

# Normalitätsmodell: Was ist eigentlich normal?

*Martin Claßen*

Vor dem Start von Veränderungsprozessen stellen sich viele Fragen, zwei besonders wichtige lauten: Warum ist das, was derzeit gilt, nicht mehr gut genug? Und warum ist das, was künftig anders werden soll, spürbar besser?

Im Grunde geht es um die Frage:  
Was ist heute eigentlich normal?

In seinem Gedicht „Stufen“ schrieb Hermann Hesse die bekannte Zeile: „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“. Heute, in unserer von Pluralismus und Ambiguität geprägten Welt, müsste er ergänzen: „... und viele Einwände“. Sehr viele, denn den Menschen fallen Argumente gegen den Zauber ein, kluge oder auch nur geschwätzig. Wenn sie vom Wandel überhaupt etwas Positives erwarten. Oft fehlt die Überzeugung, dass eine Krise existiert, dass es einer Veränderung bedarf, damit es wieder besser wird. In den Worten des Soziologen Gerhard Schulze: „Die gottgewollte, natürliche Ordnung der Gesellschaft ist Vergangenheit. Nach dem Ende metaphysisch geadelter Normalitätsmodelle gibt es keine Krise an sich mehr. Es gibt nur noch Krisen relativ zum Wissens- und Wertehorizont derjenigen, die sie behaupten.“

Beispiel Klimawandel. Beispiel Asylbewerber. Beispiel Zinsniveau. Beispiel beste Organisation: In einem global agierenden Unternehmen wird es ein Vertreter der Zentrale als normal empfinden, dass die Strukturen, Prozesse und Systeme weltweit aus einem Guss sind, weil dies Synergien und Skaleneffekte ermöglicht. Hingegen gilt es für den Vertreter eines Unternehmensbereichs als normal, dass die spezifischen Belange der Kunden im Vordergrund stehen und seine Division alles darauf ausrichten muss, um marktorientierte Lösungen zu entwickeln – egal was sich das Headquarter an „normalen“ Standards ausdenkt. Außerdem wird es für den Verantwortlichen eines Landes bzw. einer Region normal sein, dass die lokalen Besonderheiten der maßgebliche Aspekt sind und somit der Charakter dieser Lebensart zur Richtschnur wird, um keine „Cultural Clashes“ zu erzeugen – egal was sich das Headquarter an „normalen“ Standards ausdenkt. Dreimal „normal“ bedeutet zweimal Abweichung von der Regel.

» Wer einen Veränderungsprozess anstößt, sollte nicht übersehen, dass das, was für ihn 'normal' ist, für viele der Betroffenen unnormal und oft sogar abartig ist.

Bei Veränderungsprozessen prallen unterschiedliche Normalitätsmodelle aufeinander. Oft fällt dies kaum auf. Was der Grund dafür ist, dass Befürworter und Widerständler aneinander vorbeireden. Nochmals Schulze: „Erstens: Wer Krise sagt, muss ein taugliches Normalitätsmodell vorweisen. Ein solches Normalitätsmodell ist an der Wirklichkeit zu messen. Sein Beurteilungsmaßstab ist die Wahrheit im empirischen Sinn.“ Der Veränderer braucht also eine überzeugende Evidenz, um die Vorteile seiner Lösung darzustellen. „Zweitens: Auf einem anderen Blatt steht, ob das, was das Normalitätsmodell beschreibt, auch wünschenswert ist. Um dies zu begründen, braucht man Argumente eigener Art.“ Der Veränderer benötigt eine Haltung, die von Dritten als Wertesystem geteilt werden kann. Als einfache Formel:



**Normalitätsmodell =**  
plausible Evidenz + normative Position

Und das Fazit: Wer einen Veränderungsprozess anstößt, sollte nicht übersehen, dass das, was für ihn „normal“ ist, für viele der Betroffenen unnormal und oft sogar abartig ist. Für sie bringt die Veränderung keine Befreiung aus der Krise, sondern führt nur noch tiefer in sie hinein.