte erfassen aber entweder stets nur Teile dieses Managementsystems oder garantieren nicht in jedem Falle ein volles Mitbestimmungsrecht oder aber erfassen – wie etwa § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG bei der Gruppenarbeit – nicht die Einführung des Systems selbst. Vor allem aber schützen alle diese Regelungsgegenstände nicht vor der eigentlichen Gefahr, nämlich dem faktischen Unterlaufen von Beteiligungsrechten durch strukturelle Veränderungen im Betriebsgeschehen. Notwendig ist daher eine **gesetzliche Regelung**, die zudem auch tarifvertraglichen Bestimmungen Grenzen setzt sowie Mindeststandards für betriebsratslose Betriebe enthält.

Betriebsräte, Gewerkschaften und Gesetzgeber

Damit Betriebsräte nicht mehr aus der Position der Defensive die auf sie zukommenden Wünsche des Managements nach Zielvereinbarungen einfach nur absegnen (und sich damit langfristig selbst entmachten), ist eine Strategie erforderlich, die das Instrument der Mitbestimmung ebenso einbindet wie das der Tarifverträge und gesetzgeberischer Alternativen.

Soweit auf tarifvertraglicher Basis möglich, sollten Betriebsräte zunächst die Entscheidung offen halten, ob sie **überhaupt** dieses Instrument einführen. Zu den wichtigsten Kriterien, die darüber entscheiden sollten, ob Zielvereinbarungen eingeführt werden, gehören die vom Verfasser an anderer Stelle entwickelten **10** Mindestanforderungen an Zielvereinbarungen¹⁰

- § Zielvereinbarungen müssen Teil eines Managementsystems sein und dürfen nicht losgelöst von diesem eingeführt werden
- § Zielvereinbarungen setzen nach dem sogenannten Beteiligungsmanagement den Abbau von Hierarchien innerhalb des Betriebes voraus. Ohne einen solchen Abbau können sie schon nach eigenem Selbstverständnis keine Qualitätsverbesserung erwirken.
- § Es muss ein betrieblicher Konsens über die Vereinbarung des Systems bestehen. Sollten Bedenken innerhalb der Belegschaft und vor allem beim Betriebsrat vorliegen,

¹⁰ Geffken, Zielvereinbarungen – eine Herausforderung für Personalwesen und Arbeitsrecht in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA) 2000, S. 1033 ff.

so wäre schon nach eigenem Selbstverständnis des Managementsystems die Einführung kontraproduktiv.

- § Es muss im Betrieb ein offenes Klima der Verständigung herrschen. Wenn und soweit Erscheinungsformen wie Mobbing innerhalb des Betriebes keine Seltenheit sind, so würde die Einführung von Zielvereinbarungen wiederum nicht nur kontraproduktiv wirken, sondern solche Erscheinungen erfahrungsgemäß verstärken.
- § Die Anbahnung von Mitarbeitergesprächen und Beurteilungsgesprächen muss in jedem Falle ohne Abschlusszwang erfolgen.
- § Beschäftigte müssen zu eigenen Vorschlägen ermuntert werden und dabei eine reale Einflusschance auf die Gestaltung von Zielvereinbarungen haben.
- § Es muss zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten Vertrauen aufgebaut werden können. Rechtliche Sanktionen müssen ausgeschlossen werden.
- § Es muss eine Förderung von Motivation unter den Beschäftigten durch eine Atmosphäre der Offenheit gegenüber den Vorgesetzten, in Gruppen, bei Gruppenarbeit und in Qualitätszirkeln beim Qualitätsmanagement garantiert sein.
- § Es muss zu einer realen Übertragung von Verantwortung, insbesondere auf Gruppen bei Gruppenarbeit ohne Rückdelegation kommen (siehe auch Abbau von Hierarchien).
- § Bei Gruppenarbeit muss die Führung der Gruppe durch Moderation und Beratung innerbetrieblich garantiert sein.

Soweit auf tarifvertraglicher Basis (noch) möglich, sollten die oben unter Ziffer 4 aufgeführten Mitbestimmungs- und Beteiligungstatbestände genutzt werden, um die beschriebenen 10 Mindestanforderungen in einer Betriebsvereinbarung festzulegen.

In Tarifverträgen sollte die Einführung von Zielvereinbarungen und deren Ausgestaltung durch Betriebsvereinbarungen eindeutig optional geregelt sein, d.h. auch die Möglichkeit einer Rückkehr zu einem (mitbestimmungsrechtlich kompensierten) „autoritärem“ Modell beinhalten. Tarifverträge dürfen der schleichenden Entmachtung von Betriebsräten und der Individualisierung des Arbeitsrechts jedenfalls nicht Vorschub leisten.

Gleichzeitig bedeutet die tarifvertragliche „Legalisierung“ von Zielvereinbarungssystemen einen weiteren Schritt in Richtung auf eine Individualisierung des Arbeitsrechts. Deshalb sollte – ähnlich wie bei der Forderung nach einem gesetzlichen Mindestlohn – die Strategie von Betriebsräten und Gewerkschaften begleitet sein von der **Einführung gesetzlicher Mindeststandards** zum Komplex der Zielvereinbarungen. Schließlich geht es um nicht mehr und nicht weniger als um den nachhaltigen Bestand des geltenden vom kollektiven Arbeitsrecht abgesicherten Individualarbeitsrecht.

Immer noch wird nicht oder kaum erkannt, dass der Weg, den Zielvereinbarungen weisen in einem strukturellen Gegensatz zum kollektiv- und schutzrechtlichem Ansatz des Arbeitsrechts besteht. Die Zielvereinbarung kennt – ebenso wie die Eingliederungsvereinbarung – nicht das zB in § 4 TVG zum Ausdruck kommende Prinzip, dass man den Arbeitnehmer aus Gründen des strukturellen Machtungleichgewichts zwischen Kapital und Arbeit ggf. „vor sich selbst schützen“ muss. Das ZV-Prinzip postuliert vielmehr entgegen mindestens einem ganzen Jahrhundert arbeitsrechtlicher Erfahrungen den Grundsatz der Arbeitnehmer sei am besten geschützt wenn er seinen „Schutz“ selbst bewerkstellige. Das aber ist ein großer Schritt abseits dessen was man gemeinhin Arbeitsrecht nennt. Dabei hat allein die Existenz von Zielvereinbarungen eine erhebliche Eigendynamik auch in der rechtswissenschaftlichen Diskussion ausgelöst: So wird die Inhaltskontrolle von Zielvereinbarungen an den Maßstäben

des Allgemeinen Schuldrechts abgelehnt, sondern auch die Grenze der Zulässigkeit von Vereinbarungen bei der „Sittenwidrigkeit“ angesiedelt. Damit hält die Vertragsfreiheit wieder Einzug in die Betriebe¹¹ Praktisch ohne juristische Grenzen.

Gut 100 Jahre, nachdem sie durch ein staatlich sanktioniertes Arbeitsrecht prinzipiell eingeschränkt wurde, soll die individuelle Vertragsfreiheit nach dem Modell des BGB wieder konstitutiver Bestandteil des Arbeitsrechts werden. Das ist nicht mehr und nicht weniger als die Auflösung des Arbeitsrechts selbst. In der Literatur wird sogar weiter empfohlen „spätestens in der Zielvereinbarung die für die Feststellung der Zielerreichung zuständigen Personen festzulegen“; und zwar indem diese Kompetenz „prinzipiell einseitig dem Arbeitgeber zuzuweisen“ sei.¹²

Unter solchen Umständen kann es nicht verwundern, wenn von vielen Arbeitnehmern das System der Zielvereinbarungen als Farce bezeichnet wird und zudem zu Demotivation und partiellem individuellen Rückzug geführt hat: wozu „vereinbaren“, wenn der Boss doch alles bestimmt?

Um aus diesem Dilemma herauszukommen, müssen Betriebsräte, Gewerkschaften und Gesetzgeber Hand in Hand arbeiten. Die Strategie der Betriebsräte muss darauf gerichtet sein, im Rahmen geltender Tarifverträge oder auch außerhalb von Tarifverträgen den Gestaltungsspielraum der Betriebsräte zu erweitern und nicht etwa an einzelne Beschäftigte abzugeben. Die Gewerkschaften ihrerseits müssen darauf bedacht sein, nicht zuviel Kompetenzen den Betriebsräten zuzuweisen, sofern damit wiederum nur eine reine Individualisierung und damit Abwälzung der Verantwortung auf die einzelnen Beschäftigten verbunden ist. Dies scheint im gewerkschaftlichen Bereich immer noch nicht begriffen zu sein: So führt ein für die „strategische Planung“ zuständiger Mitarbeiter beim Hauptvorstand der IG Metall zum Thema „Entgelt und Leistung“ aus: „Eine differenzierte leistungs- und entgeltpolitische Betrachtung darf die Risiken, die mit Zielvereinbarungen verbunden sind, nicht verschweigen... . Trotz dieser Risiken hat man sich ... in der IG Metall für eine tarifliche Regulierung und nicht für eine grundlegende Ablehnung entschieden. Ausschlaggebend dafür war und ist die Einschätzung, dass aus Sicht der traditionell gut regulierten Akkord- und Prämiensysteme zwar die Einführung von Zielvereinbarungen eine Verschlechterung der rechtlichen ... Rahmenbedingen darstellt. Anders allerdings aus der Sicht der bislang unregulierten Angestelltenbereiche. Durch Einführung von Zielvereinbarungen können hier die Leistungsbedingungen zum Thema gemacht werden... werden.“¹³ Die Möglichkeit der „Thematisierung“ (!) bei Leistungskomponenten im Angestelltenbereich soll also der Grund dafür sein, weshalb man Zielvereinbarungen nicht grundsätzlich ablehnt. Eine substanzlosere Begründung ist kaum denkbar...

Auch gewerkschaftlich „orientierte“ Juristen erkennen die Nachhaltigkeit ihrer „praktischen“ Empfehlungen im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen bisweilen nicht. So zum Beispiel der Ratschlag eines Arbeitsrechtlers, man sollte als Arbeitnehmer (!), „die individuellen Einkommensziele für die kommende Zeitperiode vor Ablauf der vorangegangenen Vereinbarungen ... diskutieren und... neu festlegen“; weil der Arbeitnehmer nur dann „genau“ (?) wisse, was von ihm erwartet werde und weil er seine Arbeitsintensität (!) entsprechend darauf ausrichten könne.¹⁴ Auch und gerade von gewerkschaftlich orientierten

¹¹ vgl. Annuß, arbeitsrechtliche Aspekte von Zielvereinbarungen in der Praxis, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA) 2007, S. 290 ff. (291).

¹² a.a.O., S. 294

¹³ Christoph Ehlscheid, : Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) 2007, S. 343/344

¹⁴ Udo Mayer, Anmerkung zum Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 12.12.2007, in : Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) 2008, S. 559

Arbeitsrechtlern sollte man erwarten können, dass sie bei ihren Ratschlägen wenigstens ansatzweise auch strategische Überlegungen gelten lassen und berücksichtigen. Wer das höchst problematische Institut der Zielvereinbarungen solchen Ratschlägen (Ausrichtung der eigenen Arbeitsintensität!) nicht nur nicht hinterfragt, sondern auch noch zusätzlich stabilisiert, trägt zur Nachhaltigkeit des strukturellen Abbaus von arbeitsrechtlichen Standards bei, anstatt diese sichern zu helfen.

Da j e d e Individualisierung die Gefahr eines Dammbrechens beinhaltet, sind Mindeststandards vom Gesetzgeber zu schaffen. Vor diesem Hintergrund versteht sich ein vom Verfasser entworfener Gesetzgebungsvorschlag zur Ergänzung des Betriebsverfassungsgesetzes, mit dem den schlimmsten Auswirkungen der Individualisierung des Arbeitsrechts durch Zielvereinbarungen begegnet werden soll.¹⁵

Gelingt es nicht, dem System ausufernder Zielvereinbarungen Einhalt zu gebieten, hält die Prekarisierung der Arbeit endgültig auch Einzug im Normalarbeitsverhältnis und „schleift“ so die letzte Bastion des in langen Kämpfen errungenen Arbeitsrechts.

¹⁵ vgl. den Beitrag des Verfassers „Gegen die schleichende Individualisierung von Arbeitnehmerrechten, in: Arbeitsrecht im Betrieb (AiB) 2007, S. 514 ff.