

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>XI</b>
<b>1. Problemstellung und Vorgehensweise.....</b>	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage .....	1
1.2. Forschungsfragen .....	1
1.3. Skizzierung des Vorgehens .....	2
<b>2. Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1 <b>Personalentwicklung .....</b>	<b>5</b>
2.1.1 Personalentwicklungsdefinitionen bzw. -verständnisse .....	5
2.1.2 Das Stufenmodell von Becker.....	7
2.1.3 Das Ebenenmodell von Neuberger .....	9
2.1.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Modellen/Definitionen .....	10
2.2 <b>Verwaltungsreform .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Verwaltungsreform in Deutschland .....	11
2.2.2 Stellung von Personalentwicklung im Rahmen der Verwaltungsreform ...	17
2.2.3 Personalentwicklung und Verwaltungsreform: Organisation, Akteure und Adressaten .....	20
2.2.4 Beteiligungsrechte des Personalrats, Gleichstellungsauftrag und Dualität der Beschäftigtenverhältnisse.....	23
2.2.4.1 Beteiligungsrechte des Personalrats.....	23
2.2.4.2 Gleichstellungsauftrag, Frauenförderung und Gender Mainstreaming .....	27
2.2.4.3 Dualität der Beschäftigtenverhältnisse: Dienstrecht und BAT/TV-L.....	31
2.3 <b>Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren von PE-/Reformprozessen (bezogen auf den öffentlichen Dienst).....</b>	<b>34</b>

<b>3.</b>	<b>Theoretischer Bezugsrahmen</b> .....	<b>45</b>
3.1	Theoretische Hintergründe von Verwaltungsreform und PE .....	45
3.1.1	Theoretische Hintergründe der Verwaltungsreform bzw. des NPM .....	46
3.1.2	Theoretische Fundierung der Personalentwicklung.....	49
3.2	Überblick über wissenschaftliche Arbeiten zu Personalentwicklung bzw. zur Verwaltungsreform und Abgrenzung zur eigenen Arbeit.....	54
3.3	<b>Eigener theoretischer Bezugsrahmen: Ein strukturationstheoretisch und mikropolitisch geleitetes Erklärungsmodell</b> .....	61
3.3.1	Personalentwicklung als Mikro-, Meso- und Makro-Phänomen (Untersuchungsgegenstand).....	61
3.3.2	<b>Makro-Mikro-Makro-Modell von Coleman</b> .....	62
3.3.3	<b>Giddens' Strukturationstheorie</b> .....	65
3.3.3.1	Die Strukturationstheorie als Programm mehrfacher Vermittlung.....	65
3.3.3.2	Akteure und Handlungen .....	68
3.3.3.3	Struktur, Strukturierung und Dualität von Struktur .....	72
3.3.3.4	Wandel und Stabilität.....	82
3.3.3.5	Mikro und Makro, Handlungs- und Strukturanalyse.....	84
3.3.3.6	Kritik an der Strukturationstheorie .....	87
3.3.3.7	Zum Umgang mit der Strukturationstheorie .....	89
3.3.4	<b>Mikropolitik</b> .....	93
3.3.4.1	Mikropolitik: Betrachtungsweisen und Merkmale .....	93
3.3.4.2	Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie .....	98
3.3.4.3	Politik- und Machtverständnis von Mintzberg .....	101
3.3.4.4	Mikropolitik-Ansatz von Crozier und Friedberg: Strategische Organisationsanalyse.....	105
3.3.4.4.1	Akteure, Strategien und Rationalität.....	107
3.3.4.4.2	Die zentrale Rolle von Macht .....	109
3.3.4.4.3	Spiel und Spielregeln, Umweltbeziehungen und Bezugsfähigkeiten .....	114
3.3.4.4.4	Entscheidung und Wandel .....	120
3.3.4.4.5	Kritik am Ansatz von Crozier und Friedberg .....	126
3.3.4.4.6	Exkurs: Erweiterungen des Ansatzes durch Ortman u. a.....	128

3.3.4.4.7	Zum Umgang mit der strategischen Organisationsanalyse und zur Vereinbarkeit mit der Strukturierungstheorie .....	129
3.4	<b>Das Analyseraster</b> .....	132
4.	<b>Methodik</b> .....	135
4.1	Methodologische Konsequenzen des theoretischen Bezugsrahmens .....	135
4.1.1	Methodische Konsequenzen der Strukturierungstheorie .....	135
4.1.2	Methodische Konsequenzen des gewählten mikropolitischen Ansatzes ..	140
4.2	(Einzel-)Fallstudie.....	144
4.3	Aktionsforschung .....	151
4.4	Eingesetzte Methoden zur Einzelfallstudie.....	157
4.5	Qualitative Inhaltsanalyse .....	162
4.6	Gütekriterien .....	172
5.	<b>Einzelfallstudie: Personalentwicklung an einer Hochschule</b> .....	177
5.1	<b>Überblick und Ausgangssituation</b> .....	177
5.1.1	Verwaltungsreform in Niedersachsen .....	177
5.1.2	Stellung von Personalentwicklung im Rahmen der niedersächsischen Verwaltungsreform .....	180
5.1.3	Besonderheiten der Organisationsform Hochschule und zentrale Reformkonzepte .....	181
5.1.4	Die Fallstudien-Universität und ihre Reformaktivitäten .....	192
5.2	<b>Das Personalentwicklungsprojekt (PEP): Fallübersicht</b> .....	194
5.2.1	Zur Konzeption des Projektes .....	194
5.2.2	Projektverlauf.....	199
5.2.2.1	Die Startphase im Steuerungskreis .....	199
5.2.2.2	Der Verlauf im Pilotbereich zentrale Einrichtung .....	203
5.2.2.3	Der Verlauf im Pilotbereich Dezernat .....	209
5.2.2.4	Der Verlauf im Pilotbereich Fachbereich .....	210
5.2.2.5	Die Abschlussphase im Steuerungskreis .....	212

5.3	<b>Kategoriengestützte Meta-Analyse aus strukturationstheoretischer und mikropolitischer Perspektive</b> .....	215
5.3.1	Analyse der Startphase im Steuerungskreis.....	215
5.3.1.1	Makroebene: Macht und Ungewissheit.....	215
5.3.1.2	Mikroebene: Handlungen.....	217
5.3.1.3	Makroebene: Die Ergebnisse und Handlungsfolgen .....	229
5.3.1.4	Zwischenfazit: Spiele .....	232
5.3.2	<b>Analyse des Verlaufs in der zentralen Einrichtung</b> .....	234
5.3.2.1	Makroebene: Macht und Ungewissheit.....	234
5.3.2.2	Mikroebene: Handlungen.....	236
5.3.2.3	Makroebene: Die Ergebnisse und Handlungsfolgen .....	246
5.3.2.4	Zwischenfazit: Spiele .....	248
5.3.3	<b>Analyse des Verlaufs im Dezernat</b> .....	249
5.3.3.1	Makroebene: Macht und Ungewissheit.....	249
5.3.3.2	Mikroebene: Handlungen.....	251
5.3.3.3	Makroebene: Die Ergebnisse und Handlungsfolgen .....	255
5.3.3.4	Zwischenfazit: Spiele .....	256
5.3.4	<b>Analyse des Verlaufs im Fachbereich</b> .....	257
5.3.4.1	Makroebene: Macht und Ungewissheit.....	257
5.3.4.2	Mikroebene: Handlungen.....	259
5.3.4.3	Makroebene: Die Ergebnisse und Handlungsfolgen .....	265
5.3.4.4	Zwischenfazit: Spiele .....	266
5.3.5	<b>Analyse der Abschlussphase im Steuerungskreis</b> .....	267
5.3.5.1	Makroebene: Macht und Ungewissheit.....	267
5.3.5.2	Mikroebene: Handlungen.....	268
5.3.5.3	Makroebene: Die Ergebnisse und Handlungsfolgen .....	276
5.3.5.4	Zwischenfazit: Spiele .....	280
5.4	<b>Überprüfung der Erfolgs- und Misserfolgskriterien</b> .....	281

---

<b>6.</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>291</b>
6.1	Rückblickende Betrachtung der Vorgehensweise und wichtigste Ergebnisse .....	291
6.2	Überprüfung der Gütekriterien.....	294
6.3	Folgerungen für die Praxis und weitere Forschungsfragen .....	296
	<b>Anhang .....</b>	<b>299</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>315</b>