

9.7.3 Managementinstrument: Analyse der latenten Funktionsgrammatik einer Organisation

Die Analyse einer latenten Funktionsgrammatik kann sich an folgendem Vorgehen orientieren (Zech, 2009, S. 14 f.):

1. Die untenstehenden Fragestellungen werden als Fragebogen aufbereitet und an die Organisationsmitglieder (oder eine repräsentative Teilgruppe) verteilt. Der Fragebogen wird *nur* von den einzelnen Personen ausgefüllt und verbleibt auch bei diesen. Niemand erhält Einsicht in die individuellen Bögen. Sie dienen ausschließlich der Selbstklärung.
2. Nach dem individuellen Ausfüllen des Fragebogens überlegt sich jede Person eine Regel, die ihres Erachtens das Handeln der Organisationsmitglieder bestimmt. Es können auch mehrere Regeln pro Person gebildet werden. Wichtig ist, dass die Regelformulierung eine eindeutige Handlungsaufforderung enthält und nicht nur allgemeine Zustände beschreibt. Es hilft sehr, wenn die Regeln überspitzt formuliert werden, um deren Gehalt zu verdeutlichen.
3. Alle Regeln werden auf einer Pinnwand gesammelt. Das kann auch anonym erfolgen, indem der Moderator die auf Karten geschriebenen Regeln einsammelt. Gegebenenfalls kann die Beraterin bei der Regelformulierung helfen. Im Anschluss können weitere Regeln ergänzt werden.
4. Jede Person punktet bei den Regeln, von denen sie betroffen ist bzw. von denen sie glaubt, dass sie in der Organisation allgemein gelten. Durch die Ansammlung von Punkten bei bestimmten Regeln werden die in der Organisation insgesamt geltenden Hauptregeln deutlich. Regeln, die keine oder nur sehr wenige Punkte erhalten, werden ausgesondert.
5. Die Hauptregeln werden in einen systematischen Zusammenhang gebracht. Dadurch wird die latente Funktionsgrammatik der Organisation erkennbar.
6. Bei der Arbeit mit der latenten Funktionsgrammatik werden folgende Fragen gestellt und beantwortet:
 - Welchen Nutzen stiftet das Regelsystem (für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes)?
 - Welcher Schaden entsteht durch dieses Regelsystem (für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes)?
 - Soll etwas geändert werden und wenn ja, was?
 - Wie können schädliche Regeln so umformuliert werden, dass sie förderlich wirken?
 - Welche neuen Regeln sollen aufgestellt werden?
 - Was kann die Organisationsleitung tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden (Anreize, Sanktionen etc.)?
 - Was kann jede Einzelne tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden?

Mögliche Fragestellungen zur Herausarbeitung latenter Organisationsregeln:

- Wo sehe ich meine eigenen Stärken und Schwächen?
- Kann ich mich als Person mit meinen Ideen und Gefühlen so einbringen, wie ich möchte? Wenn nein, warum nicht?
- Kann ich entsprechend meiner Kompetenzen und Stärken tätig werden oder fühle ich mich eher behindert?
- Inwieweit bin ich eher Ausführende oder Gestaltender (Skala von 1–100)?
- Bereite ich unsere Konferenzen, Sitzungen oder Besprechungen ausreichend vor und nach?

- Stellt die Gruppe meiner Kolleginnen und Kollegen eine Kraftquelle dar oder kostet sie mich Kraft?
- Von wem oder was fühle ich mich unterstützt?
- Von wem oder was fühle ich mich behindert?
- Wie werden Entscheidungen in unserer Organisation getroffen und wie transparent sind sie?
- Wofür bekommt man bei uns Anerkennung und von wem?
- Wofür wird man abgestraft und von wem?
- Wie werden Missfallen und Kritik in unserer Organisation ausgedrückt?
- Wie wird mit abweichenden Meinungen umgegangen?
- Was sind typische Fettnäpfchen?
- Was muss man (bezogen auf die Arbeit und den sozialen Umgang) tun, um sich bei allen unbeliebt zu machen?
- Welches wäre die Veränderung, die in unserer Organisation die größte Abwehr produzieren würde?
- Worauf kann man sich bei uns verlassen? Wer ist am zuverlässigsten?
- Was klappt bei uns so gut wie nie? Wer ist am unzuverlässigsten?
- Worin bestehen unsere Freiheiten?
- Worin besteht unser Gruppenzwang?
- Woran muss man sich unbedingt halten?
- Wie entstehen bei uns Innovationen und/oder kreative Ideen?
- Wer ist am innovativsten/kreativsten?
- Wo liegen die größten Bremsklötze in unserer Organisation? Wer oder was ist der größte Bremser?
- Wer hat den größten Einfluss bei uns und wodurch?
- Wer hat warum den geringsten Einfluss?
- Wer prägt am stärksten das Bild in der Öffentlichkeit und wodurch?
- Woran muss man unbedingt glauben?
- Was muss man auf jeden Fall tun?
- Was muss man auf jeden Fall unterlassen?
- Was darf man auf keinen Fall denken und/oder ansprechen?
- Wer repräsentiert unsere Organisationsregeln am stärksten?
- Wer ist der größte Abweichler?
- Sage ich den anderen immer ehrlich, was ich denke? Wenn nicht, was hält mich davon ab?
- Sagen mir die anderen deutlich, was sie denken? Wenn nicht, warum wohl nicht?