

Philipp Tenckhoff

# Leitende Angestellte

Methodische Abgrenzung im Führungsbereich

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	31.893
Abstell-Nr. :	A 32/527
Sachgebiete:	7.5
	8.1.5

00279 969

C. E. Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Abbildungsverzeichnis . . . . .	X
<b>1. Zum Begriff des leitenden Angestellten . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Zum Wortlaut des § 5 Abs. 3 des Betriebsverfassungsgesetzes . . . . .	1
1.1.1 Dienststellung und Dienstvertrag . . . . .	2
1.1.2 Berechtigung zur selbständigen Einstellung und Entlassung . . . . .	3
1.1.3 Generalvollmacht oder Prokura . . . . .	5
1.1.4 Schlüsselfunktionen gemäß Ziff. 3 des § 5 Abs. 3 BetrVG . . . . .	7
1.2 Begründung der Sonderstellung der leitenden Angestellten . . . . .	8
1.3 Zur höchstrichterlichen Rechtsprechung . . . . .	9
1.3.1 Der ungeschriebene »Oberbegriff« . . . . .	10
1.3.2 Aufgabe des ungeschriebenen »Oberbegriffs« und Wegfall des »Gegnerbezuges« als eigenständiges Tatbestandsmerkmal . . . . .	11
1.3.3 Abgrenzung der Fallgruppe der Ziff. 3 des § 5 Abs. 3 BetrVG . . . . .	13
1.3.4 Die Organisierung der leitenden Angestellten . . . . .	14
<b>2. Weitere für die Abgrenzung in Betracht gezogene Kriterien . . . . .</b>	<b>16</b>
2.1 Quotenlösung . . . . .	16
2.2 Leitungsebene . . . . .	17
2.3 Höhe der Bezüge . . . . .	20
2.4 Umfang der Sachverantwortung . . . . .	25
2.5 Umfang der Personalverantwortung . . . . .	28
2.6 Selbsteinschätzung . . . . .	31
<b>3. Die heute maßgebenden Abgrenzungskriterien sowie wichtige   Entscheidungshilfen . . . . .</b>	<b>34</b>
<b>4. Daten zur derzeitigen Situation der leitenden Angestellten . . . . .</b>	<b>39</b>
<b>5. Grundlagen methodischer Abgrenzung des Kreises der leitenden   Angestellten mittels Bewertung der Arbeitsanforderungen . . . . .</b>	<b>45</b>
5.1 Rechtliche Abgrenzungsmerkmale und Bewertung der Arbeitsanforderungen . . . . .	46

5.2	Die Stellenbeschreibung als Grundlage der Ermittlung der Fachanforderungen . . . . .	47
5.2.1	Die Einordnung der Stelle in die Unternehmensorganisation . . . . .	49
5.2.2	Die Stellvertretung . . . . .	51
5.2.3	Das Ziel der Stelle . . . . .	55
5.2.4	Die fachlichen Aufgaben und Kompetenzen . . . . .	56
5.2.5	Vollmachten und spezielle Befugnisse . . . . .	59
5.3	Die Führungskonzeption als Grundlage der Ermittlung der Führungsanforderungen . . . . .	60
5.3.1	Führungsgrundsätze . . . . .	62
5.3.2	Führung mit Zielen . . . . .	64
5.3.3	Delegation von Aufgaben und Kompetenzen . . . . .	67
5.3.4	Personelle Kommunikation . . . . .	70
5.3.5	Analyse der Arbeitsanforderungen . . . . .	74
5.3.6	Zeitgemäße Kontrolle (Auswertung) und Leistungsbeurteilung . . . . .	81
5.3.7	Personalentwicklung und Weiterbildung . . . . .	87
5.3.8	Gruppenbeziehungen . . . . .	92
5.3.9	Motivation . . . . .	99
5.3.10	Anforderungs-, leistungs- und ergebnisabhängige Entgelt differenzierung . . . . .	105
<b>6.</b>	<b>Darstellung einer Konzeption zur Bewertung der Arbeitsanforderungen . . . . .</b>	<b>111</b>
6.1	Vorbemerkungen . . . . .	112
6.1.1	Zur Wahl der Anforderungsarten . . . . .	112
6.1.2	Gewichtung und Wertzahlverlauf . . . . .	116
6.2	Bewertung der Fachanforderungen . . . . .	118
6.2.1	Anforderungsart 1: Fachkenntnisse . . . . .	118
6.2.2	Anforderungsart 2: Körperliche Anforderungen . . . . .	119
6.2.3	Anforderungsart 3: Konzentrieren, Denken, Planen . . . . .	123
6.2.4	Anforderungsart 4: Einfluß auf Ziele und Ergebnisse . . . . .	127
6.2.5	Anforderungsart 5: Arbeitssicherheit . . . . .	130
6.2.6	Anforderungsart 6: Kontakte . . . . .	132
6.3	Bewertung der Führungsanforderungen . . . . .	134
6.3.1	Anforderungsart 7: Verhalten als Mitarbeiter . . . . .	134
6.3.2	Anforderungsart 8: Verhalten als Vorgesetzter . . . . .	137
6.4	Dokumentation der Bewertungsergebnisse . . . . .	139
6.5	Bestimmen von Mindestwertzahlen zur Abgrenzung des Kreises der leitenden Angestellten . . . . .	139
6.6	Kriterien eines Gesamtsystems der Anforderungsbewertung und Leistungsbeurteilung . . . . .	143

**Anhang**

Anhang 1: Beschluß des Bundesverfassungsgerichtes vom 24. 11. 1981 zu § 5 Abs. 3 Nr. 3 BetrVG 1972 . . . . .	149
Anhang 2: Beispiel für Führungsgrundsätze . . . . .	160
Anhang 3: Beispiel einer Stellenbeschreibung . . . . .	169
Anhang 4: Anlage zur Stellenbeschreibung – Bewertung der Stelle . . . . .	174
<b>Verzeichnis von Entscheidungen des BAG zu § 5 Abs. 3 BetrVG 1972 . . . . .</b>	<b>175</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>181</b>
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>188</b>