

PROF. DR. RAINER MARR

DR. MICHAEL STITZEL

unter Mitarbeit

von Dipl.-Psych. Heidrun Friedel-Howe

# Personalwirtschaft

ein konfliktorientierter Ansatz



**verlag moderne industrie**

## Inhaltsübersicht

Vorwort . . . . .	19
<b>1 Gegenstand und Aufgabenbereich der Personalwirtschaftslehre. . . . .</b>	<b>23</b>
11 Personalwirtschaftslehre als Wissenschaft . . . . .	25
12 Personalwirtschaftliche Theorien . . . . .	37
13 Personalwirtschaftliche Ziele . . . . .	57
14 Bezugsrahmen: Personalwirtschaft als Erklärung und Handhabung von Konflikten . . . . .	87
15 Personalwirtschaftliche Aktivitätsbereiche . . . . .	105
<b>2 Personalwirtschaftliche Konfliktfelder. . . . .</b>	<b>139</b>
21 Stellenbesetzung . . . . .	141
22 Arbeitsstrukturierung . . . . .	157
23 Wertschöpfungsverteilung . . . . .	181
24 Sozio-funktionale Beziehungen . . . . .	195
25 Koordination . . . . .	221
<b>3 Externe Rahmenbedingungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen und Konflikte. . . . .</b>	<b>239</b>
31 Mitbestimmung der Arbeitnehmer . . . . .	245
32 Arbeitsrechtliche Bestimmungen . . . . .	265
33 Gesellschaftliche Erwartungen . . . . .	275
34 Technologie und Arbeitsmarkt . . . . .	283
<b>4 Instrumente zur Handhabung personalwirtschaftlicher Konflikte . . . . .</b>	<b>291</b>
41 Instrumente der Stellenbesetzung . . . . .	293
42 Instrumente der Arbeitsstrukturierung . . . . .	359
43 Instrumente der Wertschöpfungsverteilung . . . . .	385
44 Instrumente zur Gestaltung sozio-funktionaler Beziehungen . . . . .	439
45 Koordinationsmechanismen und Koordinationsinstrumente . . . . .	455

Anmerkungen .....	497
Abkürzungsverzeichnis .....	515
Literaturverzeichnis .....	517
Stichwortverzeichnis .....	537

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	19
---------------	----

<b>1</b> Gegenstand und Aufgabenbereich der Personalwirtschaftslehre .....	23
--	----

<b>11 Personalwirtschaftslehre als Wissenschaft .....</b>	<b>25</b>
---	-----------

11.1 Erkenntnisgegenstand und Orientierung der Personalwirtschaftslehre .....	26
11.2 Wissenschaftlicher Standort der Personalwirtschaftslehre im Rahmen der Sozialwissenschaften. ....	29
11.3 Praxisbezug der Personalwirtschaftslehre .....	31

Weiterführende Literatur. ....	35
Kontrollfragen .....	35

<b>12 Personalwirtschaftliche Theorien .....</b>	<b>37</b>
--	-----------

12.1 Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Probleme .....	37
12.11 Beschreibungsfunktion der Wissenschaft. ....	37
12.12 Theorien als wissenschaftliche Erklärungsinstrumente. ....	38
12.13 Prognose- und Gestaltungsfunktion von Theorien .....	42
12.2 Beispiele personalwirtschaftlich bedeutsamer Theorien .....	44

Weiterführende Literatur. ....	55
Kontrollfragen .....	55

<b>✗ 13 Personalwirtschaftliche Ziele</b> .....	57
13.1 Personalwirtschaftliche Zielbildungsprozesse im Rahmen des Zielsystems der Organisation .....	58
13.2 Arbeitsleistung als personalwirtschaftliche Zielkomponente (ökonomische Effizienz) .....	65
13.2.1 Definition der Arbeitsleistung .....	66
13.2.2 Bestimmungsgrößen der Arbeitsleistung .....	67
13.2.3 Personalwirtschaftliches Leistungs-Kosten-Verhältnis .....	70
13.3 Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter als personalwirt- schaftliche Zielkomponente (soziale Effizienz) .....	72
13.3.1 Ein Katalog von Mitarbeiterbedürfnissen .....	72
13.3.2 Arbeitszufriedenheit als Indikator für soziale Effizienz .....	75
13.3.3 Ableitung kollektiver Mitarbeiterinteressen aus den Individuallbedürfnissen .....	77
13.4 Verträglichkeit von personalwirtschaftlichen Zielen .....	79
13.4.1 Komplementarität und Konkurrenz von ökonomischer und sozialer Effizienz. ....	79
13.4.2 Konzeption eines Interessenausgleiches zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz. ....	80
Weiterführende Literatur. ....	84
Kontrollfragen .....	84
<b>14 Bezugsrahmen: Personalwirtschaft als Erklärung und Hand- habung von Konflikten</b> .....	87
14.1 Begründung des Bezugsrahmens .....	87
14.2 Grundbegriffe der Konfliktanalyse .....	88
14.2.1 Konfliktursache und Konfliktanlässe .....	89
14.2.2 Konfliktparteien .....	91
14.2.3 Konfliktprozesse und Konflikthandhabung. ....	91
14.2.3.1 Prozeßcharakteristika .....	91
14.2.3.2 Verlaufsformen .....	93
14.2.3.3 Institutionelle Rahmenbedingungen .....	95
14.2.3.4 Konflikthandhabung und Konfliktmanagement .....	96
14.3 Funktionalität und Disfunktionalität von Konflikten .....	97
14.3.1 Konfliktwirkungsmatrix .....	97
14.3.2 Zustandekommen von Funktionalitäten und Disfunktionalitäten .....	98
14.3.3 Interdependenzen der Konfliktwirkungen .....	101
Weiterführende Literatur. ....	103
Kontrollfragen .....	103

<b>15</b>	<b>Personalwirtschaftliche Aktivitätsbereiche</b>	105
15.1	Begriffbestimmung und Zusammenhang von Planung, Führung und Verwaltung	105
15.2	Personalplanung	107
15.21	Gegenstand und Methoden der Personalplanung	107
15.22	Stellung der Personalplanung innerhalb der organisatorischen Gesamtplanung	108
15.23	Probleme der Personalplanung	109
15.24	Konfliktwirkungen der Personalplanung	111 X
15.3	<u>Personalführung (Mitarbeiterführung)</u>	112
15.31	Bedeutungswandel der Personalführung	112
15.32	Führungsbegriff und Ebenen der Führung in Organisationen	113
15.33	Grundfunktionen der Personalführung	113
15.33.1	Normative Funktionen der Personalführung	113
15.33.2	Empirisch ermittelte Funktionen der Personalführung	115
15.34	Führungsstil und Führungsverhalten	116
15.35	Theorien und Modelle der Führung	122
15.36	Führungseffizienz	126
15.36.1	Kriterien der Führungseffizienz	126
15.36.2	Führungsverhalten als Determinate der Führungseffizienz	127
15.36.3	Die Theorie der Führungseffizienz von Fiedler	128
15.36.4	Situative Einflußgrößen der Führungseffizienz	131
15.4	<u>Personalverwaltung</u>	132
15.41	Aufgaben der Personalverwaltung	132
15.42	Probleme und Konfliktwirkungen der Personalverwaltung	135 X
	Weiterführende Literatur	136
	Kontrollfragen	137
<b>2</b>	<b>Personalwirtschaftliche Konfliktfelder</b>	139
<b>21</b>	<b>Stellenbesetzung</b>	141
21.1	Entscheidungstatbestände	141
21.2	Ursachen von Konflikten aus der Stellenbesetzung	143
21.21	Zielkonkurrenz zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz	143
21.22	Streben nach Machtsicherung	147
21.23	Konkurrierende Mitarbeiterziele	148
21.3	Anlässe, Verlauf und Folgen von Konflikten im Rahmen der Stellenbesetzung	149 X
21.31	Konfliktanlässe	149 X
21.31.1	Anlässe aus dem Zielkonflikt zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz	149

21.31.2	Anlässe aus dem Streben nach Machtsicherung . . . . .	151
21.31.3	Anlässe für Konflikte zwischen Mitarbeitern . . . . .	152
21.32	Konfliktverlauf und Konfliktfolgen. . . . .	152
21.4	Ausgangspunkte für die Konflikthandhabung . . . . .	154
	Weiterführende Literatur. . . . .	155
	Kontrollfragen . . . . .	155
<b>22</b>	<b>Arbeitsstrukturierung . . . . .</b>	<b>157</b>
22.1	Entscheidungstatbestände . . . . .	157
22.2	Ursachen von Konflikten aus der Arbeitsstrukturierung . . . . .	161
22.21	Zielkonkurrenz zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz. . . . .	161
22.21.1	Arbeitsstrukturierung aus der Sicht ökonomischer Effizienz . . . . .	162
22.21.2	Arbeitsstrukturierung aus der Sicht sozialer Effizienz . . . . .	163
22.22	Konkurrierende Mitarbeiterziele. . . . .	171
22.3	Anlässe, Verlauf und Folgen von Konflikten im Rahmen der Arbeitsstrukturierung. . . . .	172
22.31	Konfliktanlässe und Konfliktverläufe . . . . .	172
22.32	Konfliktfolgen . . . . .	174
22.32.1	Konfliktauswirkungen auf die ökonomische Effizienz. . . . .	174
22.32.2	Konfliktauswirkungen auf die soziale Effizienz . . . . .	175
22.4	Ausgangspunkte für die Konflikthandhabung . . . . .	179
	Weiterführende Literatur. . . . .	179
	Kontrollfragen . . . . .	179
<b>23</b>	<b>Wertschöpfungsverteilung . . . . .</b>	<b>181</b>
23.1	Entscheidungstatbestände . . . . .	181
23.2	Ursachen von Konflikten aus der Wertschöpfungsverteilung. . . . .	183
23.21	Zielkonkurrenz zwischen ökonomischer und sozialer Effizienz. . . . .	185
23.22	Informationsbedingte Konflikte . . . . .	187
23.23	Konkurrierende Mitarbeiterziele. . . . .	188
23.3	Anlässe, Verlauf und Folgen von Konflikten im Rahmen der Wertschöpfungsverteilung . . . . .	189
23.31	Konfliktanlässe . . . . .	189
23.32	Konfliktverlauf und Konfliktfolgen. . . . .	191
23.4	Ausgangspunkte für die Konflikthandhabung . . . . .	192
	Weiterführende Literatur. . . . .	193
	Kontrollfragen . . . . .	193

<b>24 Sozio-funktionale Beziehungen</b> . . . . .	195
24.1 Ebenen sozio-funktionaler Beziehungen und deren Konflikt- potential . . . . .	196
24.11 Beziehungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern . . . . .	196
24.12 Beziehungen innerhalb von Arbeitsgruppen . . . . .	197
24.12.1 Die formale Arbeitsgruppe . . . . .	197
24.12.2 Die informelle Arbeitsgruppe (Grundzüge der Gruppen- dynamik). . . . .	198
24.13 Konfliktpotentiale sozio-funktionaler Beziehungen . . . . .	206
24.2 Konfliktursachen und Konfliktparteien im Rahmen sozio- funktionaler Beziehungen . . . . .	209
24.3 Anlässe, Verlauf und Folgen von Konflikten im Rahmen soziefunktionaler Beziehungen. . . . .	210
24.31 Zielkonflikte . . . . .	210
24.32 Persönlichkeitsbedingte Konflikte. . . . .	214
24.33 Informationsbedingte Konflikte . . . . .	216
24.4 Ausgangspunkte für Konfliktbehandlung . . . . .	218
Weiterführende Literatur. . . . .	219
Kontrollfragen . . . . .	219
<b>25 Koordination.</b> . . . . .	221
25.1 Funktionen und Formen der Koordination. . . . .	221
25.2 Koordinationsebenen personalwirtschaftlicher Entscheidungen	224
25.21 Integration der Personalplanung in die organisatorische Gesamtplanung . . . . .	225
25.22 Koordination personalwirtschaftlicher Maßnahmen . . . . .	226
25.3 Ursachen von Koordinationskonflikten . . . . .	228
25.31 Zielbedingte Konflikte . . . . .	228
25.32 Informationsbedingte Konflikte . . . . .	231
25.4 Anlässe, Verlauf und Folgen von Koordinationskonflikten . . . . .	232
25.41 Konflikthanlässe . . . . .	232
25.42 Konfliktverlauf und Konfliktfolgen. . . . .	235
25.5 Ausgangspunkte für die Konfliktbehandlung . . . . .	236
Weiterführende Literatur. . . . .	237
Kontrollfragen . . . . .	237



<b>3</b>	<b>Externe Rahmenbedingungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen und Konflikte</b> . . . . .	239
<b>31</b>	<b>Mitbestimmung der Arbeitnehmer</b> . . . . .	245
31.1	Definition und Abgrenzung der Mitbestimmung gegenüber verwandten Konzepten . . . . .	245
31.2	Dimensionen der Mitbestimmung . . . . .	246
31.3	Die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen . . . . .	248
31.31	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) . . . . .	248
31.32	Montanmitbestimmungsgesetz und Mitbestimmungsgesetz . . . . .	253
31.4	Konfliktaspekte der Mitbestimmung . . . . .	255
31.5	Auswirkungen der Mitbestimmung auf ökonomische und soziale Effizienz . . . . .	258
31.51	Mitbestimmung und ökonomische Effizienz . . . . .	259
31.52	Mitbestimmung und soziale Effizienz . . . . .	261
	Weiterführende Literatur . . . . .	264
	Kontrollfragen . . . . .	264
<b>32</b>	<b>Arbeitsrechtliche Bestimmungen</b> . . . . .	265
32.1	Charakterisierung und Aufgabe des Arbeitsrechtes . . . . .	265
32.2	Die wichtigsten arbeitsrechtlichen Bestimmungen . . . . .	266
32.21	Quellen des Arbeitsrechtes . . . . .	266
32.22	Ausgewählte arbeitsrechtliche Einzelaspekte . . . . .	269
32.22.1	Recht des Arbeitsverhältnisses . . . . .	269
32.22.2	Arbeitskampf und Arbeitskampfrecht . . . . .	271
	Weiterführende Literatur . . . . .	273
	Kontrollfragen . . . . .	273
<b>33</b>	<b>Gesellschaftliche Erwartungen</b> . . . . .	275
33.1	Grundstruktur der Beziehungen von Gesellschaft und Personalwirtschaft . . . . .	275
33.2	Gesellschaftlich bedeutsame Wirkungen personalwirtschaftlicher Entscheidungen . . . . .	276
33.3	Gesellschaftliche Forderungen an personalwirtschaftliche Entscheidungen . . . . .	278
33.4	Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und personalwirtschaftlichen Aktivitäten . . . . .	279

Weiterführende Literatur . . . . .	281
Kontrollfragen . . . . .	281
<b>34 Technologie und Arbeitsmarkt . . . . .</b>	<b>283</b>
34.1 Technischer Fortschritt . . . . .	283
34.2 Arbeitsmarkt . . . . .	286
34.21 Arbeitsmarktpolitische Grundlagen . . . . .	286
34.22 Personalwirtschaftliche Auswirkungen der Arbeitsmarkt- situation . . . . .	288
Weiterführende Literatur . . . . .	290
Kontrollfragen . . . . .	290
<b>4 Instrumente zur Handhabung personalwirtschaftlicher Konflikte. . . . .</b>	<b>291</b>
<b>41 Instrumente der Stellenbesetzung . . . . .</b>	<b>293</b>
41.1 × Personalbedarfsermittlung . . . . .	293
41.11 Gegenstand und Aufgaben der Personalbedarfsermittlung . . . . .	293
41.12 Ermittlung des Bruttopersonalbedarfs . . . . .	298
41.12.1 Ermittlung des quantitativen Bruttopersonalbedarfs . . . . .	298
41.12.2 Ermittlung des qualitativen Bruttopersonalbedarfs . . . . .	301
41.13 Ermittlung des Nettopersonalbedarfs . . . . .	301
41.13.1 Analyse des gegenwärtigen Arbeitspotentials . . . . .	302
41.13.2 Prognose von Änderungen des gegenwärtigen Arbeit- kräftepotentials . . . . .	302
41.13.3 Nettopersonalbedarf als Ausgangspunkt für Entscheidungen der Stellenbesetzung . . . . .	304
41.2 × Personalbeschaffung . . . . .	305
41.21 Gegenstand und Aufgaben der Personalbeschaffung . . . . .	305
41.22 Informationsbedarf für Personalbeschaffungsentscheidungen . . . . .	308
41.23 Möglichkeiten der Personalbeschaffung . . . . .	309
41.23.1 Interne Personalbeschaffung . . . . .	309
41.23.2 Externe Personalbeschaffung . . . . .	311
41.24 × Personalwerbung . . . . .	312
41.25 \ Personalauswahl . . . . .	315
41.25.1 Personalauswahl bei externer Personalbeschaffung . . . . .	316
41.25.2 Personalauswahl bei interner Personalbeschaffung . . . . .	320
41.3 × Personaleinsatz . . . . .	320

41.31	Anforderungs-, Fähigkeits- und Bedürfnisanalyse . . . . .	321
41.32	Lösungsverfahren zur Handhabung des Zuordnungsproblems . .	325
41.32.1	Quantitative Zuordnung . . . . .	325
41.32.2	Qualitative Zuordnung . . . . .	325
41.32.3	Anwendungsgrenzen und Konflikthandhabungspotential der Lösungsverfahren . . . . .	330
41.33	× Personaleinführung und betriebliche Sozialisation . . . . .	332
41.4	× Personalentwicklung . . . . .	335
41.41	Gegenstand und Aufgaben der Personalentwicklung . . . . .	335
41.42	Ermittlung von Entwicklungsbedarf und Entwicklungspotential	337
41.43	Bereiche der Personalentwicklung . . . . .	340
41.43.1	Aus- und Weiterbildung . . . . .	340
41.43.2	Organisatorische Aufstiegsplanung . . . . .	345
41.44.	Erfolgskontrolle in der Personalentwicklung . . . . .	348
41.5	× Personalfreistellung . . . . .	350
41.51	Gegenstand und Aufgaben der Personalfreistellung . . . . .	350
41.52	Interne Personalfreistellung . . . . .	352
41.53	Externe Personalfreistellung . . . . .	353
41.54	Personalfreistellungsmaßnahmen unter Konflikt- und Effizienzaspekten . . . . .	355
	Weiterführende Literatur . . . . .	356
	Kontrollfragen . . . . .	357

## 42 Instrumente der Arbeitsstrukturierung . . . . . 359

42.1	Frühe Ansätze zur Arbeitsgestaltung . . . . .	359
42.11	Wissenschaftliche Betriebsführung (Scientific Management) . . . . .	359
42.12	Die Human-Relations-Lehre . . . . .	361
42.2	Gestaltung des Arbeitsinhaltes . . . . .	362
42.21	Arbeitsinhaltliche Gestaltung nach Kriterien der ökonomi- schen Effizienz . . . . .	362
42.21.1	Bewegungs- und Zeitstudien . . . . .	362
42.21.2	Bewertung des Zeit- und Bewegungsstudiums . . . . .	367
42.22	Ansätze arbeitsinhaltlicher Gestaltung unter spezieller Be- rücksichtigung sozialer Kriterien . . . . .	368
42.22.1	Humanisierung der Arbeit (HdA) . . . . .	368
42.22.2	Sozio-technischer Ansatz . . . . .	372
42.22.3	Menschengerechte Gestaltung von Fließarbeit . . . . .	374
42.3	Gestaltung der technischen Arbeitsbedingungen . . . . .	375
42.31	Gestaltungsinstrument „Ergonomie“ . . . . .	375
42.32	Unfallverhütung und Arbeitssicherheit . . . . .	376

42.4	Gestaltung der Arbeitsumgebung . . . . .	378
42.5	Gestaltung der Arbeitszeit . . . . .	379
42.5.1	Länge der Arbeitszeit . . . . .	380
42.5.2	Lage der Arbeitszeit . . . . .	381
42.5.2.1	Arbeitstägliche Verteilung der Arbeitszeit . . . . .	381
42.5.2.2	Urlaubsgestaltung . . . . .	383
Weiterführende Literatur . . . . .		384
Kontrollfragen . . . . .		384
<b>43</b>	<b>Instrumente der Wertschöpfungsverteilung . . . . .</b>	<b>385</b>
43.1	Der Zusammenhang zwischen Entgelt, Leistung und Zufriedenheit . . . . .	387
43.2	Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen . . . . .	391
43.3	Entgeltpolitisches Instrumentarium . . . . .	394
43.3.1	Entscheidungen über anforderungsbezogene Entgelt- anteile (Lohnsätze) . . . . .	395
43.3.1.1	Arbeitsbewertung . . . . .	395
43.3.1.2	Anforderungsbezogene Entgelt differenzierung . . . . .	404
43.3.2	Entscheidungen über den Entlohnungsgrundsatz (Lohnform) . . . . .	407
43.3.2.1	Alternativen der Entscheidung über den Entlohnungs- grundsatz . . . . .	407
43.3.2.2	Kriterien der Entscheidung über den Entlohnungs- grundsatz . . . . .	411
43.3.3	Entscheidungen über leistungsbezogene Zulagen . . . . .	414
43.3.3.1	Gegenstand und Konfliktpotential der Leistungsbewertung . . . . .	414
43.3.3.2	Indikatoren und Bewertung der individuellen Leistung . . . . .	416
43.3.4	Soziale Leistungen . . . . .	421
43.3.4.1	Arten freiwilliger sozialer Leistungen . . . . .	423
43.3.4.2	Das Konflikthandhabungspotential der freiwilligen Sozialleistungen . . . . .	425
43.4	Erfolgsbeteiligung . . . . .	426
43.4.1	Formen der Erfolgsbeteiligung . . . . .	427
43.4.2	Verteilung und Verwendung der Erfolgsanteile . . . . .	431
43.4.3	Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter . . . . .	432
43.4.4	Konflikthandhabungspotential der Erfolgsbeteiligung . . . . .	435
43.5	Außertarifliche Zulagen . . . . .	436
43.6	Lohnstruktur und Lohnkosten . . . . .	436
Weiterführende Literatur . . . . .		438
Kontrollfragen . . . . .		438

<b>44</b>	<b>Instrumente zur Gestaltung sozio-funktionaler Beziehungen .</b>	<b>439</b>
44.1	Strukturelle Rahmenbedingungen und Ebenen der Konflikt- handhabung . . . . .	439
44.2	Strukturelle Gestaltungsmaßnahmen . . . . .	441
44.21	Führungsgrundsätze . . . . .	442
44.22	Führungsmodelle . . . . .	445
44.3	Beziehungsverändernde Maßnahmen . . . . .	447
44.31	Formale Auflösung der Beziehung . . . . .	447
44.32	Ansatzpunkte zur Veränderung der Beziehungen durch verhaltensbeeinflussende Maßnahmen . . . . .	448
44.32.1	Einflußnahme auf das Verhalten des Vorgesetzten durch Führungsschulung . . . . .	448
44.32.2	Allgemeine Instrumente zur Verhaltensänderung (gruppen- dynamische Verfahren). . . . .	450
	Weiterführende Literatur. . . . .	454
	Kontrollfragen . . . . .	454
<b>45</b>	<b>Koordinationsmechanismen und Koordinationsinstrumente .</b>	<b>455</b>
45.1	Koordination durch strukturelle Gestaltung . . . . .	455
45.11	Organisatorische Eingliederung der Personalwirtschaft . . . . .	456
45.11.1	Hierarchische Einordnung der Personalwirtschaft. . . . .	456
45.11.2	Organisatorische Gliederung der Personalwirtschaft. . . . .	457
45.12	Strukturen dezentraler Koordination. . . . .	460
45.12.1	Matrix-Organisation . . . . .	460
45.12.2	Autonome Gruppen . . . . .	462
45.2	Koordination durch Information . . . . .	464
45.21	Informationsfunktion der Personalverwaltung. . . . .	464
45.22	Personalinformationssysteme . . . . .	465
45.22.1	Gestaltungsansätze. . . . .	466
45.22.2	Kontextverlust und Datenschutz als Begrenzungsfaktoren des Einsatzes von Personalinformationssystemen . . . . .	470
45.23	Sozialpotentialbericht . . . . .	474
45.23.1	Ansätze des Human-Resource-Accounting . . . . .	475
45.23.2	Innerbetriebliche Einstellungsforschung. . . . .	480
45.23.3	Inhalt und Funktion eines Sozialpotentialberichtes . . . . .	483
45.24	Vorschlags- und Beschwerdewesen . . . . .	486
45.24.1	Betriebliches Vorschlagswesen . . . . .	487
45.24.2	Beschwerdewesen . . . . .	492
	Weiterführende Literatur. . . . .	494
	Kontrollfragen . . . . .	495

ANMERKUNGEN . . . . .	497
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS . . . . .	515
LITERATURVERZEICHNIS . . . . .	517
STICHWORTVERZEICHNIS . . . . .	538