Performance Management als Steuerungsgröße zur variablen Entgeltgestaltung von Mitarbeitern im deutschen Arbeitsrecht

Schriften zur Rechtswissenschaft, Bd. 273

Markus Sporkmann

Performance Management als Steuerungsgröße zur variablen Entgeltgestaltung von Mitarbeitern im deutschen Arbeitsrecht

Chancen, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen

Wissenschaftlicher Verlag Berlin
wvb

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar

ISBN 978-3-96138-490-7

© 2026 Wissenschaftlicher Verlag Berlin
Olaf Gaudig & Peter Veit GbR
www.wvberlin.de / www.wvberlin.com
Alle Rechte vorbehalten.
Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung, auch einzelner Teile, ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Dies gilt insbesondere für fotomechanische Vervielfältigung sowie Übernahme und Verarbeitung in EDV-Systemen.

Druck und Bindung: SDL – Digitaler Buchdruck, Berlin
Printed in Germany
€ 25,00

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS X

1 Einleitung und Problemstellung 2

1.1 Ausgangslage und Relevanz des Themas 2

1.2 Problemstellung 4

1.3 Forschungsstand 6

1.4 Zielsetzung und Forschungsfragen 8

1.5 Methodik und Aufbau der Arbeit 10

2 Begriff und Funktionsweise variabler Vergütungssysteme – arbeitsrechtliche Grundlagen 12

2.1 Definition und Abgrenzung 12

2.2 Typen variabler Vergütungssysteme 13

2.2.1 Bonuszahlungen 13

2.2.2 Prämien und Provisionen 13

2.2.3 Zielvereinbarungen (Target Agreements) 14

2.2.4 Langfristige Anreizsysteme (Long Term Incentives, LTIs) 14

2.2.5 Variable Vergütung nach Leistungsbeurteilung (Performance Appraisal) 15

2.3 Funktionale Zielsetzungen 15

2.4 Rechtsgrundlagen variabler Vergütung 17

2.5 Datenschutzrechtliche Anforderungen variabler Vergütungssysteme (DS-GVO und BDSG) 18

2.5.1 Rechtsgrundlagen der Datenverarbeitung 18
2.5.2 Grundsätze der Datenverarbeitung 20
2.5.3 Besondere Kategorien personenbezogener Daten 21
2.5.4 Technische und zielgerichtete organisatorische Intervention 21
2.5.5 Mitbestimmung und kollektive Regelungen 22
2.5.6 Rechtsfolgen bei Verstößen 22
2.6 Zwischenfazit 23

3 Vertragsrechtliche Einordnung 24
3.1 Arbeitsvertragliche Pflichten und schuldrechtliche Dogmatik 24
3.2 AGB-Kontrolle (§§ 305 ff. BGB) 26
3.2.1 Überraschende Klauseln (§ 305c BGB) 27
3.2.2 Transparenzgebot (§ 307 Abs. 1 S. 2 BGB) 27
3.2.3 Unangemessene Benachteiligung (§ 307 Abs. 1 S. 1 BGB) 28
3.2.4 Befristete Zusagen und Freiwilligkeitsklauseln 28
3.3 Transparenzgebot und Auslegung von Bonusregelungen 29
3.4 Umgehungsverbot (§3 S. 1 MiLoG) 31
3.5 Zwischenfazit 31

4 Kollektivrechtliche Aspekte 32
4.1 Mitbestimmungstatbestände nach §§ 87 ff. BetrVG 32
4.2 Recht zur Mitbestimmung von technischen Einrichtungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) 36
4.3 Tarifrechtliche Einbindung 38
4.4 Verhältnis individueller Vertragsgestaltung zu kollektiven Regelungen 39
4.5 Zwischenfazit 41

5 Diskriminierungsschutz und Gleichbehandlung 42
5.1 Gleichbehandlungsgrundsatz nach Art. 3 GG 42
5.2 Diskriminierungsverbot nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) 44
5.3 Unionsrechtliche Vorgaben 47
5.3.1 Das Entgelttransparenzgesetz 48
5.3.2 Derzeitige Ausgangslage 49
5.3.3 Der Weg zur gleichen Entlohnung – die RL 2023/970 EU 50
5.4 Realisierung im Performance Management 50
5.5 Zwischenfazit 52

6 Rechtsprechungsanalyse des Bundesarbeitsgerichts 54
6.1 Zielvereinbarungen 54
6.2 Bonuszahlungen und Leistungsbeurteilung 55
6.3 Schlussfolgerung bei auslassen einer Zielvereinbarung 56
6.4 Anrechenbarkeit variabler Vergütungsanteile auf den Mindestlohn 57
6.4.1 Der Mindestlohn als zwingende Lohnuntergrenze – Systematische Grundlagen 57
6.4.2 Dogmatische Voraussetzungen der Anrechenbarkeit 58
6.4.2.1 Entgeltcharakter und Gegenleistungsprinzip 58
6.4.2.2 Zeitliche Betrachtung: Monatliche statt jahresbezogener Prüfung 59
6.4.2.3 Einmalzahlungen, Zuschläge und leistungsabhängige Vergütung 60
6.4.2.4 Praktische Konsequenz 62
6.4.3 Vertragsrechtliche Auswirkungen 62

6.4.4 Analyse der Rechtsprechung und Bewertung 64
6.4.5 Schlussbemerkung 65
6.5 BAG-Rechtsprechung – eine systematische Bewertung 65
6.6 Zwischenfazit 67

7 Variable Vergütung im Rahmen von Performance Management – Chancen und Risiken 68
7.1 Chancen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer 68
7.1.1 Leistungsanreize und Motivation 68
7.1.2 Personalkosten flexibilisieren 69
7.1.3 Talentbindung und -gewinnung 70
7.1.4 Unternehmensziele aktiv vorantreiben 70
7.1.5 Transparenz und Feedbackkultur 71
7.2 Risiken und Herausforderungen 71
7.2.1 Rechtliche Risiken 71
7.2.2 Herausforderung – Auskunftsanspruch des Arbeitnehmers 72
7.2.3 Diskriminierung und Gleichbehandlungsprobleme 72
7.2.4 Mitbestimmungsproblematik 73
7.2.5 Risiko des menschlichen Verhaltens auf Zielausrichtung 73
7.2.6 Datenschutz als Risiko und Compliance-Faktor im Performance Management 74
7.2.6.1 Datenschutz als Bestandteil von Compliance-Systemen 74
7.2.6.2 Typische Risikobereiche 76
7.2.6.3 Schadensersatz und Reputationsrisiken 77
7.2.6.4 Chancen einer datenschutzkonformen Gestaltung 78
7.3 Subjektivität der Leistungsbewertung 79
7.4 Dogmatische Bewertung 79

7.5 Gestaltungsempfehlungen 81
7.6 Zwischenfazit 83

8 Resümee und Ausblick 84
8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse 84
8.1.1 Individualarbeitsrechtliche Einordnung - Fazit Frage (1), Kap. 1.4 85
8.1.2 AGB-Kontrolle - Fazit Frage (2), Kap. 1.4 86
8.1.3 Kollektivrechtliche Perspektive - Fazit Frage (3), Kap. 1.4 87
8.1.4 Diskriminierung und Gleichbehandlung - Fazit Frage (4), Kap. 1.4 88
8.1.5 Rechtsprechung des BAG - Fazit Frage (5), Kap. 1.4 89
8.1.6 Chancen und Risiken – Quintessenz zu den Fragen, Kap. 1.4 90
8.2 Implikationen für die Praxis 90
8.3 Ausblick 92

LITERATURVERZEICHNIS 96