
ArbOR

Mitteilungen des Instituts für
Schweizerisches Arbeitsrecht

2011



Stämpfli Verlag AG Bern · 2011

ArbOR

Mitteilungen des Instituts für
Schweizerisches Arbeitsrecht

2011

unter Mitwirkung von
Dr. Roland Bachmann
Prof. Dr. Roland A. Müller
lic. iur. Thomas Pietruszak
Prof. Dr. Wolfgang Portmann
Dr. Adrian von Kaenel
MLaw Pia Buser

herausgegeben von
Prof. Dr. Jean-Fritz Stöckli



Stämpfli Verlag AG Bern · 2011

ArbR 2011

www.staempfliverlag.com

Redaktion

Prof. Dr. Jean-Fritz Stöckli, Peter Merian-Weg 8, Postfach,
CH-4002 Basel, Telefon 061/267 24 85, Fax 061/267 24 83

Verlag

Stämpfli Verlag AG, Postfach 5662, CH-3001 Bern,
Telefon 031/300 63 12, Fax 031/300 66 88, Postcheck 20-458232-5

Anzeigenannahme

beim Verlag

Herstellung

Stämpfli Publikationen AG, Bern

Erscheinungsweise

Jährlich erscheint in der Regel ein Band.

Bezugspreis

Abonnementspreis pro Band CHF 46.–/€ 40,–

bei Einzelbezug CHF 49.–/€ 43,–.

Sonderpreis für Mitglieder des Instituts: CHF 35.–/€ 30,–.

Alle Preise verstehen sich zuzüglich Zustellungsgebühr. Bestellungen nehmen jede Buchhandlung und der Verlag entgegen. Der Verlag verfügt noch über gewisse Bestände an früheren Bänden. Auf Wunsch unterbreitet Ihnen der Verlag gerne ein Angebot zum Bezug von bereits erschienenen Bänden.



Ausgewählte Einzelfragen zu vereinbarten Leistungszielen im Einzelarbeitsverhältnis

von Dr. iur. René Hirsiger

Inhalt

1.	Einleitungsfall.....	88
2.	Zielvereinbarung ohne konkrete Ziele	89
1.1	Keine nachträgliche Motivationswirkung bei fehlender Festlegung der Ziele	90
2.2	Der Zielbonus ist durch den üblichen Lohn zu ersetzen ..	91
2.3	Dem Arbeitnehmer steht unter Umständen ein Schadenersatzanspruch gegenüber der Arbeitgeberin zu ..	93
2.4	Schlussfolgerungen	94
3.	Beendigung des Arbeitsverhältnisses vor Beendigung der Zielperiode	95
3.1	Qualifikation des Zielbonus in Abhängigkeit der gewählten Ziele	95
3.2	Höhe des (anteiligen) Zielbonus bei unterjähriger Beendigung abhängig von der Zielart	99
3.2.1	Zielbonus bei harten, individuellen Zielen	99
3.2.2	Zielbonus bei harten, kollektiven Zielen	100
3.2.3	Zielbonus bei weichen Zielen.....	101
3.2.4	Zielbonus bei bedingten Zielen	102
3.2.5	Zielbonus bei einer Mehrzahl von Zielen.....	103
3.3	Sonderfall: Freistellung nach erfolgter Kündigung	104
3.4	Sonderfall: Untergang des Anspruchs auf den Zielbonus bei vereinbarter Verfallsklausel.....	106
4.	Zielvereinbarungen im Lichte der Bestimmungen zur Arbeitszeit.....	107
4.1	Ausgangslage: Durch eine erhöhte Arbeitsleistung steigt die Zielerreichung und damit der Zielbonus	107
4.2	Gesetzliche Regelungen betreffend die Arbeitszeit als Grenze von Zielvereinbarungen	108

4.3	Abgrenzung zwischen Zielbonus und Entschädigung für zusätzlich geleistete Arbeitszeit ist grundlegend für die finanzielle Abgeltung von Mehrleistungen	108
4.3.1	Variante 1: Dem Arbeitnehmer werden nur einzelne Aufgaben zugewiesen.....	109
4.3.2	Variante 2: Die Ziele erfassen nicht das ganze Arbeitsspektrum des Arbeitnehmers.....	110
4.4	Schlussfolgerungen	111
5.	Schluss	112
	Literatur	114

1. Einleitungsfall

Der Arbeitnehmer X. war während mehreren Jahren bei der Firma Y. AG angestellt. Auf das Jahr 2010 hin wurde er befördert. Im neuen, schriftlichen Arbeitsvertrag wurde festgehalten, dass sich der Lohn von X. ab dem Jahr 2010 wie folgt zusammensetzt: Der bisherige Lohn inkl. dem 13. Monatslohn bilden den fixen Grundlohn. Hinzu kommt eine variable Komponente, welche vom Zielerreichungsgrad der zwischen X. und seinem Vorgesetzten gemeinsam festgelegten Ziele abhängt. Dabei sollen die Parteien drei bis fünf verschiedene Ziele vereinbaren. Werden am Ende der Zielperiode die Ziele gesamthaft zu 70 Prozent oder mehr erreicht, erhält X. einen weiteren Monatslohn, bei einer Zielerreichung von 100 Prozent oder mehr einen weiteren Monatslohn, und bei einer Zielerreichung über 130 Prozent einen dritten Monatslohn. Für das Jahr 2010 einigten sich die Parteien auf fünf konkrete Ziele, die der Arbeitnehmer während der Zielperiode 2010 anvisierte und letztlich auch zu 110 Prozent erreichte. Da die Ziele allerdings sehr herausfordernd gesteckt waren, musste er für die Zielerreichung zusätzliche Arbeitszeit aufwenden.

Zu Beginn des Jahres 2011 sassen X. und sein Vorgesetzter wiederum zusammen und diskutierten die Ziele für die Zielperiode 2011, vertagten aber das konkrete Festlegen der Ziele auf einen späteren Zeitpunkt, da bezüglich gewisser Ziele Uneinigkeit bestand. Der Vorgesetzte wurde vor einem weiteren Gespräch aber entlassen und per sofort freigestellt. Sein Nachfolger vertröstete X. auf dessen Drängen hin bezüglich der Festlegung der Ziele. Mitte 2011 kündigte X. seine Stelle fristgerecht auf Ende September 2011. Ein weiteres Zielvereinbarungsgespräch zwischen ihm und

seinem (neuen) Vorgesetzten fand bis zum Ende des Arbeitsverhältnisses nicht mehr statt. Am Ende des Arbeitsverhältnisses war die Höhe des ausstehenden Lohnes von X. umstritten. Zudem machte X. eine Entschädigung für geleistete Überstunden und/oder Überzeit geltend.

Dieser aus der Praxis stammende Fall zeigt mehrere Probleme von Zielvereinbarungen auf: Wie ist grundsätzlich damit umzugehen, wenn sich die Parteien trotz bestehender Zielvereinbarung nicht auf die konkreten Ziele einer bestimmten Zielperiode einigen konnten oder dies aus anderen Gründen unterlassen haben? Welcher Zielbonus ist bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses geschuldet, wenn eine laufende Zielperiode vor ihrem geplanten Endtermin beendet wird? Und ist zusätzlich zum Zielbonus eine Entschädigung für Überstunden oder Überzeit geschuldet? Konkrete Antworten auf diese Fragen sind nachfolgend zu geben.

2. Zielvereinbarung ohne konkrete Ziele

Verschiedentlich sehen sich die Parteien mit der Konstellation konfrontiert, dass zwar ein Zielvereinbarungsmodell implementiert worden ist, für eine bestimmte Zielperiode zwischen der Arbeitgeberin und einem individuellen Arbeitnehmer aber keine konkreten Ziele vereinbart wurden. Die Gründe dafür können vielfältig sein: Vergesslichkeit der involvierten Personen, Kommunikationsstörungen, anders gesetzte Prioritäten, Wechsel in der Führung, schwierige Festlegung der Ziele, fälschliche Annahme einer Weitergeltung alter Ziele, unklare vertragliche Grundlagen usw.¹ Die Rechtsfolgen dieses Säumnis sind in der Schweiz bislang – soweit ersichtlich – nicht vollständig geklärt.²

¹ Dazu auch MAUER, S. 547 f.; HÜMMERICH, S. 2297; KLEIN, S. 1129; RUDOLPH, S. 93.

² Das Bundesgericht hatte im Jahr 2007 einen Fall zu beurteilen, bei welchem die Parteien eine Zielvereinbarung abgeschlossen und das Zielentgelt von Unternehmenszahlen sowie jährlich zu bestimmenden «Qualitative Goals» abhängig gemacht hatten. Für das Jahr 1999 unterliessen die Parteien aber die Vereinbarung konkreter Ziele, ebenso für das Jahr 2000, in welchem auch das Arbeitsverhältnis beendet wurde. Das Bundesgericht setzte sich nicht mit der unterbliebenen Zielvereinbarung auseinander, da es den Anspruch auf den gesamten Zielbetrag als ohnehin gegebenen erachtete (Urteil 4A_23/2007 vom 8. Mai 2007, Erw. 4.3.); siehe auch Urteil 4A_23/2007 vom 8. Mai 2007, sowie den Entscheid des Arbeitsge-

1.1 *Keine nachträgliche Motivationswirkung bei fehlender Festlegung der Ziele*

Haben es die Parteien versäumt, zu Beginn der Zielperiode die Ziele festzulegen, müssen sie eine grundlegende Konsequenz akzeptieren: Die mit einer Zielvereinbarung beabsichtigte Motivations- und Anreizwirkung³ kann nicht nachträglich oder hypothetisch eingeführt werden. Eines der Hauptanliegen von Zielvereinbarungsmodellen besteht eben gerade darin, dass der betreffende Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung im Hinblick auf die Erreichung gewisser Ziele und damit «gezielter» erbringt. Werden zu Beginn einer Zielperiode gewisse Arbeitsleistungen der Zielvereinbarung unterworfen, ist eine erhöhte und fokussiertere Leistungsbereitschaft des Arbeitnehmers und letztlich eine diesbezüglich erhöhte Leistung zu vermuten. Wird hingegen die Festlegung der Ziele versäumt, erfolgt die Leistung des Arbeitnehmers «ziellos» und damit weder besonders motiviert, noch auf einzelne Ziele fokussiert. Erreicht er dennoch den Erfolg, der mit den Zielen eigentlich hätte anvisiert werden sollen, ist dies eher zufällig.

Als weitere Konsequenz tendiert die Literatur und Rechtsprechung dazu, bei versäumter Zielfestlegung die Arbeitgeberin «anzuschwärzen» und ihr die Obliegenheit der Zieldefinition zu unterstellen.⁴ Diese Annahme ist jedoch zu einseitig: Zwar ist die Arbeitgeberin gestützt auf ihre Verantwortung für die Organisation und den reibungslosen Ablauf der Leistungserbringung sowie auf ihre allgemeine Fürsorgepflicht gegenüber dem Arbeitnehmer gehalten, konkrete Arbeitsanweisungen zu erteilen. Dies setzt aber voraus, dass zum einen Ziele zwischen den Parteien inhaltlich zumindest im Grundsatz vereinbart wurden⁵, oder es sich zum anderen um eigentliche «Zielvorgaben» handelt, bei denen der Arbeitnehmer über keinerlei Mitbestimmungsmöglichkeiten verfügt und zum eigentlichen «Zielemp-

richts Zürich, AN080366 vom 24. November 2009, abgedruckt in *Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich 2009*, S. 7 f.; vgl. auch RUDOLPH, S. 93.

³ Weiterführend KUNZ, S. 31 ff.; vgl. auch SENTI, ARV 2011, S. 3. Welche anderen Zwecke mit einer Zielvereinbarung auch noch angestrebt werden können, wird etwa im *Entscheid des Gewerblichen Schiedsgerichts Basel-Stadt vom 2. Dez. 2010*, GS 2010.276 wiedergegeben (abgedruckt in *Bericht über die Rechtsprechung in den Jahren 2008 bis 2010*, S. 37 ff.).

⁴ *Entscheid des Arbeitsgerichts Zürich*, AN080366 vom 24. November 2009, abgedruckt in *Entscheide des Arbeitsgerichts Zürich 2009*, S. 7 f.; CRAMER, Rz. 155; ähnlich auch REINERT, S. 11.

⁵ So vermutlich auch CRAMER, Rz. 155.

fänger» degradiert wird⁶. Liegt keiner der beiden Fälle vor, geht dieser einseitige Schuldvorwurf zu weit: Es ist gerade auch Zweck von Zielvereinbarungen, dass die Ziele – soweit es die betrieblichen und organisatorischen Umstände zulassen – in einem Dialog zwischen Arbeitgeberin und Arbeitnehmer festgelegt werden. Mit anderen Worten sollte eine «echte» Vereinbarung zwischen den beteiligten Parteien erfolgen. Gestützt auf diese Grundüberlegung ist es nicht folgerichtig, allein der Arbeitgeberin das Säumnis der Festlegung der Ziele vorzuwerfen.

2.2 *Der Zielbonus ist durch den üblichen Lohn zu ersetzen*

Bei unterbliebener Zielvereinbarung kann folglich nicht unbesehen der gesamte Zielbonus zugesprochen werden.⁷ Damit würde zum einen ignoriert, dass die Ziele regelmässig herausfordernd gesetzt werden, also eine Zielhöhe gewählt wird, die nicht immer vollumfänglich erreicht wird. Zum anderen würde damit auch unbeachtet gelassen, dass häufig eine «überschiessende» Zielerreichung möglich ist, mit anderen Worten mehr als 100 Prozent erreicht werden kann und entsprechend der Zielbonus erhöht würde.⁸

Stattdessen ist m.E. die gesamte Vergütungsabrede durch den üblichen Lohn zu ersetzen. Dies rechtfertigt sich aus zweierlei Überlegungen: Einerseits ist zwischen den Parteien des Arbeitsverhältnisses keine verbindliche Abrede über den geschuldeten Lohn entstanden, da die vorbehaltene spätere Festlegung der Ziele und damit zusammenhängend des Zielbonus nicht erfolgte. Der Arbeitnehmer hat dennoch seine Arbeitsleistung erbracht im Vertrauen darauf, entsprechend entschädigt zu werden. In Anwendung von Art. 322 Abs. 1 OR hat der Arbeitnehmer infolgedessen Anspruch auf den üblichen Lohn.⁹

Ein Abstellen auf den üblichen Lohn rechtfertigt sich andererseits auch mit Blick auf die Bestimmungen zum Akkordlohn. Dort hat der Gesetzgeber

⁶ Im Ansatz wohl ähnlich REINERT, S. 11. Zur *Zielvorgabe* ausführlicher HIRSIGER, Rz. 154 ff.

⁷ So aber offenbar die Meinung des Bundesgerichts (Urteil 4A_23/2007 vom 8. Mai 2007).

⁸ So ist im Einleitungsfall eine Zielerreichung von 130 Prozent oder mehr möglich gewesen (oben, S. 88).

⁹ Vgl. BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 322 N 12; STREIFF/VON KAENEL, Art. 322 N 4; MORF, Rz. 311.

für den Fall, dass der Akkordlohnansatz vorgängig nicht bekannt gegeben wurde, vorgesehen, dass der übliche Ansatz zu entrichten ist.¹⁰ Das Verbot des sog. blinden Akkords kann m.E. auch auf vergleichbare variable Vergütungssysteme angewendet werden.¹¹

Durch das Abstellen auf den üblichen Lohn können gleichzeitig auch beweisrechtliche Schwierigkeiten umgangen werden: Gewisse Autoren wollen der Arbeitgeberin die Beweislast aufbürden, dem Arbeitnehmer eine unterdurchschnittliche Leistung nachweisen zu müssen.¹² Es ist diesbezüglich an zweierlei zu erinnern: Ausgehend vom Art. 8 ZGB ist auch vorliegend zum einen von der allgemeinen Regel auszugehen, dass derjenige beweispflichtig ist, wer aus der behaupteten Tatsache Rechte ableiten will. Der Arbeitnehmer muss damit sowohl das Vorliegen einer (unvollständigen) Zielvereinbarung als auch die von ihm erbrachte Leistung nachweisen.¹³ Der Arbeitgeberin steht insbesondere bezüglich des zweiten Punktes der Gegenbeweis offen. Zum anderen erweist sich der Nachweis der erbrachten Leistung insofern als schwierig, als nicht nur die Quantität, sondern auch die Qualität der Leistung vom Arbeitnehmer darzulegen ist. Da letztere häufig von subjektiven Wertungen abhängt, erweist sich diese Beweisführung von vornherein als äusserst diffizil und in der Praxis wohl nicht zu führen.¹⁴

Ist in der Folge der übliche Lohn zu bestimmen, kann die allenfalls vorgängig bestimmte, maximal erreichbare Höhe des Zielbonus zusätzlich zu den nach bundesgerichtlicher Rechtsprechung relevanten Kriterien¹⁵ zu Hilfe genommen werden. Es muss aber ohne Weiteres möglich sein, einen tieferen Zielbonus zuzusprechen als der maximal erreichbare, insbesondere wenn in der Vergangenheit oder von vergleichbaren Arbeitnehmern keine

¹⁰ Art. 326a Abs. 2 OR.

¹¹ Vgl. auch BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 326a N 5; STREIFF/VON KAENEL, Art. 326a N 3; PORTMANN/STÖCKLI, Rz. 263.

¹² RUDOLPH, S. 92.

¹³ Dem Arbeitgeber die Beweislast für die (unterdurchschnittliche) Erbringung der arbeitnehmerischen Leistungen aufzuerlegen, würde im Ergebnis eine Beweislastumkehr darstellen, für welche in dieser Konstellation aber kein Raum ist (dazu BSK-SCHMID/LARDELLI, Art. 8 ZGB N 73).

¹⁴ Auch eine Mitwirkungspflicht der Arbeitgeberin bei der Beweisführung des Arbeitnehmers stösst an ihre (praktische) Grenze, wenn es um die subjektive Einschätzung einer qualitativen Leistung geht.

¹⁵ Eine Zusammenfassung der Rechtsprechung findet sich bei BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 322 N 12.

hundertprozentige Zielerreichung vorgelegen hat. Zwar darf es dem Arbeitnehmer nicht zum Nachteil gereichen, dass die Ziele nicht festgelegt wurden; allerdings darf er ohne Vorliegen besonderer Umstände auch nicht davon profitieren.

Wurde vorgängig kein maximal erreichbarer Zielbonus festgelegt, ändert dies grundlegend nichts an der Ausgangssituation: Auch hier ist dem Arbeitnehmer der übliche Lohn zu entrichten. Einzig kann bei der Festlegung des üblichen Lohns nicht auf die Höhe des maximal erreichbaren Zielbonus als Indiz abgestellt werden. In solchen Fällen ist – soweit möglich und angemessen – auch auf vergangene Jahre abzustellen.¹⁶

2.3 *Dem Arbeitnehmer steht unter Umständen ein Schadenersatzanspruch gegenüber der Arbeitgeberin zu*

Dem Arbeitnehmer, der letztlich anstelle des Grundlohns plus Zielbonus «nur» den üblichen Lohn ausbezahlt erhält, steht unter Umständen zusätzlich ein Schadenersatzanspruch gegenüber der Arbeitgeberin zu.¹⁷ Gelingt dem Arbeitnehmer nämlich der Nachweis, dass er bei erfolgter Vereinbarung der Ziele zu Beginn der Zielperiode letztlich einen höheren Lohn erhalten hätte, kann er die Differenz gestützt auf die Verletzung einer vertraglichen Nebenpflicht der Arbeitgeberin¹⁸ geltend machen. Der Arbeitgeberin ist vorzuwerfen, ihre leistungsbegleitende Nebenpflicht nicht erfüllt zu haben, weil der Zweck der Zielvereinbarung – die Bemessung (eines Teils) der Vergütung aufgrund von Zielen bzw. deren Erreichung – nicht erfüllt werden kann.

Der Arbeitnehmer ist in der Folge so zu stellen, wie wenn der Arbeitsvertrag inklusive der Zielvereinbarung als Nebenabrede ordnungsgemäss erfüllt worden wäre. Der Arbeitnehmer hat entsprechend ausreichende und substantiierte Anhaltspunkte dafür darzulegen, dass bei ursprünglicher Vereinbarung von konkreten Zielen und entsprechend zielorientierter Leistungserbringung ein Zielbonus resultiert hätte, der den üblichen Lohn betragsmässig überstiege.

¹⁶ Vgl. auch REINERT, S. 11.

¹⁷ So auch die Meinung des deutschen Bundesarbeitsgerichts (siehe Urteil vom 12. Dezember 2007, 10 AZR 97/07)

¹⁸ Wenngleich zwischen den Parteien eine entsprechende Nebenpflicht in der Regel nicht ausdrücklich festgehalten wird, ergibt sie sich aus den Umständen, namentlich aus dem Abschluss einer grundlegenden Zielvereinbarung.

Der Arbeitnehmer muss sich allerdings unter Umständen eine Minderung seines Ersatzanspruches gefallen lassen: Bei einem einvernehmlichen Vereinbaren von Zielen trifft ihn zu einem gewissen Teil ebenfalls eine Schuld am Versäumnis der Zielfestlegung. Ein aktives Mitwirken seinerseits wäre mit anderen Worten unerlässlich gewesen. Verhielt er sich passiv und hat nicht auf den Abschluss der konkreten Zielvereinbarung hingewirkt, muss er eine Minderung seines Anspruchs gewärtigen. Als Auswirkung des grundlegenden Subordinationsverhältnis sowie der Verantwortlichkeit der Arbeitgeberin für die Organisation und den Ablauf der Leistungserbringung wird das Verschulden derselben aber in der Regel stärker ins Gewicht fallen.

2.4 *Schlussfolgerungen*

Im Einleitungsfall oben haben die Arbeitsvertragsparteien für das Jahr 2011 keine Ziele vereinbart, weshalb auch kein Zielbonus geschuldet ist. Dieser wäre vorliegend auch sehr schwierig zu bestimmen gewesen, da aufgrund einer erst einmaligen Anwendung des Zielvereinbarungsmodells und mangels Leitlinien der Zielfestlegung die nachträgliche Bestimmung der Ziele sowie der Zielhöhe zu einer fiktiven Zufallsbestimmung verkommen wäre.

So verbleibt als Vergütungsbestimmung der übliche Lohn. Lässt sich kein üblicher Lohn feststellen, so hat das Gericht nach Ermessen die Vergütung zu bestimmen, wobei auf die konkreten Umstände des Einzelfalls einzugehen ist. Vorliegend ist namentlich zu beachten, dass X. in der vergangenen Zielperiode einen Zielerreichungsgrad von 110 Prozent aufwies, weshalb nicht ohne Weiteres von einer «regulären», d.h. 100 prozentigen Zielerreichung ausgegangen werden kann.

Desweiteren stünde vorliegend X. weiter der Nachweis einer vertraglichen Pflichtverletzung der Y. AG und eines daraus fliessenden Schadens offen. Die klageweise Geltendmachung ist allerdings nur dann empfehlenswert, wenn klare Anzeichen bestünden, dass aufgrund einer hypothetischen, hohen Zielerreichung eine höhere Gesamtvergütung resultierte. Da vorliegend aber keine Anhaltspunkte für mutmasslich geschlossene Ziele bestehen und folglich eine hypothetische Zielerreichung schwierig nachweisbar sein wird, erscheint der Nachweis eines Schadens als nicht praktikabel. Trotzdem kann der Umstand erwähnt werden, dass sich X. wohl keine Minderung gefallen lassen müsste, da er die Y. AG bzw. seinen Vorgesetz-

ten zu einem (weiteren) Zielvereinbarungsgespräch aufgefordert hatte, und letztlich das Säumnis der Y. AG angelastet werden müsste.

3. Beendigung des Arbeitsverhältnisses vor Beendigung der Zielperiode

Es kommt häufig vor, dass die Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht mit dem Ende der laufenden Zielperiode zusammen fällt. Ferner wird häufig – zumindest ab einer gewissen Führungsstufe – vom Zeitpunkt der Kündigung auf die Arbeitsleistung des ausscheidenden Arbeitnehmers bis zum Ablauf der Kündigungsfrist verzichtet (sog. Freistellung).¹⁹ Im Anschluss an die Kündigung und eventuelle Freistellung stellt sich die Frage, welche Folgen die Parteien bezüglich der Zielvereinbarung gewärtigen müssen, insbesondere wie hoch der Zielbonus ausfällt, der bis zum Ablauf des Arbeitsverhältnisses geschuldet ist.

Die Frage nach dem für die Kündigungsfrist geschuldeten Lohn ist unterschiedlich zu beantworten, abhängig von der Gestaltung der konkreten Zielvereinbarung. Grundlegend ist dabei auf die Art der gewählten Ziele abzustellen: Der Zielbonus ist bei sog. weichen Zielen anders zu ermitteln als bei sog. harten Zielen, und wieder anders, sofern der Zielbonus als bedingter Lohn ausgestaltet wurde.

3.1 Qualifikation des Zielbonus in Abhängigkeit der gewählten Ziele

Der Vielfalt der möglichen Ziele sind keine Grenzen gesetzt; insbesondere sollen die Ziele auf die jeweiligen spezifischen Umstände der zu erbringenden Leistung des Arbeitnehmers abgestimmt werden. Für die rechtliche Beurteilung ist letztlich aber immer entscheidend, um welche rechtliche Vergütungsform (Leistungslohn, Gratifikation, bedingter Zeitlohn) es sich bei einem Zielbonus handelt.²⁰

¹⁹ Das Arbeitsgericht Zürich hat es sogar als gerichtsnotorisch bezeichnet, dass Kaderleute nach erfolgter Kündigung freigestellt werden (Nachweise bei BLESI, Rz. 36).

²⁰ Von der Frage der variablen Vergütungsbemessung zu unterscheiden ist die *Ausrichtung* der Vergütung etwa in bar, in natura oder qua Aktien oder Optionen.

Grundlegend lassen sich die verschiedenen Ziele einteilen entsprechend der Frage, ob die Zielerreichung «objektiv messbar» oder «subjektiv bestimmbar» ist. Im ersten Fall, bei sog. harten oder quantitativen Zielen, kann die Zielerreichung oder der Grad der Zielerreichung objektiv bestimmt werden, indem auf messbare Daten oder Massstäbe abgestellt wird. Mit anderen Worten kann die Zielerreichung «abgelesen» werden. Bei sog. weichen oder qualitativen Zielen hängt die Zielerreichung demgegenüber von einer subjektiven Leistungsbeurteilung ab. Anders ausgedrückt muss eine erbrachte Leistung bewertet, mit subjektiven Attributen versehen werden. Dem Bewerter steht dabei immer ein gewisser Spielraum zu, wenn es darum geht, eine Leistung etwa als «genügend» oder «gut» zu beurteilen.

Bei harten Zielen kann weiter danach unterschieden werden, wie direkt und unmittelbar der betreffende Arbeitnehmer Einfluss auf die Zielerreichung nehmen kann.²¹ Sofern es dem Arbeitnehmer möglich ist, die gesteckten Ziele einzig durch seine eigene Leistung und ohne Zutun von Dritten zu erreichen, kann von individuellen Zielen gesprochen werden. Dadurch wird es dem Arbeitnehmer ermöglicht, unmittelbar und alleine durch seine eigene Arbeitsleistung die Höhe des ihm letztlich zustehenden Zielbonus zu bestimmen. In der Praxis wird diese Form der Vergütung häufig auch als echter Leistungslohn bezeichnet. Demgegenüber hat der einzelne Arbeitnehmer bei kollektiven Zielen nur einen mittelbaren Einfluss auf das Ergebnis, er ist mit anderen Worten auf die Mithilfe von Dritten oder sogar eines ganzen Betriebs(teils) angewiesen. Diese Vergütung wird häufig auch als unechter Leistungslohn oder Erfolgslohn bezeichnet.²²

Den harten und weichen Zielen gemein ist, dass die Höhe des Zielbonus mit einer bestimmten Leistung korreliert: Je besser eine vorgängig bestimmte Leistung erbracht wird, desto höher fällt der Zielbonus letztlich aus. Davon zu unterscheiden sind Ziele, welche beim Erfüllen einer gewissen Leistung den Anspruch auf einen Zielbonus in einer vorgängig bestimmten Höhe begründen. Hier spielt die konkrete Leistung nur für die Begründung des Anspruchs, nicht aber für dessen Höhe eine Rolle. Der Arbeitnehmer hat letztlich einen Anspruch auf den Zielbonus, sofern eine vorgängig definierte Leistung als Voraussetzung oder Bedingung für die

²¹ Vgl. auch schon GEISER, AJP 2001, S. 383.

²² Zum Ganzen auch MORF, Rz. 354 m.w.H.; PORTMANN/STÖCKLI, Rz. 250; BSK-PORTMANN, Art. 322 N 34 f.

Ausrichtung eines bestimmten Entgelts erbracht wurde. Diesbezüglich kann von bedingten Zielen gesprochen werden.²³

In der Praxis wird die Abgrenzung zwischen harten oder weichen Zielen auf der einen Seite und bedingten Zielen auf der anderen Seite nicht immer einfach fallen. Die Vereinbarung ist nach ihrem wirklichen bzw. von den Parteien gewollten Inhalt auszulegen.²⁴ Letztlich entscheidend ist die Frage, ob die Höhe des Zielbonus mit der erbrachten Leistung ansteigt, d.h. ob die Höhe des Arbeitserfolgs zur Bemessung der arbeitgeberischen Leistung dient. Muss die Frage bejaht werden, liegt (echter oder unechter) Leistungslohn und damit harte oder weiche Ziele vor, bei einer Verneinung ist ein bedingter Lohn vereinbart.²⁵

Als Beispiele aus der Praxis für *harte Ziele* können etwa genannt werden: Neue Strategie erarbeitet, vom VR genehmigt und Führungsstruktur etabliert (kollektives Ziel); einen Sprachkurs erfolgreich abgeschlossen (individuelles Ziel); Erhöhung des Zuflusses von Neukundengeldern (individuelles Ziel); Kostenreduktion für den Produktionsprozess (kollektives Ziel). Als *weiche Ziele* trifft man in der Praxis beispielsweise an: Ein neues Projekt loyal und aktiv nach aussen vertreten; das Unternehmen in den Branchenverbänden aktiver positionieren; das Arbeitsklima durch geeignete Massnahmen steigern; mit eigenem Verhalten Vorbild für die Mitarbeiter in Sachen Arbeitseinsatz und Loyalität darstellen; generelle Steigerung der Kundenzufriedenheit. Als *bedingte Ziele* qualifizieren beispielsweise: Prämie, falls der Arbeitnehmer bis zum Abschluss einer fest vereinbarten Übergangsphase den Betrieb nicht verlässt (sog. Retention Bonus); Prämie bei Erreichen eines zehnjährigen Firmenjubiläums (sog. Treueprämie); neue Software ist bis Ende Jahr funktions- und einsatzbereit; die Zweigniederlassung in XY ist gegründet und operativ tätig. Anzumerken bleibt einerseits, dass der Kreativität keine Grenzen gesetzt sind, und andererseits eine klare Zuteilung zu einer der genannten Zielarten nicht immer einfach ist. Massgeblich ist dabei immer der entsprechende Parteiwille.

Für die weitere rechtliche Behandlung der Ziele bzw. des daraus fliessenden Zielbonus ist diese Abgrenzung insofern grundlegend, als der Zielbonus je nach Qualifikation anderen Regeln untersteht. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen Lohnbestandteil und Gratifikation sowie der dazu reichlich ergangenen höchstrichterlichen Rechtsprechung ist für die

²³ Letztlich handelt es sich dabei um bedingten Zeitlohn (dazu HIRSIGER, Rz. 392 ff.).

²⁴ SENTI, ARV 2011, S. 3.

²⁵ Ausführlich HIRSIGER, Rz. 398 ff.

rechtliche Qualifikation des Zielbonus massgebend, ob der Arbeitgeberin bei der Feststellung, ob ein Ziel erreicht wurde, ein Ermessen zusteht oder nicht.²⁶ Da bei der Beurteilung der Erreichung weicher Ziele der Arbeitgeberin immer zumindest in einem gewissen Grad ein Ermessen zusteht²⁷, qualifiziert der Zielbonus herrührend aus weichen Zielen als (vereinbarte) Gratifikation. Demgegenüber kann die Zielerreichung bei harten Zielen anhand objektiver, messbarer Kriterien abgelesen werden und bedarf keiner subjektiven Beurteilung durch die Arbeitgeberin. Entsprechend ist die daraus fliessende Vergütung als Lohnbestandteil zu qualifizieren.²⁸

Vereinbaren die Parteien eine Vergütung als Folge eines bedingten Zieles, handelt es sich hingegen um einen Zeitlohn, wobei der Anspruch des Arbeitnehmers bedingt ausgestaltet ist. Das Erreichen einer Leistung oder das Ausbleiben eines Erfolgs wird dadurch zu einer Voraussetzung, die eintreten bzw. ausbleiben muss, damit dem Arbeitnehmer letztlich der Zielbonus zusteht.²⁹

²⁶ Zuletzt BGE 136 III 313 Erw. 2 m.w.H.

²⁷ Oben, S. 96.

²⁸ Zum Ganzen ausführlich HIRSIGER, Rz. 465 ff.

²⁹ HIRSIGER, Rz. 398 ff.

Der Zielbonus qualifiziert sich folglich je nach Art des Ziels entweder als Leistungslohn, vereinbarte Gratifikation oder bedingter Zeitlohn:

Zielarten

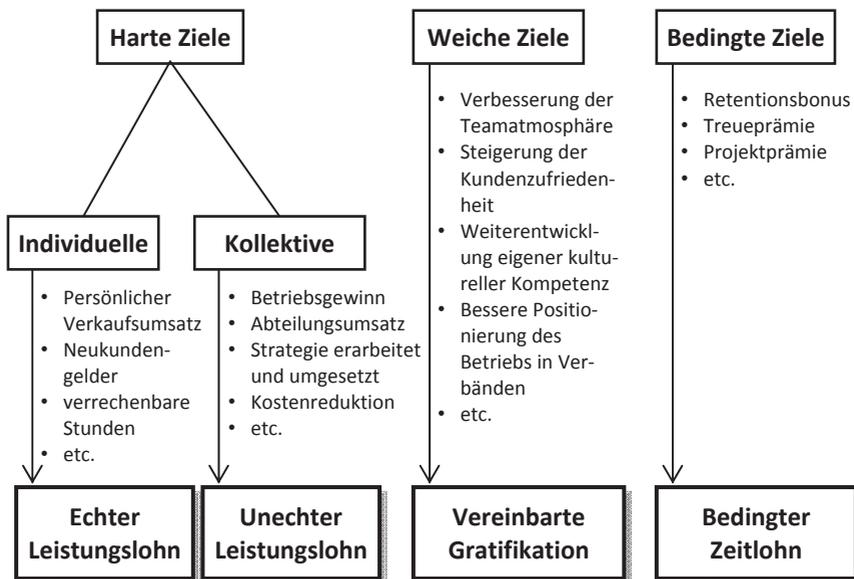


Abbildung 1: Rechtliche Qualifikation des Zielbonus

3.2 Höhe des (anteiligen) Zielbonus bei unterjähriger Beendigung abhängig von der Zielart

Wird ein Arbeitsverhältnis während einer laufenden Zielperiode beendet, muss die Frage nach dem (anteiligen) geschuldeten Zielbonus je nach ausgewählten Zielarten entsprechend unterschiedlich beurteilt werden.

3.2.1 Zielbonus bei harten, individuellen Zielen

Vereinbaren die Parteien harte, individuelle Ziele, qualifiziert der Zielbonus als echter Leistungslohn, wobei die Höhe der Vergütung auf die effek-

tiv erbrachte Leistung des betreffenden Arbeitnehmers abstellt.³⁰ Der Zielbonus ist mit anderen Worten geschuldet, wenn die vorgängig festgelegte Leistung erbracht wurde³¹, und die Höhe des Zielbonus kann direkt von der erbrachten Leistung «abgelesen» werden.

Bei Beendigung der Arbeit während der laufenden Zielperiode kann der Zielbonus folglich relativ einfach berechnet werden. Die vom Arbeitnehmer während der bisher abgelaufenen Zielperiode erbrachte Leistung lässt sich aufgrund der objektiven Kriterien bestimmen. Daraus lässt sich die voraussichtlich bis Ende der Zielperiode eingetretene Zielerreichung bzw. den Zielerreichungsgrad prognostizieren.³² Von diesem hypothetischen Zielerreichungsgrad kann dann der Zielbonus bestimmt werden, welcher bei vollständiger Zielperiode geschuldet gewesen wäre. Davon muss dem Arbeitnehmer der Anteil bezahlt werden, welcher der tatsächlich geleisteten Dauer im Verhältnis zur ganzen Zielperiode entspricht.

3.2.2 Zielbonus bei harten, kollektiven Zielen

Der aus der Erreichung von harten, kollektiven Zielen fließende Zielbonus qualifiziert als unechter Leistungslohn.³³ Diesbezüglich wird nach herrschender Lehre und Rechtsprechung dem Arbeitnehmer ein Anspruch pro rata temporis zugestanden, sofern das Arbeitsverhältnis vorzeitig endet.³⁴ Folglich ist auch dem Arbeitnehmer ein anteiliger Zielbonus geschuldet, wenn sich dieser auf die Erreichung harter, kollektiver Ziele stützt. Die Höhe des Zielbonus entspricht dem nach der Dauer des Arbeitsverhältnisses im betreffenden Jahr gekürzten Zielbonus der gesamten Zielperiode.³⁵

³⁰ Oben, S. 98 f.

³¹ So schon Urteil 4C.6/2003 vom 24. April 2003, Erw. 2.2.

³² Bei dieser Prognose einfließen müssen allerdings immer die konkreten Umstände des Einzelfalls, so dass nicht immer eine lineare Hochrechnung erfolgen kann. So sind etwa saisonale Schwankungen, aufwändigere Vorarbeiten für die Leistungserbringung oder Verhinderung der gewohnten Leistungserbringung durch den Arbeitgeber nach erfolgter Kündigung zu berücksichtigen.

³³ Oben, S. 98 f.

³⁴ Vgl. STREIFF/VON KAENEL, Art. 322a N 4 e.E.; BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 322a N 8; ZK-STAEHELIN, Art. 322a N 2, je m.w.H.

³⁵ Es ist den Parteien überlassen, ob der kollektive Zielbonus mit Ausscheiden des Arbeitnehmers (provisorisch) ausgerichtet wird und nach Vorliegen der definitiven Ergebnisse am Ende der Ziel- oder Geschäftsperiode korrigiert wird, oder ob die

3.2.3 Zielbonus bei weichen Zielen

Ob ein weiches Ziel vollumfänglich, graduell oder überhaupt nicht erreicht wurde, bedarf immer einer wertenden, in einem gewissen Mass subjektiv gefärbten Beurteilung und stellt somit eine vereinbarte Gratifikation dar.³⁶ In diese subjektive Einschätzung einer Leistung einfließen kann bei einer vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses auch die Tatsache, dass dem Arbeitnehmer für die Erreichung des Ziels weniger Zeit zur Verfügung gestanden hat. In der Regel kann dadurch unabhängig von der effektiven Dauer der bereits abgelaufenen Zielperiode eine Beurteilung über die erbrachte (qualitative) Leistung des Arbeitnehmers erfolgen und gestützt darauf das Zielentgelt abgeleitet werden. Der so aus dem Zielerreichungsgrad abgeleitete Zielbonus ist in der Folge anteilig der gearbeiteten Dauer der Zielperiode zu kürzen.

Die Arbeitgeberin kann sich bezüglich des Zielbonus gestützt auf weiche Ziele nicht von ihrer Zahlungspflicht befreien, indem sie argumentiert, dass das Zielentgelt als (vereinbarte) Gratifikation qualifiziere, und das Gesetz diesbezüglich eine ausdrückliche Abrede zur Zahlung des Anspruchs pro rata temporis verlange, sofern das Arbeitsverhältnis vorzeitig endige.³⁷ Denn es ist unzweifelhaft möglich, eine solche Abrede auch konkludent zu schliessen, das heisst durch die gesamten Umstände oder den Zweck einer Vergütungsvereinbarung.³⁸ Im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen ist ohne Vorliegen anderer Umstände davon auszugehen, dass der Zielbonus auch geschuldet sein soll, wenn das Arbeitsverhältnis vor Ablauf der Zielperiode beendet wird.³⁹ Aus dem Zweck und der Funk-

Fälligkeit der Vergütung aufgeschoben wird. In Ermangelung einer Abrede ist Art. 323 Abs. 3 OR analog anzuwenden.

³⁶ Oben, S. 98 f. Siehe auch SENTI, ARV 2011, S. 4; vgl. auch STREIFF/VON KAENEL, Art. 322d N 2; unklar STAEHELIN, S. 183. Von grundsätzlicher Bedeutung ist, dass die Arbeitgeberin ihre Ermessensausübung immer begründen können muss, andernfalls sie Gefahr läuft, dass auch von weichen Zielen abhängige Bonusteile als Lohnbestandteil qualifizieren. Welche Motive die Arbeitgeberin heranzieht, ist in Ermangelung einer entsprechenden Abrede im Rahmen des nicht Willkürlichen ihr überlassen (gl.M. REINERT, S. 9 f.).

³⁷ Art. 322d Abs. 2 OR.

³⁸ Vgl. statt vieler BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 322d N 12; ZK-STAEHELIN, Art. 322d N 29; STREIFF/VON KAENEL, Art. 322d N 8.

³⁹ Vgl. PORTMANN/STÖCKLI, Rz. 295. Insofern stellt sich vorliegend auch die Frage nicht, ob nach mehrmaligem, ordnungsgemäsem Abwickeln einer Zielvereinbarung der Zielbonus für weiche Ziele von einer vereinbarten Gratifikation zu Lohn

tion einer Zielvereinbarung ergibt sich, dass der Zielbonus nur oder überwiegend als Abgeltung erbrachter Leistungen dient und keine über die jeweilige Zielperiode hinausgehende, längerfristige Motivationswirkung enthält.⁴⁰ Durch ein vereinbartes Ziel soll der Arbeitnehmer motiviert werden, während einer bestimmten Zeit auf dieses Ziel hinzuarbeiten. Es überwiegt dabei eindeutig die Abgeltungskomponente für eine vom Arbeitnehmer geforderte Leistung; darin eingeschlossen ist eine (stillschweigende) Vereinbarung zwischen den Parteien, ein bestimmtes Entgelt bei effektiver Erbringung der Leistung zu schulden.⁴¹

3.2.4 Zielbonus bei bedingten Zielen

Im Gegensatz zum Leistungslohn stellt beim bedingten Lohn⁴² die vereinbarte Leistung nicht die Bemessungsgrundlage für die Höhe der Vergütung dar, sondern ist Voraussetzung für die Entstehung eines vorgängig definierten Lohnanspruchs. Erreicht der Arbeitnehmer vor Beendigung des Arbeitsverhältnisses diese Leistung, tritt mit anderen Worten die vorgängig festgelegte Bedingung ein, entsteht der Anspruch auf den Zielbonus in vollem Umfang. Eine Reduktion des Anspruchs pro rata temporis ist bei bedingten Zielen grundsätzlich zu verneinen⁴³, da eine Belohnung für das Erbringen einer gewissen Leistung oder des Eintritts eines bestimmten Erfolgs vereinbart wird und geschuldet ist, sobald diese Voraussetzung erfüllt ist.

Dieses Ergebnis mag im Einzelfall krass ausfallen, etwa wenn der Arbeitnehmer die ihm obliegende Leistung zum Bedingungseintritt vollumfänglich erbracht hat und die Bedingung wegen Drittumständen dennoch nicht eingetreten ist, oder wenn die Bedingung kurz nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, aber noch während der ursprünglich vereinbarten Ziel-

umqualifiziert werden muss (vgl. dazu grundlegend Urteil 4C.263/2001 vom 22. Januar 2002, Erw. 4.b; BGE 129 III 276 Erw. 2; Urteil 4C.475/2004 vom 30. Mai 2005, Erw. 1.2.4.; MORF, Rz. 684 ff.; PORTMANN/STÖCKLI, Rz. 296).

⁴⁰ Ähnlich und allgemein für Gratifikationen SENTI, ARV 2011, S. 3.

⁴¹ Nichtsdestotrotz ist den Parteien zu empfehlen, etwa in einer Rahmenvereinbarung den Fall der vorzeitigen Beendigung des Arbeitsverhältnisses ausdrücklich zu regeln bzw. den Anspruch auf den Zielbonus als Ausfluss der Erreichung weicher Ziele festzusetzen. Siehe dazu auch HIRSIGER, Rz. 46 m.w.H.

⁴² Zur grundsätzlichen Frage der Zulässigkeit von Bedingungen im Zusammenhang mit Lohn siehe weiter unten, S. 106 f. sowie die dortigen Fundstellen.

⁴³ Zum Sonderfall der vereinbarten Verfallsklausel weiter unten, S. 106 f.

periode eintritt. Dennoch muss auch in solchen Konstellation der Anspruch des Arbeitnehmers auf den Zielbonus verneint werden: Wurde ein Ziel innerhalb der gesetzlichen Schranken gültig vereinbart, kann es nicht nachträglich wegen vorzeitiger Beendigung des Arbeitsverhältnisses infrage gestellt oder als unzulässig erklärt werden; es ist unter Umständen einzig danach zu fragen, ob das betreffende Ziel in dieser bedingten Form ursprünglich gültig vereinbart werden konnte.⁴⁴

3.2.5 Zielbonus bei einer Mehrzahl von Zielen

Es wird in der Praxis selten nur ein einzelnes Ziel vereinbart. Der Umgang mit einer Mehrzahl von Zielen ist dabei unterschiedlich, je nach konkreter Ausgestaltung der Zielvereinbarung. Die unterschiedlichen Folgen hängen insbesondere davon ab, ob der Zielerreichungsgrad der verschiedenen Ziele gesamthaft oder für jedes Ziel einzeln ermittelt wird.

Im Optimalfall vereinbaren die Parteien vorgängig, wie bei verschiedenen Zielen für jedes einzelne der konkrete Zielerreichungsgrad ermittelt wird, und legen die Gewichtung des betreffenden Ziels am gesamten Zielbonus fest. Die Bestimmung des jeweiligen Zielerreichungsgrades bzw. des damit zusammenhängenden Zielbonus erfolgt dabei je einzeln nach den für die entsprechende Zielart geltenden, soeben beschriebenen Grundregeln.

Problematischer wird es, wenn zwar mehrere Ziele definiert, aber nicht auseinander gehalten werden bzw. in einem einzigen Zielerreichungsgrad zusammen genommen werden. In diesem Fall ist ebenfalls zu empfehlen, soweit dies aufgrund der Umstände möglich ist, die Ziele nachträglich voneinander zu trennen und entsprechend den auf sie einzeln anwendbaren Regeln zu beurteilen.⁴⁵ Dies scheint auch die Vorgehensweise des Bundesgerichts im Fall eines zusammengesetzten Bonus zu sein, indem es eine Vereinbarung in zwei verschiedene Elemente («bonus structuré» und «bo-

⁴⁴ Die analoge Anwendung von Art. 340c Abs. 2 OR (dazu JAR 2001, S. 201) ist abzulehnen; dem Grundsatz der Kündigungsfreiheit ist auf jeden Fall Vorrang zu gewähren, und über Art. 156 OR steht ein genügendes Korrektiv für Missbräuche zur Verfügung (gl.M. RUDOLPH, S. 95).

⁴⁵ So schon GEISER, AJP 2001, S. 391.

nus discrétionaire») extrahiert und dann als Lohn einerseits respektive Gratifikation andererseits behandelt hat.⁴⁶

Noch schwieriger wird es allerdings, wenn innerhalb des gleichen Ziels verschiedene Komponenten berücksichtigt werden sollen. Soll etwa die Zielerreichung vom Gesamtergebnis des Unternehmens und der persönlichen Leistung eines Arbeitnehmers abhängig sein, ist eine Zuteilung zu einer der genannten Zielart aufgrund der Vermischung von objektiven und subjektiven Komponenten prima facie nicht mehr möglich. Im Ergebnis handelt es sich – obwohl aus mehreren Elementen bestehend – um ein einzelnes Ziel, das entsprechend der am ehesten passenden Zielart zugeordnet werden muss. Letztlich ist dabei m.E. entscheidend, ob bei der Bestimmung der Zielerreichung ein Ermessensspielraum eingeräumt wurde: Sobald der Grad der Zielerreichung in einem (kleinen) Mass von der Einschätzung oder Bewertung der Arbeitgeberin abhängt, ist entsprechend der bundesgerichtlichen Abgrenzung zwischen Lohnbestandteil und Gratifikation zugunsten letzterer zu entscheiden. Mit anderen Worten liegt bei einer Vermischung von objektiven und subjektiven Elementen in der Regel ein weiches Ziel vor und ist entsprechend als Gratifikation zu behandeln. Allerdings bleiben die Charakteristiken der einzelnen Komponenten erhalten, so dass beispielsweise die Bestimmung des Gesamtergebnisses des Unternehmens rein objektiv zu bestimmen ist und erst anschliessend eine subjektive Wertung aufgrund der individuellen Leistung einfließen darf.

Werden harte oder weiche Ziele zusätzlich mit einer Bedingung verknüpft, ist zuerst die Zielerreichung zu ermitteln und der (anteilige) Zielbonus zu bestimmen. Dieser ist jedoch nur geschuldet, sofern gleichzeitig auch die notwendige Bedingung eingetreten bzw. ausgeblieben ist.

3.3 *Sonderfall: Freistellung nach erfolgter Kündigung*

Wird der Arbeitnehmer nach erfolgter Kündigung für die Dauer der Kündigungsfrist von seiner Arbeitsleistung befreit, steht ihm trotzdem der volle Lohnanspruch zu. Im Grundsatz muss der Lohn in gleicher Höhe bezahlt werden, wie wenn der Freigestellte während der Dauer seiner Freistellung ordentlich arbeiten würde.⁴⁷ Dieser Grundsatz gilt uneingeschränkt auch

⁴⁶ Urteil 4C.325/2002 vom 24. Januar 2003, Erw. 3; vgl. auch Urteil 4C.244/2004 vom 25. Oktober 2004, Erw. 2.3; Urteil 4C.475/2004 vom 30. Mai 2005, Erw. 3.2.; Urteil 4C.97/2006 vom 6. Juni 2006, Erw. 2.

⁴⁷ BLESI, Rz. 278 m.w.H.

für variable Lohnbestandteile⁴⁸ und damit auch für Zielvereinbarungssysteme.

Die sich stellende Anschlussfrage ist, wie die für die hypothetische Zielerreichung massgebende Leistung zu bestimmen ist. Es ist auch hier die mutmasslich erzielte Leistung aufgrund von hypothetischen Annahmen zu ermitteln: Was hätte der Arbeitnehmer geleistet, wäre er nicht von seiner Arbeitsleistung freigestellt worden?⁴⁹ Auf diese Weise wird man den Umständen und Eigenheiten der Zielvereinbarung gerecht, da nicht auf vergangene Durchschnittswerte abgestellt, sondern danach gefragt wird, wie der Arbeitnehmer unter der Motivations- und Anreizwirkung von Zielen auf diese hingearbeitet hätte. In der Regel wird die Leistung dadurch höher ausfallen als vergangene, nicht zielgerichtete Arbeitserbringung.

Bei weichen Zielen stellen sich durch eine Freistellung in der Regel keine zusätzlichen Probleme, da auch hier für die Beurteilung der Zielerreichung auf die dafür zur Verfügung stehende Zeit abgestellt wird.⁵⁰ Ebenso ist bei harten Zielen gleich der unterjährigen Beendigung eine Prognose der Leistung zu erstellen, die während der gesamten Zielperiode voraussichtlich erreicht worden wäre; davon ist der Anteil geschuldet, der dem Verhältnis zwischen effektiv gearbeiteter plus freigestellter Zeit gegenüber der gesamten Zielperiode entspricht.

Bei bedingten Zielen ist einzig darauf abzustellen, ob eine Bedingung eingetreten ist oder nicht, wobei der massgebende Zeitpunkt nicht die Freistellung, sondern die effektive Beendigung des Arbeitsverhältnisses darstellt. Allerdings ist bei bedingten Zielen denkbar, dass eine Arbeitgeberin einem Arbeitnehmer kündigt und ihn bis zum Ablauf der Kündigungsfrist freistellt, um eben genau den Eintritt einer Bedingung und damit die Entstehung des Anspruchs auf den Zielbonus zu verhindern. In solchen Fällen ist in Anwendung von Art. 156 OR der Zielbonus gleichwohl geschuldet, wenn die Freistellung treuwidrig mit dem Zweck angeordnet wurde, den Bedingungseintritt zu verhindern.⁵¹

⁴⁸ BLESİ, Rz. 281.

⁴⁹ Zum sog. Lohnausfallprinzip weiterführend BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 329d N 5; BLESİ, Rz. 285.

⁵⁰ Oben, S. 101 f.

⁵¹ Vgl. auch RUDOLPH, S. 95.

3.4 *Sonderfall: Untergang des Anspruchs auf den Zielbonus bei vereinbarter Verfallsklausel*

In der Praxis findet sich häufig eine Klausel, wonach ein bestimmter Bonus vom Bestand des ungekündigten Arbeitsverhältnisses in einem bestimmten Zeitpunkt abhängig gemacht wird.⁵² Das Bundesgericht hat diesbezüglich festgehalten, dass eine solche Verfallsklausel bezüglich eines Anspruchs auf Lohn unzulässig, hingegen bei Gratifikationsansprüchen möglich sei. Hätten die Parteien die Vergütung für den Fall, dass bestimmte Ziele erreicht werden, verbindlich vereinbart, so handle es sich um Lohn, der nicht verweigert werden könne, wenn die Ziele tatsächlich erreicht würden.⁵³

Dieser Rechtsprechung ist in der Literatur zu Recht Kritik erwachsen,⁵⁴ und sie erweist sich vorliegend angesichts der differenzierenden rechtlichen Qualifikation des Zielbonus als ungenau. Es muss grundsätzlich auch bezüglich eines Lohnanspruchs zulässig sein, diesen vom (Nicht-)Eintritt einer Bedingung abhängig zu machen, sofern mindestens ein gewisser Teil des Lohns⁵⁵ unbedingt geschuldet ist.⁵⁶ Der Arbeitnehmer erfährt einen genügenden Schutz dadurch, dass gewisse Bedingungen nicht gültig vereinbart werden können bzw. Bedingungen nur bezüglich eines klein(er)en Vergütungsteils zulässig sind. Insbesondere das Persönlichkeitsrecht (Art. 27 Abs.2 ZGB), die Kündigungsfreiheit (Art. 335 Abs. 1 OR) und die Kündigungspartität (Art. 335a Abs. 1 OR) setzen den Parteien Schranken bei der Abrede solcher Bedingungen.⁵⁷ Zudem ist in Anwendung von Art. 156 OR eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch die Arbeitge-

⁵² Siehe z.B. Entscheid des Gewerblichen Schiedsgerichts Basel-Stadt vom 2. Dez. 2010, GS 2010.276, abgedruckt in Bericht über die Rechtsprechung in den Jahren 2008-2010, S. 37 ff.; Urteil 4C.467/2004 vom 1. April 2005, Erw. 2; CRAMER, Rz. 493; ZK-STAEHELIN, Art. 322d N 18; SOMMER, S. 86.

⁵³ Urteil 4C.395/2005 vom 1. März 2006, Erw. 5.3; Urteil 4C.426/2005 vom 28. Februar 2006, Erw. 5.2.1.

⁵⁴ CRAMER, Rz. 502 ff.; SOMMER, S. 86 ff.; RUDOLPH, S. 95 Fn 47; REINERT, S. 5 ff.; BSK-PORTMANN, Art. 322d N 18a; vgl. auch MORF, Rz. 263 f.

⁵⁵ REINERT verlangt, dass der verbleibende Lohn «angemessen» im Sinne von Art. 349a Abs. 2 OR sein müsse (a.a.O., S. 6).

⁵⁶ MORF, Rz. 263 f.; vgl. auch SOMMER, der von einer «gratifikationsähnlichen Lohnkomponente» spricht (a.a.O., S. 87), sowie PORTMANN/Stöckli, die den Begriff «Sondervergütungen mit Lohncharakter» verwenden (a.a.O., Rz. 299).

⁵⁷ Zu den Schranken von entgeltrelevanten Zielen allgemein HIRSIGER, Rz. 520 ff.

berin einzig mit dem Zweck der Vereitelung des Zielbonusanspruchs treuwidrig.⁵⁸

Mit anderen Worten ist m.E. eine Verfallsklauseln, welche die Parteien für den Fall eines gekündigten Arbeitsverhältnisses bezüglich des Zielbonus gültig vereinbart haben, grundsätzlich zu berücksichtigen, so dass der gekündigte Arbeitnehmer den Anspruch auf den Zielbonus vollumfänglich verlieren kann.

4. Zielvereinbarungen im Lichte der Bestimmungen zur Arbeitszeit

4.1 Ausgangslage: Durch eine erhöhte Arbeitsleistung steigt die Zielerreichung und damit der Zielbonus

Regelmässig wird im Rahmen einer Zielvereinbarung zwischen den Parteien geregelt, dass der Arbeitnehmer in der Einteilung seiner Arbeitszeit flexibel ist und insbesondere selber bestimmen kann, wann und wie viel Zeit er zur Erreichung der vereinbarten Ziele aufwenden will. Die selbständige und selbstbestimmte Arbeitsleistung kann als wichtiger Ausfluss von Zielvereinbarungen betrachtet werden.⁵⁹ Gleichzeitig sieht sich der Arbeitnehmer der Konstellation gegenüber, dass mit einem erhöhten zeitlichen Aufwand eine gesteigerte Arbeitsleistung und damit regelmässig eine gesteigerte Zielerreichung resultiert, die ihrerseits zu einem höheren Zielbonus führt.

Damit ist gleichzeitig ein weiteres Problem umschrieben: Durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit und Verschiebung der Zeitautonomie auf den Arbeitnehmer sieht er sich Anreizen gegenüber, mehr zu leisten, um mehr zu erreichen, was unter Umständen aber zu einer Missachtung der Bestimmungen über die Arbeitszeit und zu weiteren Ansprüchen führen kann.⁶⁰

⁵⁸ SOMMER, S. 87; vgl. auch RUDOLPH, S. 95.

⁵⁹ Siehe auch MAUER, S. 540; HÜMMERICH, S. 2295 f., je m.w.H.; vgl. HIRSIGER, Rz. 284.

⁶⁰ Vgl. BK-REHBINDER/PORTMANN, Art. 321c N 5. Vorliegend wird von der Anwendbarkeit der arbeitsgesetzlichen Bestimmungen ausgegangen, da mit Abschluss einer Zielvereinbarung nicht automatisch die Stellung eines höheren leitenden Angestellten im Sinne von Art. 3 lit. d ArG begründet wird (ausführlich dazu HIRSIGER, Rz. 289 ff.).

4.2 *Gesetzliche Regelungen betreffend die Arbeitszeit als Grenze von Zielvereinbarungen*

Generell ist es den Parteien eines Arbeitsverhältnisses überlassen, die Dauer und Lage der Arbeitszeit festzulegen.⁶¹ Allerdings setzen die arbeitsgesetzlichen Vorschriften betreffend maximale Arbeitszeit und Verbot von Arbeit zu gewissen Zeiten Grenzen: Einerseits legt das Arbeitsgesetz maximale Höchstarbeitszeiten fest⁶², die behördlich kontrolliert⁶³ und von den Arbeitsvertragsparteien zwingend einzuhalten sind. Andererseits schränkt das Arbeitsgesetz die Freiheiten der Parteien bezüglich der Lage der Arbeitszeit ein.⁶⁴

Durch diese Bestimmungen wird nicht nur die Pflicht des Arbeitnehmers zur Arbeitsleistung begrenzt, sondern gleichzeitig auch seine Möglichkeit, mit einer zeitlichen Mehrleistung eine erhöhte Zielerreichung anzustreben. Dem Arbeitnehmer ist es mit anderen Worten nicht erlaubt, durch eine Arbeitsleistung, welche die arbeitsgesetzlichen Bestimmungen betreffend Arbeitszeit verletzt, seine Zielerreichung zu optimieren. Damit ist auch gleich gesagt, dass die Arbeitsvertragsparteien keine Ziele vereinbaren können, welche nur in Missachtung der genannten Bestimmungen erreicht werden können. Solche Ziele erweisen sich von vornherein als nichtig, so dass an ihre Stelle der übliche Lohn tritt.

4.3 *Abgrenzung zwischen Zielbonus und Entschädigung für zusätzlich geleistete Arbeitszeit ist grundlegend für die finanzielle Abgeltung von Mehrleistungen*

Wurde zwischen den Parteien eine Sollarbeitszeit vereinbart und leistet der Arbeitnehmer in der Folge zum Zweck der höheren Zielerreichung mehr als vereinbart, stellt sich die Frage, ob dem Arbeitnehmer zusätzlich zum Zielbonus eine Entschädigung für geleistete Überstunden zu bezahlen ist.⁶⁵ Diese Frage ist je nach Ausgestaltung der Zielvereinbarung differenziert zu beantworten.

⁶¹ Vgl. BREGNARD-LUSTENBERGER, S. 21 ff. m.w.H.

⁶² Art. 9 ArG.

⁶³ Art. 46 ArG i.V.m. Art. 73 ArGV 1.

⁶⁴ Art. 10, Art. 15a ff. ArG.

⁶⁵ Vgl. diesbezüglich schon GEISER, AJP 1998, S. 1026.

4.3.1 Variante 1: Dem Arbeitnehmer werden nur einzelne Aufgaben zugewiesen

Es obliegt grundsätzlich dem Arbeitnehmer, Überstunden im Rahmen seiner zeitlichen Autonomie selbständig durch Freizeit gleicher Dauer auszugleichen.⁶⁶ Wurde ihm nur ein Ziel zugewiesen, oder ist ihm aufgrund des übrigen Arbeitsanfalles nicht möglich, Überstunden abzubauen, verbleiben am Ende der Zielperiode Überstunden. Allerdings ist gerade Zweck einer Zielvereinbarung, dass dem Arbeitnehmer die Verantwortung zur Erreichung der Ziele übertragen wird, und sich in der Folge die Verwirklichung eines so in zulässiger Höhe übertragenen Risikos zulasten des Arbeitnehmers ausschlägt. Die dafür aufgewendeten Überstunden sind bereits mit dem Zielbonus als eine Art «Risikoprämie» abgegolten. Umgekehrt profitiert der Arbeitnehmer eben auch, sofern er für die Zielerreichung weniger Zeit aufwenden muss.⁶⁷

Allerdings ist die Übertragung des Risikos auf den Arbeitnehmer nicht unbegrenzt zulässig. Die Vereinbarung von Zielen, welche einzig mit zeitlich übermässigem Aufwand erreicht werden können, ist jedenfalls unzulässig. Wann Übermässigkeit vorliegt, muss sich dabei aufgrund der konkreten Umstände im Einzelfall beurteilen, wobei sich die vorzunehmende Beurteilung an den Leitlinien bezüglich der Frage der Zumutbarkeit der Leistung von Überstunden⁶⁸ orientieren sollte.

Zu beachten ist aber auf jeden Fall das Schriftformerfordernis des Ausschlusses der Überstundenentschädigung.⁶⁹ Namentlich die Abrede, dass eine allfällige Überstundenentschädigung bereits im (Ziel-)Lohn inbegriffen sei, bedarf der Schriftlichkeit. Wenngleich mit dem Bundesgericht⁷⁰ eine entsprechende Regelung in allgemeinen Anstellungsbedingungen oder Reglements als zulässig erachtet wird, ist eine ausdrückliche Regelung im

⁶⁶ BGE 123 III 469 Erw. 3.a; BREGNARD-LUSTENBERGER, S. 354; BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 321c N 7; vgl. auch SENTI, AJP 2003, S. 387.

⁶⁷ Dies muss selbst dann gelten, wenn zwischen den Parteien eine Sollarbeitszeit für die Erreichung der vereinbarten Ziele festgehalten wurde. Vgl. zum Ganzen auch BSK-PORTMANN, Art. 321d N 21; GEISER, AJP 1998, S. 1026.

⁶⁸ Dazu BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 321c N 4; STREIFF/VON KAENEL, Art. 321c N 2; SENTI, AJP 2003, 374, je m.w.N.; weiterführend BREGNARD-LUSTENBERGER, S. 79 ff.

⁶⁹ Art. 321c Abs. 3 OR.

⁷⁰ Urteil 4C.196/1993, abgedruckt in SJZ 90 (1994), S. 311; dazu auch SENTI, AJP 2003, S. 393; BREGNARD-LUSTENBERGER, S. 182 f.; a.M. STREIFF/VON KAENEL, Art. 321c N 7.

einzelnen Arbeitsvertrag oder in der konkreten Zielvereinbarung zu empfehlen.⁷¹ Wird darin schriftlich die Zielvereinbarung und die für den Zielbonus relevante «Berechnungsweise» festgehalten, dürfte m.E. das Schriftformerfordernis erfüllt sein.

4.3.2 Variante 2: Die Ziele erfassen nicht das ganze Arbeitsspektrum des Arbeitnehmers

Werden Ziele vereinbart, die nur einzelne Ausschnitte des Arbeitsspektrums des Arbeitnehmers betreffen – was in aller Regel der Fall sein dürfte –, wird dem Arbeitnehmer eine Kompensation der für die Zielerreichung zusätzlich aufzuwendenden Arbeitsstunden versagt, da er nebst dem Aufwand zur Erreichung der einzelnen Ziele noch weitere, «normale» Aufgaben im Rahmen seines Arbeitsverhältnisses zu erfüllen hat. Resultieren dadurch am Ende der Zielperiode Mehrstunden, müssen diese nicht zwangsläufig und alleine wegen des Anstrebens der vereinbarten Ziele angefallen sein. Umgekehrt münden geleistete Mehrstunden nicht zwingend in einer erhöhten Zielerreichung. In solchen Fällen ist m.E. daher von Überstunden im Sinne von Art. 321c OR auszugehen.

In der Folge ist allerdings zu fragen, ob diese Überstunden entschädigungsberechtigt sind. Entscheidendes Kriterium sollte sein, ob die Zielvereinbarung so ausgestaltet wurde, dass sich die zusätzlich erbrachte Leistung des Arbeitnehmers auf den Zielbonus auswirkt: Würde eine Leistung, welche dank Überstundenarbeit erbracht wurde, zu einem höheren Zielbonus führen und gleichzeitig eine Entschädigung im Sinne von Art. 321c Abs. 3 OR bewirken, führte dies zu einer doppelten «Belohnung» des Arbeitnehmers.⁷² Wurde keine ausdrückliche Parteiabrede getroffen, oder liegen keine Umstände vor, die die klare Absicht einer solchen doppelten Entschädigung indizieren würden, ist daher keine (zusätzliche) Überstundenentschädigung geschuldet. Vielmehr ist m.E. in der (schriftlichen) Zielvereinbarung gleichzeitig eine vom Gesetz abweichende Abrede über die Überstundenentschädigung zu sehen.⁷³

⁷¹ Weiterführend BREGNARD-LUSTENBERGER, S. 190 ff.

⁷² Vgl. auch SENTI, AJP 2003, S. 391. Eine ähnliche Grundüberlegung stellt sich auch im Zusammenhang mit nicht bezogenen Ferien, was zu einer erhöhten Zielerreichung unter gleichzeitiger Anhäufung des Ferienguthabens führen kann (dazu HIRSIGER, Rz. 837).

⁷³ Diese Abrede kann m.E. ohne Weiteres auch zum Voraus und ohne genaue Kenntnis des Ausmasses künftig anfallender Überstunden getroffen werden (vgl.

Diese Überlegung ist insbesondere bei harten, individuellen Zielen nachvollziehbar: Eine zusätzliche Leistung des Arbeitnehmers führt regelmässig zu einer höheren Zielerreichung und damit zu einem höheren Zielbonus. Das Gleiche muss allerdings auch bei harten, kollektiven Zielen gelten. Denn mit der Vereinbarung von kollektiven Zielen wird bewusst auf ein kollektives, solidarisches Element abgestellt, was zu einer zusätzlichen Identifizierung des Arbeitnehmers mit dem Gesamten führt; gleichzeitig wird ihm auch ein gewisses Risiko übertragen, da er auf die Leistungen von anderen Arbeitnehmern oder Dritten für die Zielerreichung angewiesen ist. Solange die Vereinbarung solcher Ziele innerhalb der zulässigen Schranken erfolgte, muss der Arbeitnehmer dieses Risiko tragen und entsprechend auch bei einer persönlichen Mehrleistung unter Umständen eine weniger hohe Gesamtvergütung gewärtigen.

4.4 *Schlussfolgerungen*

Ist eine Zielvereinbarung entgeltrelevant ausgestaltet, steht dem Arbeitnehmer folglich keine Entschädigung für allfällig geleistete Überstunden zu. Dies gilt selbst dann, wenn zwischen den Parteien der Verzicht auf die Entschädigung nicht ausdrücklich vereinbart wurde. Vorausgesetzt ist aber immerhin, dass (i) die Zielvereinbarung und insbesondere die Entgeltrelevanz der Zielerreichung schriftlich festgehalten wurde, ansonsten das Schriftformerfordernis nach Art. 321c Abs. 3 OR nicht erfüllt wäre, und (ii) die Mehrarbeit geeignet ist, eine erhöhte Zielerreichung zu generieren, wobei diese letztlich nicht zwingend einzutreten braucht.

Die Grenze für den Ausschluss der Entschädigung stellt aber in jedem Fall die Überzeitarbeit dar. Wird nämlich Überstundenarbeit durch Überschreiten der gesetzlich vorgesehenen Arbeitszeit zu Überzeit, dann ist die Entschädigungspflicht samt Zuschlag zwingend.⁷⁴ Damit verbleibt der Arbeitgeberin letztlich immer ein gewisses Risiko, dass dem Arbeitnehmer der Nachweis von zusätzlich geleisteter Arbeitszeit gelingt, welche ihm den Anspruch auf Überzeitsentschädigung zusätzlich zu einem höheren Zielbonus verschafft.

PORTMANN/STÖCKLI, Rz. 178; SENTI, AJP 2003, S. 379 f.; BREGNARD-LUSTENBERGER, S. 131).

⁷⁴ Siehe auch BK-REHBINDER/STÖCKLI, Art. 321c N 12.

Die Ausführungen zeigen, dass der Arbeitnehmer X. aus dem Einleitungsfall – wenngleich er für die Zielerreichung Mehrarbeit leistete – keinen Anspruch auf eine Überstundenentschädigung das Jahr 2010 betreffend geltend machen kann. Denn durch die zusätzliche Leistung konnte er den Zielerreichungsgrad auf 110 Prozent steigern, was zugleich bereits zu einer finanziellen Abgeltung der Mehrarbeit führte. Da die Zielvereinbarung im Arbeitsvertrag schriftlich festgehalten wurde, ist auch das Schriftformerfordernis gemäss Art. 321c Abs. 3 OR erfüllt.

Es steht X. hingegen offen, die Überzeitarbeit entschädigt zu verlangen. Diesbezüglich kann keine abweichende Abrede gültig vereinbart worden sein. X. müsste allerdings den Nachweis der geleisteten Überzeit erbringen, was regelmässig dadurch scheitert bzw. erschwert wird, dass aufgrund der Zeitautonomie eine entsprechende Aufzeichnung der Arbeitszeit nicht vorhanden ist.

Leicht anders sieht die Beurteilung für das Jahr 2011 aus. Da hier keine Ziele vereinbart wurden und entsprechend auch kein Zielbonus resultiert, sind eventuell geleistete Überstunden nicht abgegolten. Entsprechend kann X. durch den Nachweis seiner geleisteten Überstunden eine entsprechende Entschädigung in der Höhe des Normallohns samt einem Zuschlag von einem Viertel einfordern. Als Normallohn muss in dieser Situation der übliche Lohn⁷⁵ gelten.

5. Schluss

Das Vereinbaren von Leistungszielen im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses kann zu Reibereien und letztlich auch Streitereien zwischen den Arbeitsvertragsparteien führen, da die auf dem Spiel stehenden Interessen offensichtlich divergieren und – zumindest auf Seiten des Arbeitnehmers – von gewisser wirtschaftlicher Bedeutung sind. Die aufgezeigten Probleme sind nur einige, die in der Praxis (vermehrt) auftreten.

Zur Vorbeugung vor solchen Problemen ist die vertragliche Regelung entscheidend: Die Parteien sollten sich zum einen nicht davor scheuen, auch (vermeintlich) übereinstimmende Sichtweisen schriftlich festzuhalten, damit im Streitfall auf eine klare Regelung zurückgegriffen werden kann. Zum anderen ist den Parteien zu empfehlen, entweder in einer Rahmenvereinbarung oder jeweils in der konkreten Zielvereinbarung die Modalitäten

⁷⁵ Oben, S. 91 ff.

der Zielfestlegung, der Feststellung der Zielerreichung und die daraus abzuleitenden (finanziellen) Konsequenzen *en détail* auszuformulieren. Die Folgen von Säumnis, Fehlzeiten, Veränderungen des Ausgangszustands und weitere veränder- oder nicht planbare Faktoren werden dadurch von den Parteien eher berücksichtigt.

Dass sich die Arbeitswelt stetig wandelt und sich dadurch neue Ausgestaltungsformen innerhalb des Arbeitsverhältnisses ergeben, ist keine neue Erkenntnis. Das (Arbeits-)Recht hinkt diesem Wandel in der Regel hinterher und muss sich stetig der in der Praxis gelebten Wirklichkeit anpassen. Dies gilt auch für das Vereinbaren von (entgeltrelevanten) Leistungszielen. Namentlich die Rechtsprechung zur Abgrenzung zwischen Lohnbestandteil und Gratifikation sollte die Eigenheiten von solchen Anreizinstrumenten aufnehmen und in ihre Entscheidungen differenziert einfließen lassen. Innerhalb des rechtlichen Rahmens richtig angewendet, können Zielvereinbarungen für die beteiligten Parteien Vorteile mit sich bringen und die sich stellenden Fallstricke frühzeitig erkannt und umgangen werden.

Literatur

- BLESI ALFRED, Die Freistellung des Arbeitnehmers, 2. Aufl., Zürich 2010.
- BREGNARD-LUSTENBERGER JUDITH, Überstunden- und Überzeitarbeit, Bern 2007.
- CRAMER CONRADIN, Der Bonus im Arbeitsvertrag, Bern 2007.
- GEISER THOMAS, Arbeitsrechtliche Aspekte im Zusammenhang mit Leistungslohn, in: AJP 2001, S. 382 ff.
- GEISER THOMAS, Rechtsprobleme im Zusammenhang mit der Flexibilisierung der Arbeit, in: AJP 9/1998, S. 1019 ff.
- HIRSIGER RENÉ, Die Zielvereinbarung im Einzelarbeitsverhältnis, Bern 2011.
- HÜMMERICH KLAUS, Zielvereinbarungen in der Praxis, in: NJW 32/2006, S. 2294 ff.
- KLEIN OLIVER, Anspruch auf variable Vergütung trotz abredewidrig unterbliebener Vereinbarung konkreter Ziele?, in: NZA 19/2006, S. 1129 ff.
- KUNZ GUNNAR, Führen durch Zielvereinbarungen, München 2003.
- MAUER REINHOLD, Zielbonusvereinbarungen als Vergütungsgrundlage im Arbeitsverhältnis, in: NZA 10/2010, S. 540 ff.
- MORF ROGER PETER, Lohn und besondere Vergütungsformen im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis, Bern 2011.
- PORTMANN WOLFGANG, in: Honsell/Vogt/Wiegand (Hrsg.), Basler Kommentar zum Obligationenrecht I, 5. Aufl., Basel 2011. (zit. BSK-PORTMANN).
- PORTMANN WOLFGANG/STÖCKLI JEAN-FRITZ, Schweizerisches Arbeitsrecht, 2. Aufl., Zürich 2007.
- REHBINDER MANFRED/STÖCKLI JEAN-FRITZ, in: Hausheer / Walter (Hrsg.), Berner Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Einleitung und Kommentar zu den Art. 319-330b OR, Bern 2010. (zit. BK-REHBINDER/STÖCKLI).
- REINERT PETER, Variable Gehaltssysteme aus arbeitsrechtlicher Sicht, in: AJP 1/2009, S. 3 ff.
- RUDOLPH ROGER, Fokus Arbeitsrecht: Neuere Entwicklungen im Bonusrecht, in: TREX 2011, S. 92 ff.

SCHMID HANS/LARDELLI FLAVIO, in: Honsell / Vogt / Geiser (Hrsg.), Basler Kommentar zum Zivilgesetzbuch I, 4. Aufl., Basel 2010. (zit. BSK-SCHMID/LARDELLI).

SENTI CHRISTOPH, Leistungslohn oder Gratifikation? – Stand der Diskussion und Versuch eines systematischen Ansatzes, in: ARV 1/2011, S. 1 ff.

SENTI CHRISTOPH, Überstunden, in: AJP 4/2003, S. 373 ff.

SOMMER UELI, Verfallsklausel in Aktienbeteiligungsplan bei Kündigung, in: ARV 2/2003, S. 85 ff.

STAEHELIN ADRIAN, in: Gauch / Schmid (Hrsg.), Zürcher Kommentar zum schweizerischen Zivilrecht, Der Arbeitsvertrag, 4. Aufl., Zürich 2006. (zit. ZK-STAEHELIN).

STAEHELIN MATTHIAS, Gesperrte Optionen – als Lohn unzulässig?, in: SJZ 8/101 (2005), S. 181 ff.

STREIFF ULLIN/VON KAENEL ADRIAN, Arbeitsvertrag: Praxiskommentar zu Art. 319-362 OR, 6. Aufl., Zürich 2006.

