

Othering

Martin Claßen / Karl-Heinz Reitz

Der Begriff „Othering“ ist vom englischen Adjektiv „other“ abgeleitet. Seine Funktion liegt in der Differenzierung vom „Anderen“: Über die Assoziationen unnormale, abweichend, befremdlich errichtet es eine Schranke zwischen „uns“, den scheinbar Richtigen, und „jenen“, den anderen und damit angeblich Verkehrten. Das Othering nutzt diese Distanzierung, kann bei Veränderungsprozessen ein Wirgefühler erzeugen und Energien für den Wandel freisetzen. Andererseits birgt die übertriebene Anwendung erhebliche Risiken, besonders für die Zeit nach der Transformation.

Wohl jeder, der im Business tätig ist, hat bereits „geothert“, nach außen und nach innen: beim Vergleich mit dem Wettbewerb, besonders zur Betonung eigener Vorteile, oder zur Verdeutlichung von Defiziten anderer Bereiche im Unternehmen. So othert ein Fahrzeughersteller wie Mercedes mit dem Claim „Das Beste oder nichts“ und ein Wirtschaftsjournalist wie Keith H. Hammonds mit seiner Polemik „Why we hate HR“. Menschen brauchen den Vergleich, am liebsten zu ihren Gunsten, denn aus ihm ziehen sie die Maßstäbe zur Beurteilung der eigenen Situation, wie die beiden Soziologen Adam Przeworski und Henry Teune bereits 1970 aufzeigten. Ohne Vergleiche, so ihr Kernargument, würden wir uns in unserem Umfeld, mit seinen nahen und fernen Menschen, nicht einordnen können.

Differenzierung durch Distanzierung

Noch raffinierter als in der Wirtschaft lässt sich die Nutzung sachlicher Antagonismen und menschlicher Antipathien in der Politik beobachten. Dort wird geothert, egal ob einer „Yes we can!“ oder „America first!“ ausruft. Denn damit wird im gedanklichen Nachsatz verdeutlicht, dass alle, die beim „Wir“ nicht mitziehen, dem Gemeinwohl nicht dienen und dass alle, die nicht „America“ sind, bei Deals keine Vorteile erwarten können. Am deut-

lichsten fällt das Othering vermutlich im Sport aus. Fans machen aus ihrer Parteilichkeit meist keinen Hehl und entwickeln Überlegenheitsgefühle, die allzu oft in ungebührlichem oder aggressivem Verhalten gipfeln. Diese Fankultur war erst kürzlich bei der Fußballweltmeisterschaft zu beobachten. Solange es Nationalmannschaften gibt, bleibt ein vereinigt Europa wohl ein Mythos.

Zwei Professoren an der Berkeley-Universität, John A. Powell und Stephan Menendian, halten Othering wegen solcher Auswirkungen für das zentrale Problem des 21. Jahrhunderts, weil es die Konkurrenz in einer Weise belebt, die vor einer zunächst sprachlichen und dann handelnden Konfrontation nicht mehr zurückschreckt. Der Harvard-Psychologe Steven Pinker, an sich ein großer Optimist, sieht darin sogar einen Abschied vom Rationalismus und eine Rückkehr in die Zeit vor der Aufklärung: „Durch das Stammesdenken werden bestimmte Einstellungen zu Merkmalen einer kulturellen Identität, die Angehörigen des Stammes werden immun gegen Fakten. Sie werden diese Einstellungen trotz gegenteiliger Evidenz vertreten.“ Mitchell R. Hammer und Milton J. Bennett, beide sind Experten für interkulturelle Führungskräfteentwicklung, sind hingegen deutlich zuversichtlicher. Sie sehen das Othering als eine individuelle Entwicklungsstufe, die von reiferen Persönlichkeiten überwunden werden kann, indem sie Standpunkte einnehmen, die nicht mehr polarisieren, indem sie mit Diversität konstruktiv umgehen und über eine große Ambiguitätstoleranz verfügen (s. Abbildung).



Entwicklungsmodell für Führungskräfte (adaptiert nach Hammer/Bennett)

Für das Othering braucht es mindestens ein Merkmal, das als bedeutsam empfunden und an dem der Unterschied festgemacht wird, wie beispielsweise:

- individuelle Einordnung zu einer Gruppe („Ich bin ein Berliner“/John F. Kennedy)
- soziales Kennzeichen wie die Herkunft („Der echte Norden“/Schleswig-Holstein)
- normative Einstellung oder Überzeugung („Wir kümmern uns“/Heilsarmee)
- formelle Beschränkung mit Statuscharakter (Hon Circle Member/Lufthansa)
- kompetitive Stellung in einer Rangliste (Medailenspiegel/Olympische Spiele)

Oft setzt Othering auf Stereotype, also auf prägnante Kennzeichen, die verbreiteten Vorstellungen entsprechen und auf den ersten Blick erkannt werden können. Mittlerweile bilden sich aber auch immer mehr Subkulturen heraus, deren dezente Unterscheidungsmerkmale nur noch für Insider ersichtlich sind und die damit eine für unbedarfte Dritte nicht mehr sichtbare Grenze zwischen Ingroup und Outgroup ziehen. In jedem Fall geht es beim Othering um Differenzierung und Distanzierung und um eine mehr oder weniger große Hürde vom „Ihr“ zum „Wir“. Übrigens: Übersetzungsversuche ins Deutsche wie „Veränderung“ oder „Fremdmachung“ haben sich nicht durchgesetzt.

Grenzbereiche und Einsatzfelder

Nun soll hier nicht über die meist einseitige Perspektive des Othering räsoniert werden, das bewusst als

Instrument zur Einzäunung und zur Ausgrenzung verwendet wird. Jeder muss sich ein eigenes Limit setzen, wo er den Anstand verletzt sieht, sofern keine Straftatbestände wie Beleidigung, Verleumdung und Hetze oder organisationsinterne Richtlinien zu Diversity & Inclusion greifen. Innerhalb solcher Grenzen bis hinein in eine nicht genau zu bestimmende Grauzone ist das Othering statthaft und wird bei Veränderungsprozessen gezielt eingesetzt. Sieben Beispiele, in denen Othering eine Rolle spielt:

- bei Mergerprozessen, wenn sich Führungskräfte und Mitarbeiter des kaufenden und des gekauften Unternehmens gegenseitig beäugen. Die spätere Post-Merger-Integration hat dann das kulturelle Hauptziel, das Fremdeln möglichst auf null abzusenken.
- bei Reorganisationen beziehungsweise Restrukturierungen, bei denen es um „die“ oder „wir“ geht, weshalb von den Betroffenen ein günstiges Selbstbild und ein unansehnliches Fremdbild gezeichnet wird. Entscheider begegnen dem Othering hier am besten mit nüchterner Analyse.
- bei Prozessoptimierungen, wenn etwa für bestimmte Zielgruppen wie das Topmanagement ein höheres Service Level geschaffen wird. Die Betroffenen vermuten dahinter oft das Statusbegehren verwöhnter VIPs. Hier sollte mit objektiven Erfordernissen argumentiert werden.
- bei der Optimierung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Wenn sich zum Beispiel das Business und die internen Supportfunktionen gegenseitig den Schwarzen Peter zuschustern, ist es notwendig, den ganzen Workflow zu betrachten.
- bei der Digitalisierung, wenn sich Innovatoren

beim Auftritt kraftvoll von der Oldschool absetzen. Diese Abgrenzung wird gezielt eingesetzt, um altbackene Lösungen abzuschütteln, die als untauglich für die Zukunft erscheinen.

- bei der Inszenierung der relativen Marktposition als Vorsprung oder Rückstand gegenüber dem Wettbewerb. Damit lässt sich für die vorgesehene Maßnahmen der Buy-in der Akteure sicherstellen, die sonst keinen Anlass für ihre Anstrengung erkennen.
- bei Skandalen, bei denen sich die tatsächlich Unschuldigen beziehungsweise diejenigen, die noch nicht entlarvt worden sind, von den Tätern abgrenzen und zum Ausdruck bringen, dass sie eine weiße Weste haben und nicht mit den anderen in einen Topf geworfen werden dürfen.

Die wesentliche Funktion des Othinging ist, das Ich-beziehungsweise das Wirgefühl der Peers zu stärken und aus einer Rivalität mit Dritten („die da“) mehr Kraft für das gemeinsame Anliegen zu schöpfen: ein bestimmtes Ziel zu erreichen, die Absichten der anderen zu durchkreuzen oder zumindest mit der Geschlossenheit der eigenen Reihen das Beste herauszuholen.

Zwei Prototypen des Othinging

Im Business gibt es zwei grundsätzliche Formen des Othinging. Die eine betont den Unterschied zur Fremdgruppe (rivalisierende Strategie), die andere die Gemeinsamkeit der Eigengruppe (integrierende Strategie):

- Der kompetitive Persönlichkeitstypus schöpft seinen Antrieb und sein Selbstwertgefühl aus dem Othinging und möchte daher immer wieder beweisen, dass die anderen schlechter, dümmer, fauler und überhaupt weniger richtig sind als er. Mit einem solchen Manager das Erfordernis seiner Veränderung zu diskutieren, wird nur dann gelingen, wenn Wege aus dem personenfixierten



Karl-Heinz Reitz

ist Geschäftsführer und HR-Direktor bei Computacenter in Deutschland sowie Beirat von changement!



Martin Claßen

ist selbstständiger Berater und Chefredakteur von changement!

Othinging gefunden werden, um wieder auf der Sachebene diskutieren zu können. Dies kann womöglich aber auch bedeuten, einen solchen Typus nach außen hin glänzen zu lassen, wenn im Hintergrund mit ihm ein guter inhaltlicher Kompromiss gefunden worden ist.

- Andererseits gibt es einen solidarischen Persönlichkeitstypus, der das Othinging nutzt, um Verbundenheit, Gemeinschaft und Einigkeit aufzubauen. Er setzt auf Sympathie, Kooperation, Loyalität und Vertrauen. Bei Veränderungen stößt die damit bezweckte Identitätsbildung jedoch dann an ihre Grenzen, wenn über den Kopf der Freunde hinweg harte Entscheidungen getroffen werden müssen, die als Angriff auf das Zusammengehörigkeitsgefühl und damit als Abschied von der Solidarität gewertet werden. Übrigens: Diese Strategie verlässt das Othinging in Richtung Minimierung im vorgestellten Entwicklungsmodell (s. Abbildung S. 47). Dessen Autoren Hammer und Bennett sind der Überzeugung, dass allenfalls jede dritte Führungskraft in der Lage ist, sich noch eine Stufe weiterzuentwickeln.

Gefahren des Othinging

Die größte Gefahr des Othinging im Change Management liegt darin, dass die bewusst betonten Gegensätze nach der Transformation weiterwirken und sich als Diskriminierung zementieren. Wie immer, wenn ein Instrument für einen bestimmten Zweck eingesetzt wird, muss deshalb zum einen die Dosierung wohlüberlegt sein. Der im Othinging oft enthaltene Dünkel bis hin zur Arroganz oder gar zur Illusion, einem Kreis von Auserwählten anzugehören, ist nachträglich schwer zu bändigen. Zum anderen muss möglicherweise sogar eine aktiv gestaltete Wiederannäherung stattfinden, wie etwa bei den einstigen Erzfeinden Frankreich und Deutschland, damit das Othinging keine unüberwindbaren Feindbilder zurücklässt, die in der Gegenwart Konflikte erzeugen und in der Zukunft eine Kooperation verbauen.

Unterschiede sucht man sich, Gemeinsamkeiten schafft man sich. Bei Veränderungsprozessen wird Othinging zum zweischneidigen Schwert: Einerseits bringt dieses Instrument erhebliche Energie für den Wandel und steigert durch eine „gesunde“ Konkurrenzsituation die Motivation der Beteiligten. Andererseits kann Othinging wegen der Überbetonung des „Wir“ mitunter dauerhafte Schäden anrichten, weil Überzeugungen genährt werden, die die Zusammenarbeit in einer heterogenen und pluralistischen Welt verhindern. Der kurzfristige Nutzen des Othinging muss deshalb gegen seine unerwünschten und meist langfristigen Nachwirkungen abgewogen werden.

c!