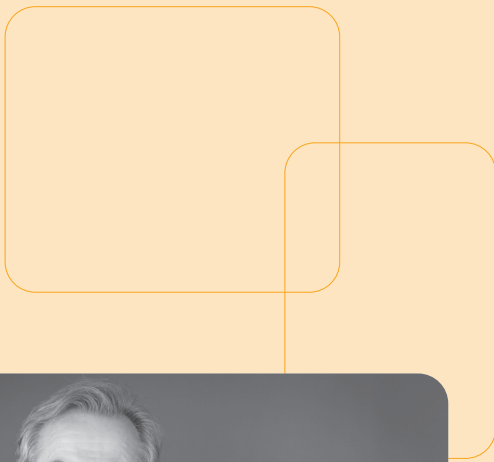


# Amorphe Strukturen

## Ein praxiszentrierter Ansatz für organisationale Transformation in komplexen Zeiten

Sabine Kluge und Alexander Kluge

*Moderne Organisationen stehen in der heutigen Zeit vor einem fundamentalen Dilemma: Wie können sie die Stabilität formaler Strukturen mit der Flexibilität informaler Netzwerke verbinden, um in einer sich immer schneller wandelnden und komplexen Welt erfolgreich zu bestehen? Die hier vorgeschlagene Betrachtung der «amorphen Organisationsstruktur», einer dritten Strukturebene, die – intentional geschaffen – adaptive Kommunikations- und Entscheidungsnetzwerke neben der traditionellen Hierarchie ausbildet, ist hilfreich, um die Adaptionsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.*



Sabine und Alexander Kluge

Kluge + Konsorten GmbH

**Kontakt:**  
ak@kluge-konsorten.de

Die Unterscheidung zwischen formaler und informeller Organisation erlangte durch die wegweisenden Hawthorne-Studien der 1930er Jahre Popularität, weil sie erstmals empirisch die Bedeutung informeller Gruppenprozesse, sozialer Normen und inoffizieller Kommunikationswege belegten. Während die formale Organisation durch offizielle Strukturen, Prozesse und Hierarchien gekennzeichnet ist, entsteht die informale Organisation durch spontane soziale Interaktionen und nicht-dokumentierte Beziehungsnetzwerke.

Die *amorphe Struktur* stellt eine bewusst gestaltete dritte Interaktionsebene dar, die weder vollständig formal noch rein informel ist. Sie entsteht durch intentionale Schaffung oder bewusste Zulassung von Freiräumen, in denen Organisationsmitglieder jenseits formaler Hierarchien kollaborieren können, ohne aber den für Wirksamkeit der Veränderungsinitiativen wichtigen Punkt zu ignorieren: die Verbindung in die formale Organisation.

In der Analyse von *Graswurzelinitiativen* (Kluge & Kluge, 2020) konnte gezeigt werden, wie Mitarbeitende abseits formaler Strukturen eigeninitiativ organisationale Veränderungsprozesse initiieren. Die Mitarbeitenden organisieren sich in den unregulierten Freiräumen einer Organisation, die Entscheider\*innen entweder bewusst oder oftmals unbewusst lassen. Sie schaffen durch ihre Tätigkeit Strukturen, die zwar nicht formal be-

schrieben, jedoch von der Formalorganisation geduldet werden können. Der Zeitpunkt, an dem Graswurzelinitiativen Teil der Regelorganisation werden – und damit ihre Bestimmung der Wirksamkeit erreichen – bestimmt den Punkt, an dem diese Strukturen eindeutig der formalen Organisation zuzuordnen sind. Die intentional von Entscheider\*innen geschaffenen Berührungspunkte in die Organisation und die bewusst gelassenen Freiräume für die Graswurzelakteure, markieren das Entstehen der amorphen Struktur: Die Initiativen verlassen die reine Informalität, werden wahrgenommen, und legen neben der hierarchischen Berichts- und Entscheidungsstruktur eine parallele Zusammenarbeitsebene über die Organisation.

Auch die intendierten Netzwerke freiwilliger Akteure, oft Change Agents genannt, die ebenfalls abseits formaler Strukturen, aber hier schon von Beginn mit formalem Rahmen agieren, entfalten Wirksamkeit, indem sie die genau für diesen Zweck geschaffenen Freiräume nutzen. Viele Organisationen nutzen die Erkenntnis aus der Beobachtung selbstorganisierter Teams, indem sie Freiräume schaffen und Akteure miteinander zu vernetzen, um quasi mit einer «geplante Graswurzelinitiative» schneller auf Veränderungen reagieren zu können, als dies auf formalem Weg möglich wäre. Die Organisation schafft gezielt Rahmenbedingungen und unterstützt die Gruppen von «Change Agents», lässt ihnen ein Maximum an Handlungsspielraum, ohne allerdings die Bindung an die Formalorganisation zu vernachlässigen.

Alle diese Gruppen von Akteuren, die Wirksamkeit in der Organisation entfalten, schaffen mit ihren Aktivitäten eine eigene Organisationslogik. Diese Strukturen zeichnen sich durch vier charakteristische Merkmale aus:

- **Intentionalität:** Im Gegensatz zur organisch entstehenden informellen Organisation werden amorphe Strukturen bewusst eingerichtet oder zugelassen.
- **Flexibilität:** Sie besitzen keine feste Form und können sich situativ anpassen, ohne formale Führungsstrukturen oder klassische Erfolgsmetriken.
- **Ermöglichender Charakter:** Sie schaffen Verbindungen zwischen Organisationsmitgliedern verschiedener Ebenen und Funktionen, die über das ursprüngliche Projekt hinaus bestehen bleiben.
- **Resilienzorientierung:** Neben der Lösung spezifischer Anliegen stärken sie die organisationale Widerstands- und Anpassungsfähigkeit.

#### Beispiel: Von der Graswurzel zum etablierten Akteur im Konzern

Die Graswurzelinitiative «LEX» (Lernen von Experten) der Deutschen Telekom AG stellt ein paradigmatisches Beispiel für die erfolgreiche Transformation einer informellen Mitarbeiterinitiative zu einem organisational wirksamen Lernformat dar. Die Akteure identifizierten eine strukturelle Lücke im organisatio-

nalen Lernsystem: die fehlende Möglichkeit des selbstorganisierten, kollegialen Wissensaustauschs, bei dem Mitarbeitende ihr Wissen in Lernsessions für andere interessierte Mitarbeitende anbieten konnten. Die Idee, Kolleg\*innen für den Wissensaustausch «buchbar» zu machen, erhielt zunächst keine institutionelle Unterstützung, aber über informale Kommunikation immer mehr Beitragende und Nutzer\*innen.

In der Phase des organischen Wachstums entschied die Organisation, den Akteuren und ihrer Plattform Freiraum zu geben, allerdings ohne formale Einbindung in die Organisation. Dieser Schritt markiert den Übergang in eine amorphe Organisationsstruktur, in der die Handelnden neben ihrem Job, abteilungs- und hierarchieübergreifend das Wachstum vorantreiben konnten.

Die finale institutionelle Anerkennung war die Folge einer Präsentation des Konzepts in einem Telekom-weiten Format, bei dem Freiwillige dem Telekom-Vorstand Ideen aus der Organisation vorstellen konnten und die vielen tausend virtuell teilnehmenden Mitarbeitenden über eine Förderung der Idee abstimmen konnten.

#### Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

### Amorphe Strukturen



#### Gestaltungsideen für die Organisationsentwicklung

##### Initiierung:

- Funktionsübergreifende Multiplikatorteam im Rahmen von Change-/Transformationsprojekten etablieren
- Physische und zeitliche Räume schaffen – Innovation Labs, Kreativräume, «20% Time»-Konzepte
- Methodische Rahmen für Kreation und Vernetzung bereitstellen: Projektmanagement, Design Thinking, Prototyping
- Technologische Plattformen wie Enterprise Social Networks oder ähnliches für Communities of Practice einführen

##### Entwicklung und Begleitung:

- Kulturelle Voraussetzungen schaffen – das notwendige Mindset für amorphe Strukturen fördern
- Serendipität ermöglichen – Zufallsbegegnungen und ungeplante Verbindungen unterstützen
- Wissensaustausch ermöglichen – geteilte Räume für Kommunikation jenseits formaler Hierarchien schaffen
- Nachhaltige Netzwerke fördern – darauf achten, dass Verbindungen über das ursprüngliche Projekt hinaus bestehen bleiben
- Wirksamkeit in die Organisation sicherstellen – Vertreter\*innen der Formalorganisation als Soundingboard regelmäßig zum Austausch