

1	Wozu Stellvertretung? – Eine triviale Frage zu Beginn ...	1
2	De-Trivialisierung des Trivialen – Entwicklung einer Forschungsheuristik	7
2.1	Die funktionale Analyse als Forschungsmethode	8
2.2	De-Trivialisierung – die Wiedereinführung von Kontingenz	11
2.3	Re-Visibilisierung von Kontingenz – eine Forschungsheuristik und zwei Forschungsfragen	14
2.4	Elastizität organisieren – ein Überblick über die Studie	17
3	Stellvertretung – Sensibilisierungen für einen Begriff	23
3.1	Von abwesenden Präjekten und Umsturzverboten – eine begriffsgeschichtliche Annäherung	24
3.2	Stellvertretung, Organschaft und Repräsentation – juristische Differenzierungen	27
3.3	Von Prinzipalen, Agenten und möglichen Stellvertretungskonflikten – eine vertragstheoretische Perspektive	30
3.4	Ein Bezugsproblem und eine „allgemeine Strukturformel“ – soziologische Perspektiven	33
3.4.1	Erreichbarkeit ermöglichen – eine allgemeine Funktion von Stellvertretung	33
3.4.2	Handeln und handeln lassen – eine allgemeine Strukturformel der Stellvertretung	37
3.5	Stellvertretung im Überblick – ein „sensitizing concept“	42

4 Stellvertretung in Organisationen – organisationstheoretische Konkretisierungen	47
4.1 Wer handelt für wen? – Von Menschen, Personen, Mitgliedern und Stellen	49
4.2 Stellvertretung als Interaktions- und Organisationsphänomen	61
4.3 Wozu Stellvertretung in Organisationen? – Organisationstheoretische Spezifikation eines Bezugsproblems	67
5 Die „Wiedereinführung stellvertretender Teamleitungen“ – Falldarstellung und Forschungsmethodik	77
5.1 Das Pilotprojekt „Wiedereinführung der stellvertretenden Teamleitung“	77
5.2 Die Phasen des Forschungsprojekts	79
5.3 Experteninterviews als Erhebungsmethode	81
5.4 Aufbereitung und Auswertung der Interviews	83
6 Stellvertretung und ihre Alternativen – ein Problem und seine Lösungen	89
6.1 Statt Stellvertretung – funktionale Äquivalente	90
6.2 Führung statt nur Erreichbarkeit – Spezifizierung des Bezugsproblems	96
7 Stellvertretung – eine Lösung und ihre Probleme	103
7.1 Führen in der Abwesenheit	108
7.1.1 „Ich kann mir ja mal ein Bein brechen ...“ – empirische Begründungen des Bezugsproblems	108
7.1.2 Abwesenheit organisieren – aber nicht Führen	113
7.1.3 Statt Führen – Stabilisierung von Kommunikationswegen und Zuständigkeitsregelungen	114
7.1.4 Loyales Nicht-Entscheiden und das Fehlen von Agenturproblemen	117
7.1.5 Zwischenbilanz – machtlose Stellvertretungen	119
7.2 Modifikation des Beobachtungsrahmens – Herausforderungen der Teamleitungen	124
7.2.1 Fachaufsicht	127
7.2.2 Organisation des Teams	128

7.2.3	Change-Management – strukturelle Veränderung initiiieren	129
7.2.4	Mitarbeiterführung	130
7.2.5	Teamentwicklung	132
7.2.6	Außenkontakte gestalten	133
7.2.7	Zusammenfassung – Lokomotion, Integration, Grenzstellen-Management	134
7.3	Entlasten in der Anwesenheit – Funktionen und Formen von Stellvertretung	137
7.3.1	Möglichkeiten zur Delegation – „Fachaufsicht“ und „Organisation des Teams“	140
7.3.2	Formen der Unterwachung – „Veränderung initiiieren“, „Mitarbeiterführung“ und „Teamentwicklung“	146
7.3.3	Grenzen der Stellvertretung – „Grenzstellenmanagement“	154
7.3.4	Varianten der Stellvertretung	155
7.3.5	Varianten des Verzichts – wozu keine Stellvertretung?	160
7.4	Wozu also Stellvertretung? – Eine erste Antwort und zwei nächste Schritte	163
8	Elastizität organisieren – zur Funktion von Stellvertretungen in Organisationen	167
8.1	Elastizität in Organisationen	169
8.2	Zwei Varianten, Elastizität zu organisieren	172
8.3	Organisierte Elastizität – viele Probleme, eine Lösung	178
8.4	„Nicht-Erzwingbares“ erzwingen – über die Motivation zur Stellvertretung	184
8.5	Paradoxie, Ambidextrie, Agilität ... – Elastizität?	187
8.6	Limitationen der Studie und Hinweise für weitere Forschung	192
9	Methodologische Reflexionen: Zum Verhältnis von Problemen und Lösungen	197
9.1	Der Funktionalismus als Forschungshintergrund	198
9.2	Die funktionale Analyse als Methode der Problematisierung	200
9.3	Zur Differenz von „problematischen Bezugsgesichtspunkten“ und „Bezugsproblemen“	204

9.3.1	Von der „Bestandsformel“ über die „Problemformel“ zum „Bezugsproblem“	204
9.3.2	... und zurück zum „problematischen Bezugsgesichtspunkt“	207
9.4	Statt einer Zusammenfassung – von Bezugs-Problemen und Bezugs-Lösungen	212
Literatur	217