

# Diskrepanzanalyse

Die Diskrepanzanalyse basiert auf der Erkenntnis, dass Kommunikation sich auf sämtliches Verhalten bezieht und auf verschiedenen Ebenen abläuft. Bei einer glaubwürdigen, authentischen Kommunikation sind verbales Verhalten sowie schriftliche Information und mündliche Kommunikation mit nicht-verbalem Verhalten deckungsgleich und damit ohne Abweichung (Diskrepanz). Klaffen schriftlich fixiertes bzw. verbales und gelebtes Verhalten auseinander, d.h. gibt es inhaltliche Unterschiede zwischen dem, was schriftlich oder mündlich mitgeteilt wird und dem, was durch gelebtes Verhalten von Beteiligten oder Betroffenen nachvollzogen werden kann, entsteht eine Diskrepanz. Je größer die inhaltliche Abweichung zwischen deklariertem und tatsächlich gelebtem Verhalten, desto unglaublicher wird die Organisation, auf die sich diese Diskrepanz bezieht.

Je nach Ausmaß der Diskrepanz kann diese Unglaubwürdigkeit intern von den Mitarbeitern, aber auch extern von Kunden, der Gesellschaft oder anderen wichtigen Interessensvertretern wahrgenommen werden und zu Problemen für ein Unternehmen führen. Intern wahrgenommene Unglaubwürdigkeit kann zu mangelnder Motivation und damit verbundenem geringerem Einsatz wie auch zu Abwesenheiten und sogar Kündigungen führen. Extern wahrgenommene Unglaubwürdigkeit kann Probleme bei der Suche nach qualifizierten Talenten wie auch den Wechsel von Kunden zu Wettbewerbern nach sich ziehen.

Mithilfe einer Diskrepanzanalyse können solche Widersprüchlichkeiten im deklarierten und gelebten Verhalten aufgedeckt, thematisiert und dann mit geeigneten Interventionen bearbeitet werden, damit sich die wahrgenommene und aufgedeckte Diskrepanz verringert.

Die Diskrepanzanalyse besteht aus drei Schritten : der Informationssammlung, deren systematischer inhaltlicher Auswertung und dem anschließenden Vergleich dieser Inhalte.

Zunächst werden Informationen zu zwei verschiedenen Verhaltensarten gesammelt, nämlich zu deklariertem und zu gelebtem Verhalten.



**Abbildung 2**  
**Beispiel einer verbal dargestellten Diskrepanz**

Deklariertes Verhalten:	Gelebtes Verhalten:
offener und konstruktiver Umgang miteinander	geringes Ausmaß an Offenheit. Beispiele: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Geben oder Erfragen von Feedback (Sitzungen, Interaktionen zwischen Führungskräften, Führungskräften und Mitarbeitern → hier nur Kritik)</li> <li>• kein direktes Ansprechen von Störgefühlen (dies erfolgt Dritten gegenüber)</li> <li>• ....</li> </ul>
	wenig konstruktiver Umgang miteinander: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgesetzte äußern ihren Mitarbeitern gegenüber nur Kritik auf wenig konstruktive Art und Weise</li> <li>• kaum gegenseitige Unterstützung bei täglicher Arbeit</li> <li>• ....</li> </ul>

**Deklariertes Verhalten** lässt sich vor allem aus vorhandenen Dokumenten aber auch offizieller verbaler Kommunikation ableiten. Hierzu gehören nach innen wie auch nach außen gerichtete Kommunikation wie z.B. schriftlich fixierte Unternehmensleitlinien, Mission- / Vision- / Wertestements und Führungsgrundsätze oder -leitlinien. Aber auch formale Informationen für Mitarbeiter (z.B. Ansprachen, Reden, Mitarbeiterhandbuch, Memos etc.), nach außen gerichtete Ansprachen und Reden, der Geschäftsbericht, der Umweltbericht, Inserate und Werbung.

Diese Dokumente und offiziellen verbalen Kommunikationen werden inhaltsanalytisch nach ihren zentralen Botschaften ausgewertet. D.h. in der Analyse dieser Schriftstücke werden jene Botschaften herausgefiltert, die für das Unternehmen wichtig sind. Für jede zentrale Botschaft werden bei der inhaltsanalytischen Auswertung mehrere Beispiele aufgeführt, damit nicht verloren geht, was tatsächlich mit dieser zentralen Botschaft gemeint ist. Hierbei sollte auch schon auf mögliche Inkonsistenzen zwischen den Botschaften dieser unterschiedlichen Dokumente geachtet werden.

**Gelebtes Verhalten** bzw. die innere Haltung kann über direkte bzw. teilnehmende Beobachtung erfasst werden. Geeignete Beobachtungsfelder sind z.B. : Sitzungen (vor, während und nach Sitzungen), Begegnungen auf Gängen, in Liften, im firmeneigenen Restaurant, der Cafeteria, der Eingangsbereich. Geeignete Beobachtungsschwerpunkte sind Interaktionen zwischen Führungskräften, Führungskräften und ihren Mitarbeitern, Kollegen und Interaktionen mit Externen wie Kunden, Zulieferern.



Die Diskrepanzanalyse im engeren Sinne erfolgt dann im Vergleich zwischen den inhaltsanalytisch ausgewerteten Botschaften aus dem deklarierten Verhalten und dem beobachteten Verhalten. Die Darstellung der Abweichung kann als Beschreibung erfolgen. Die Größe der Diskrepanz kann sowohl beschreibend durch verbale Gegenüberstellung der Diskrepanzen wie auch numerisch anhand einer Skala oder einer Grafik wie z.B. einem Spinnendiagramm dargestellt werden.

Sind die kritischen Diskrepanzen zwischen gelebtem und deklariertem Verhalten aufgedeckt und thematisiert, sollten geeignete Interventionen entwickelt und verabreicht werden, damit sie reduziert werden können.