



CONRAD HINRICH DONNER

PRIVATBANK SEIT 1798

DONNER'sTALK

**„DAS ZEITLOSE ERBE DES ADOLF FREIHERR KNIGGE“
- WAS KÖNNEN WIR HEUTE VON IHM LERNEN -**

VORTRAG DES UNTERNEHMENSBERATERS UND BUCHAUTORS

MORITZ FREIHERR KNIGGE

ANLÄSSLICH EINER ABENDVERANSTALTUNG IN DER

CONRAD HINRICH DONNER BANK AG

AM DONNERSTAG, DEM 13. NOVEMBER 2003

Sehr geehrter Herr Knigge,
sehr verehrte Gäste,

im Namen der Conrad Hinrich Donner Bank darf ich Sie ganz herzlich zu unserem Donner'sTalk begrüßen. Heute Abend wollen wir uns mit einem Quasi-Zeitgenossen unseres Firmengründers beschäftigen. Bereits im Alter von 24 Jahren eröffnete Conrad Hinrich Donner 1798 sein Bankhaus in Altona. Zwei Jahre zuvor verstarb

Adolph Freiherr Knigge mit 44 Jahren in Bremen. Conrad Hinrich Donner wird Knigge wohl nicht gekannt haben – wir wissen es nicht, aber sicherlich hat er das 1788 erschienene Standardwerk gelesen, das Knigge berühmt gemacht hat. Dieses Werk heißt nicht wie weitläufig angenommen „Der Umgang mit Messer und Gabel“ sondern „Der Umgang mit Menschen“.

Mit seinen Ausführungen will er praktische Lebensklugheit vermitteln. Die humanitären Ziele und eine Betonung ethischer Lebensprinzipien, die er verfolgt, sind ein typisches Produkt der Zeit der Aufklärung. Dabei verbindet Knigge die weltmännisch aristokratische Lebensart mit den moralischen Wertvorstellungen des aufstrebenden Bürgertums dieser Zeit. Es war das wohl bedeutendste gesellschaftsethische Werk des ausgehenden 18. Jahrhunderts, das mit großem Beifall aufgenommen und gleich in mehrere Sprachen übersetzt wurde. Auch prägte es die nachfolgenden Generationen. Die spätere eher negative Einstellung resultierte aus einer falsch verstandenen Einschätzung, es handle sich um eine Anleitung für normierte Umgangsformen im gesellschaftlichen Umgang.

Wer strenge Verhaltensregeln und gesellschaftliche Umgangsformen sucht, wird sie hier nicht finden. Dazu empfehle ich eher das für uns zeitgemäßere, derzeit hochgelobte, in der FAZ abgedruckte Buch von Prinz Asserate,

„Manieren!“. Adolph Freiherr Knigge aber ging es hauptsächlich um Taktgefühl, Sensibilität und Eleganz in jeder Lebenslage. Der Ich-AG und der Ellenbogengesellschaft zum Trotz ist dieser Anspruch heute aktuell wie damals – zumindest für diejenigen, die gesellschaftlich gewandt sein müssen oder möchten. Stil ist zunehmend auch in der Wirtschaft gefragt. Die Unternehmenskultur wird geprägt durch

Menschen und deren gegenseitige Wertschätzung. Soft Skills, wie sie heute so schön heißen, also Kommunikations- und Teamfähigkeit verbunden mit guten Manieren sind die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Doch wer könnte das Gedankengut authentischer und überzeugender darlegen und beleuchten als einer seiner Nachkommen, der sich nicht nur intensiv mit dem Gesamtwerk seines Vorfahren beschäftigt hat, sondern heute selbst Unternehmen berät, Knigges Philosophie im täglichen Umgang zu adaptieren.

Vorstellen möchte ich Ihnen Moritz Freiherr Knigge, aufgewachsen auf dem Rittergut Bredenbeck, dem Ort, wo auch Adolph Freiherr Knigge geboren wurde und bis zu seinem 14. Lebensjahr lebte.

Nach einer Ausbildung zum Verlagskaufmann und anschließendem Betriebswirtschaftsstudium in Berlin sammelten Sie Ihre ersten Berufserfahrungen in der Internetbranche und die wohl prägend waren. Denn seit 2002 sind Sie selbständiger Unternehmensberater und geschäftsführender Gesellschafter der Freiherr Knigge OHG. Diese hat es sich zur Aufgabe gemacht, ein Bewusstsein für den klugen und angemessenen menschlichen Umgang untereinander zu schaffen und ihn im ökonomischen Alltag nutzbar zu machen. Neben dieser beratenden Tätigkeit werden Sie im kommenden Herbst ein Buch veröffentlichen, das den Arbeitstitel „Über den Umgang mit Menschen im 21. Jahrhundert“ trägt. Das klingt nach Tradition und Moderne, wir danken Ihnen, dass Sie uns schon einmal vorab einen Einblick in Ihre Leitgedanken gewähren.

„Das Erbe des Adolph Freiherr Knigge“ – ich bin überzeugt, wir können auch heute noch viel von ihm lernen. Ihnen danke ich für die Aufmerksamkeit und übergebe das Wort an Moritz Freiherr Knigge.

Wolfgang Hellwege

Sehr geehrte Damen und Herren,

in jüngster Zeit ist in unserer Gesellschaft das Interesse an den „guten Manieren“ merklich gestiegen. Dies zeigt nicht nur die Flut von Ratgebern, die dem Käufer unter dem Motto „Manieren sind der halbe Weg nach oben“ Erfolg im Beruf oder im Leben überhaupt versprechen, sondern z.B. auch die kontrovers geführte Diskussion über die Einrichtung eines neuen Schulfaches „Umgang, Benehmen, Verhalten“ an Bremer Schulen. Und fast immer fällt in diesem Zusammenhang der Name „Knigge“.

Berühmt geworden ist Adolph Freiherr Knigge durch sein Hauptwerk „Über den Umgang mit Menschen“, das er 1788, also ein Jahr vor der Französischen Revolution, veröffentlichte.

Heute halten die meisten Menschen dieses Werk für das Lehrbuch des guten Benehmens schlechthin, allerdings im Sinne einer formalistischen und daher oft als „steif“ empfundenen Etikette. Doch Regeln z. B. dafür, wie man sich bei Tisch richtig verhält oder wer wen wann wie vorstellt, sucht man in Knigges Buch vergeblich! Seine Intention war es vielmehr, dem Leser darzulegen, „wie der Mensch sich zu verhalten hat, um in dieser Welt und in Gesellschaft mit anderen Menschen glücklich und vergnügt zu leben und seine Nebenmenschen glücklich und froh zu machen.“

Die „guten Manieren“ sind für Knigge mehr als bloße Umgangsformen. Sie sind – wie er selbst betont – ein Teil der Moral, oder genauer: Das Ergebnis grundsätzlicher ethischer Überlegungen in Verbindung mit eigenen Erfahrungen: „Wenn die Regeln des Umganges nicht bloß Vorschriften einer konventionellen Höflichkeit oder gar einer gefährlichen Politik sein sollen, so müssen sie auf die Lehren von den Pflichten gegründet sein, die wir allen Arten von Menschen schuldig sind, und von ihnen fordern können. – Das heißt: ein System, dessen Grundpfeiler Moral und Weltklugheit sind, muss dabei zu Grunde liegen“.

Bei Knigges Werk handelt es sich also keineswegs um eine Anweisung zur Beherrschung von rein konventionellen Umgangsformen, sondern vielmehr um eine praktische Morallehre für das alltägliche Leben. Was

also heute unter dem Namen „Knigge“ verbreitet wird, hat oft leider nur wenig mit den Absichten und Überzeugen meines Vorfahren zu tun. Die Wurzeln dieses Missverständnisses liegen in dem Fortleben und -wirken des Buches. So haben die Herausgeber späterer Ausgaben nicht davor zurückgeschreckt, den Text radikal zu verändern, d. h. zu kürzen und nahezu jede einzelne Seite mit ihrer Meinung nach zeitgemäßen Anpassungen zu versehen. Die zeitliche Nähe zwischen diesen Änderungen und dem Ursprungstext ließen den moralphilosophischen Anspruch zu Gunsten einer reinen Etikettenlehre zunehmend in den Hintergrund treten. Im Laufe der Zeit wurden diese „aktualisierten“ Fassungen von der Leserschaft als Original wahrgenommen.

Wie tief diese Aktualisierungen in den Geist des Buches eingriffen, kann man am besten an einer der wenigen direkt politischen Äußerungen ablesen, die erstmals in der dritten Auflage von 1790 auftaucht und von den späteren Herausgebern mannigfach variiert wurde:

Bei Knigge hieß es: „Nütze die Zeit ihrer [der Fürsten] Gunst, um sie zur Gerechtigkeit, Treue und Wahrheit und Menschenliebe zu ermuntern! Stimme Ihnen nicht bei, wenn sie je vergessen wollen, dass sie, was sie sind und was sie haben, nur durch Übereinkunft des Volkes sind und haben;“ dieser Stelle, der man deutlich Knigges Begeisterung für das revolutionäre Frankreich ansieht, änderte V. Behrends 1888 in seiner Jubiläumsausgabe zum hundertsten Jahrestag des „Umgang mit Menschen“ wie folgt um: „Nütze die Zeit ihrer [der Fürsten] Gunst, um sie zur Gerechtigkeit, Treue und Wahrheit und Menschenliebe zu ermuntern! Stimme Ihnen nicht bei, wenn sie je vergessen wollen, dass sie, was sie sind und was sie haben, nur durch die Gnade Gottes sind und haben;“

So wurde Knigges Plädoyer für mehr Demokratie zu einer Legitimation des feudalen Systems umgedeutet.

Die aktuelle Diskussion über Umgangsformen geht über den abgesteckten Bereich der Tischmanieren und Kleiderordnung hinaus und scheint Ausdruck eines alle gesellschaftlichen Bereiche umfassenden Bedürfnisses nach Orientierung zu sein. Es geht längst nicht mehr nur um die Forderung nach oberflächli-

chen Verhaltensregeln, sondern vielmehr um die fundamentalen Fragen. Erstens, welche Werte unser Handeln und den Umgang miteinander bestimmen sollten, und zweitens, wie diese dauerhaft in der Gesellschaft etabliert werden können. Auf beide Fragen gibt uns Adolph Freiherr Knigge meiner Meinung keineswegs antiquierte Antworten.
Knigge – der Menschenkenner!

Adolph Franz Friedrich Ludwig Freiherr Knigge wurde am 16. Oktober 1752 auf dem Rittergut Bredenbeck bei Hannover geboren. Gestorben ist er noch nicht vierundvierzigjährig am 6. Mai 1796 in Bremen. Er lebte also in einer Zeit des politischen Umbruchs und der gesellschaftlichen Neuorientierung. Ebenso bewegt war sein eigenes Leben. Bereits im Alter von 14 Jahren war er aufgrund des Todes seiner Eltern und der hohen Verschuldung der väterlichen Güter nahezu sämtlicher finanzieller Mittel beraubt. Der so entstandene existenzielle Druck bescherte ihm ein wahrhaft bewegtes Leben, das ihm immer wieder Gelegenheit bot, seine durch die höfische Bildung gewonnenen Vorstellungen an neuen Realitäten zu überprüfen. Knigge lebte nach dem Tod seiner Eltern bei einer bürgerlichen Familie, er studierte Jura in Göttingen, war Hofjunker und Assessor, Mit-Direktor einer Tabakfabrik, Mitgründer des Illuminatenordens, Begründer eines Hoftheaters, Komponist und Literat. Einer, der sich stets als „geselliges Geschöpf“ bezeichnet hat, der sich gerne mit allerlei unterschiedlichen Menschen auseinandersetzte, ein Mann, der Lichtenberg, Schiller, Goethe und Klopstock kannte; obwohl selbst von adliger Herkunft, mit den demokratischen Idealen Rousseaus sympathisierte und dessen Werke in die deutsche Sprache übersetzte. Für Knigge war dieser rege Umgang und die intensive geistige Auseinandersetzung mit den Zeitgenossen und ihren Ideen und Idealen „das Mittel, die allgemeine Sprache des Umgangs zu lernen und eine gewisse Geschmeidigkeit zu erlangen, wodurch wir uns und Andern dieses Erdenleben sehr erleichtern.“

„Alles ehrenhafte ist nützlich“ – Weltklugheit und Moral

Seine eigenen Erfahrungen befähigten ihn, aus Beobachtungen die Grundsätze des Richtigen und Falschen im menschlichen Umgang zu erschließen, so

dass ihn Heinrich Heine einmal als „ein(en) tiefe(n) Kenner der Menschen und Bestien“ bezeichnet hat. Knigge gelangte zu der Erkenntnis, dass es insbesondere den Menschen, die nicht bereits durch ihren Stand oder eine entsprechende Erziehung auf angemessenes Verhalten in der Gesellschaft vorbereitet waren, häufig an eben jener Weltklugheit fehlte. So schreibt Knigge in der Einleitung seines Buches: „Was die Franzosen den *esprit de conduite* nennen, das fehlt jenen: die Kunst des Umgangs mit Menschen – eine Kunst, die oft der schwache Kopf, ohne darauf zu studieren, viel besser erlauft als der verständige, weise, witzreiche: die Kunst sich bemerkbar, geltend, geachtet zu machen, ohne beneidet zu werden; sich nach den Temperamenten, Einsichten und Neigungen der Menschen zu richten, ohne falsch zu sein.“

Auf der anderen Seite betrachtete Knigge aufgrund seiner Erziehung, die noch von der adligen Vorstellungswelt geprägt war, diese Weltklugheit nicht als voraussetzungslos. Für ihn ist das „eifrige Bestreben (aller Menschen), in der Welt fortzukommen“ nicht nur ein allgemein beobachtbares Verhalten, sondern auch grundsätzlich legitim. Doch im Gegensatz zu denjenigen, denen jedes Mittel recht ist, um ihre persönlichen Ziele zu erreichen, ist Knigge der Überzeugung, dass Erfolg und Glück untrennbar an moralisches und vernünftiges Verhalten gebunden sind. Dabei setzt er den traditionellen Tugendkanon als immer noch gültige Grundlage voraus: Die sog. „Kardinaltugenden“, die ihre Wurzeln in der klassischen Antike haben (Weisheit, Besonnenheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit) ergänzt durch die christlichen Tugenden (Glaube, Liebe, Hoffnung). Doch im Gegensatz zu seinen Vorläufern löst sich Adolph Freiherr Knigge aus den Vorstellungen der höfischen Gesellschaft. Sein Buch richtet sich bewusst nicht mehr an eine einzelne Klasse oder Schicht der Gesellschaft, sondern grundsätzlich an alle Menschen, wie er ausdrücklich betont: „[...] irre ich nicht, so ist der Gedanke, in einem eigenen Werk Vorschriften für den Umgang mit allen Klassen von Menschen zu geben, noch neu.“

Knigge möchte der Rechtschaffenheit Gehör verschaffen, dazu ermuntern, das Feld nicht für die listige und egoistische Konkurrenz der „Schmeichler, Prahler und Windbeutel“ zu räumen oder sich diesen

gar anzugleichen, sondern deren unvernünftiges Verhalten bloßzustellen. Er ist davon überzeugt, dass der angemessene Umgang jedem Menschen hilft, sich zur Geltung zu bringen, ohne auf tugendhaftes und rechtschaffenes Verhalten verzichten zu müssen und er ist davon überzeugt, dass diese Kunst erlernbar ist. Mit seinem Ansatz steht Knigge also in einer langen geistesgeschichtlichen Tradition, deren einzelne Stationen aufzuzählen hier nicht hier der Ort sein kann. Ich will hier nur auf Ciceros Werk „de officiis“ („Über das pflichtgemäße Handeln“) verweisen, in dem er zu dem Ergebnis kommt, dass alles Ehrenhafte zugleich nützlich ist. Übrigens hat auch Adam Smith, der als Vorreiter eines hemmungslosen Egoismus gilt, stets vom „wohlverstandenen Eigeninteresse“ gesprochen und ebenso gezeigt, dass persönlicher Nutzen und Moral sich nicht ausschließen, sondern sich sogar gegenseitig bedingen. Dieser nicht ganz neue Gedanke bildet gegenwärtig den Ausgangspunkt einer ökonomischen Diskussion. Als Beleg dafür möchte ich Heinrich von Pierers jüngst erschienenen Buch „Zwischen Profit und Moral“ anführen, in dem er zu dem Ergebnis kommt: „Moral und Profit sind kein Gegensatz. Im Gegenteil: Moralisches Handeln bringt langfristig nur Vorteile.“

Ökonomischer Nutzen und persönliche Haltung – ein ewiger Widerspruch?

Am 14. Juli 1790 feierte Knigge in Harvestehude auf dem Landsitz des wohlhabenden und gebildeten Kaufmanns Georg Heinrich Sieveking das Jubiläum der Französischen Revolution.

Sieveking war ein aufgeklärter bürgerlicher Kaufmann und liberaler Weltbürger. Er verkörperte das seit dem 16. Jahrhundert existierende Ideal des „ehrbaren hanseatischen Kaufmanns“. Der „ehrbare Kaufmann“ steht für eine Einstellung zum wirtschaftlichen Handeln, bei der sich ökonomischer Nutzen und die persönliche Haltung des Handelnden nicht getrennt voneinander denken lassen, zumal bei jeglicher kaufmännischer Tätigkeit der angemessene Umgang mit Menschen eine besonders große Rolle spielt. So ist es z. B. nur möglich, ein Geschäft „per Handschlag“ abzuschließen, wenn ich Vertrauen als Grundlage von Geschäftsbeziehungen betrachte. Auch heute noch findet sich in den Leitlinien eines Hamburger Unternehmens folgende Charakterisie-

rung des idealen „hanseatischen Kaufmanns“: „Der Hamburger Kaufmann: Der Kaufmann, dessen Wort und Handschlag gelten. Seine Methode: nüchtern kalkulieren, hart verhandeln, pünktlich liefern, sauber abrechnen. Um aber nicht nur verlässlicher Geschäftspartner und fairer Arbeitgeber, sondern auch erfolgreicher Unternehmer zu sein, spielen drei weitere Aspekte für den Idealtypus des ehrbaren Hamburger Kaufmanns eine wichtige Rolle: Er denkt und handelt langfristig, nicht selten über Generationen hinweg. Er engagiert sich selbstverständlich für das Gemeinwesen, ohne dafür besondere Anerkennung zu beanspruchen. Und die Firma ist ihm im Zweifel wichtiger als die eigene Person.“ Die Grundidee ist die einer an Werten orientierten Unternehmensführung. Einer Unternehmensführung, die ökonomischen Erfolg und werteorientiertes Handeln nicht als Gegensätze begreift, sondern als unabdingbares Zusammenspiel. Vergleichen wir diese werteorientierte Haltung mit Knigges Verständnis vom angemessenen Umgang, wird deutlich, dass man diese durchaus auf den ökonomischen Kontext übertragen kann. Denn sowohl der „ehrbare Kaufmann“ als auch der „lebenskluge Mensch“, wie Knigge ihn sah, gründen auf der Annahme, dass eigene Interessen nicht dauerhaft gegen die Interessen und Bedürfnisse Anderer durchzusetzen sind.

Systematik, Beobachtung und Erfahrung

Im „Umgang“ versucht Knigge Antwort auf die Frage zu geben: Wie muss ich mich unter dieser Voraussetzung verhalten, um meine eigenen Interessen langfristig durchzusetzen? Seiner Meinung nach verhält sich derjenige klug, der sich darüber bewusst ist, dass die langfristige Durchsetzung eigener Interessen nur dann möglich ist, wenn die eigene Person vom jeweiligen Gegenüber geschätzt wird. Geschätzt wird jedoch nur der, der die Bedürfnisse des Gegenübers genauso ernst nimmt wie seine eigenen und dem es gelingt, diese Ernsthaftigkeit zu verdeutlichen. Die Durchsetzung eigener Interessen gelingt dem Einzelnen nämlich nur dann, wenn er bei seinem Gegenüber ebenso eigene Interessen voraussetzt und somit als notwendige Bedingung des eigenen Handelns begreift. Daher überrascht es kaum, dass Knigges Ideen in der bürgerlichen Welt als Bereicherung und Erweiterung der eigenen Ideale und Wertvorstellungen angesehen wurden.

Tradition und Moderne

Hier stellt sich die grundsätzliche Frage, welche Rolle eine solche tradierte Wertvorstellung in der heutigen Wirtschaft spielen kann. Ist es heute tatsächlich noch angebracht, unternehmerisches Handeln an den Idealen einer vergangenen Zeit zu orientieren? Ist dies nicht unmöglich, da ja die jeweiligen gesellschaftlichen Realitäten, Wünsche und Erwartungen einem ständigen Wandel unterliegen? Für jeden Unternehmer geht es bei der Betrachtung dieses Spannungsfeldes zwischen Tradition und Moderne stets um die Fragen, was es einerseits zu bewahren gilt und welche neuen Möglichkeiten sich andererseits aus veränderten Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln ergeben. Es ist meine feste Überzeugung, dass werteorientiertes Handeln nach wie vor eine notwendige Voraussetzung für langfristigen ökonomischen Erfolg darstellt. Genauer: Ein Handeln, das sich die Werte und Tugenden zum Maßstab nimmt, die sich Laufe der Jahrhunderte bewährt haben. Da ökonomischer Erfolg jedoch nicht nur von den Außenbeziehungen eines Unternehmens abhängt, sondern nicht zuletzt von einem angemessenen Umgang der Mitarbeiter in einem Unternehmen, ist es notwendig, auch hier denselben Maßstab anzulegen.

Wie wichtig eine werteorientierte Haltung auf allen Ebenen des ökonomischen Handelns ist, lässt sich an der Stimmung ablesen, die gegenwärtig in unserer Gesellschaft gerade gegenüber denjenigen wirtschaftlichen Akteuren herrscht, die Verantwortung für Unternehmen tragen. Diese Top – Manager genießen ein wenig vorteilhaftes Ansehen, verstärkt natürlich auch z.B. durch die Diskussion um Abfindungen in Millionenhöhen, Bilanzskandale und Massenentlassungen. Überspitzt formuliert könnte man sagen, dass Manager in der Bevölkerung als Kriminelle angesehen werden, die sich „die eigenen Taschen voll machen“. Das Vertrauen der meisten Menschen in die Wirtschaft ist in den letzten Jahren zunehmend verloren gegangen und es wird lange dauern, dieses notwendige Vertrauen wieder herzustellen. Dies wird ohne die Rückbesinnung der Verantwortlichen sowohl auf die tradierten Werte als auch auf ihre Vorbildfunktion nicht gelingen.

Erschwert wird dies durch den Umstand, dass sich auf der anderen Seite der ökonomische Gedanke der Effizienz in allen gesellschaftlichen Gebieten immer stärker durchsetzt.

Der Autor Dirk Kurbjuweit beschreibt dies in seinem Buch „Unser effizientes Leben – Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen“ so: „Effizienz ist das ganz große Wort unserer Zeit. Es wird nie angefochten, nie in Frage gestellt. Niemand würde im Ernst für Ineffizienz streiten. Effizienz ist gut. Seine Ziele mit dem geringst möglichen Einsatz zu erreichen kann nur sinnvoll sein. Und doch glaube ich, dass eine Welt, die unter der großen, alles beherrschenden Überschrift Effizienz steht, keine besonders gute, besonders lebenswerte Welt ist.“

So befinden wir uns in einem Dilemma zwischen den Ansprüchen eines reinen Nützlichkeitsdenkens einerseits und der „Sehnsucht“ nach Werten andererseits. Dieses Dilemma scheint eine grundsätzliche Neuorientierung unserer Gesellschaft erforderlich zu machen, wobei allerdings zugleich eine Unsicherheit darüber besteht, nach welchen Werten sich diese Neuorientierung richten soll.

Orientierung gesucht!

Warum nicht dieser Unsicherheit mit einer bewährten Lebensklugheit begegnen, mit der Überzeugung, dass die grundsätzlichen Gedanken und Empfehlungen Adolph Freiherr Knigges nichts von ihrer Gültigkeit eingebüßt haben, ja, dass sie dieses starke Bedürfnis nach Orientierung befriedigen würden? Lebensklugheit für Menschen, die der Gesellschaft ohnedies mit einer Unerschrockenheit, einem Wissen um die eigenen Rechte entgegentreten, wie es in früheren Zeiten undenkbar gewesen wäre? Wer wird etwas von gesellschaftlichen Spielregeln wissen wollen, wo es das erklärte Ziel ist, im Umgang mit Menschen alles der Spontaneität und Kreativität des Einzelnen zu überlassen?

Wohl wahr, die Zeiten haben sich geändert. Gesellschaft als die Gesamtheit von Menschen, die in der Öffentlichkeit eine Rolle spielen, gibt es heute nicht mehr. Und vorbei ist es mit dem exklusiven Vorrecht dieser Gesellschaft, tonangebend und prägend auf jeden Einzelnen zu wirken – wer würde sich noch in

seinen persönlichen Lebensentwurf hineinreden lassen?

Der Mythos der Grenzenlosigkeit

Entgegen einer weitverbreiteten Auffassung bin ich der Überzeugung, dass der Umgang untereinander schwieriger geworden ist, seit die verbindliche und klar umrissene Gesellschaftsordnung vergangener Jahrhunderte einem komplexen Geflecht unausgesprochener Verhaltensnormen gewichen ist, deren Undurchschaubarkeit lediglich die Illusion von größtmöglicher persönlicher Freiheit hervorruft. Statt einer einzigen tonangebenden Klasse haben heute einzelne gesellschaftliche Gruppen die Macht, Regeln für den Umgang mit Menschen aufzustellen, die unbemerkt und fast über Nacht in die Gesellschaft einsickern und wie auf geheime Absprache zum Kriterium für die Gesellschaftsfähigkeit – früher hätte man gesagt: Ehrbarkeit – des Einzelnen werden. Der höfischen Etikette des 18. Jahrhunderts entspricht heute ein Normenkonglomerat aus den Kodizes der Politischen Korrektheit, dem Fundus antiautoritärer Ideen, feministischer Sprach- und Verhaltensregeln, Firmenphilosophien, Schönheits- und Fitnesskulten u.s.w..

Diese Auflistung scheint tatsächlich unendlich erweiterbar, alleine aus der Tatsache heraus, dass ständig vermeintlich neue Moden und Trends auf der Bildfläche erscheinen. Dies führt zu einer Undurchschaubarkeit unserer Gesellschaft. Der moderne Mensch ist hin und hergerissen zwischen dem Zwang zur Selbstverwirklichung einerseits und der Erfahrung, dass er ständig in hohem Maße durch die gesellschaftlich Anforderungen bestimmt ist, andererseits. Er wird zu einem „überforderten Einzelkämpfers“, einem Menschen also, der die Chancen der individuellen Freiheit zur Selbstverwirklichung nutzen will und einen Widerwillen gegen alles empfindet, was nach Bevormundung, Regeln oder Normen schmeckt. Andererseits aber fühlt er sich ständig unter Druck gesetzt, weil er im Umgang mit anderen keine Routine, keine Strategien entwickeln kann. Er erlebt alles wie zum ersten Mal, lässt sich von Standardsituationen überraschen- oder nimmt sie womöglich gar nicht mehr als gesellschaftliche Situationen wahr! Den kleinsten Konflikt missversteht er als

Herausforderung seiner ganzen Persönlichkeit und fühlt sich ständig von allem und jedem provoziert.

Biedermeier? – Nein, Bewährtes!

Obwohl unsere Gesellschaft ihr Ziel der immer stärker werdenden Individualisierung erreicht zu haben scheint und „Zielerreichung“ normalerweise immer ein Grund zur Freude ist, sprechen die Überforderung, der Überdruß, der Missmut und die Gehetztheit in den Gesichtern um uns herum eine ganz andere Sprache.

Für all diejenigen, die mit dem diffusen Gefühl der Irritation leben können und wollen, und für diejenigen, die auf ihren Überzeugungen beharren, ist die Lebensklugheit Knigges sicherlich keine Alternative. Für all diejenigen aber, die Gesellschaft und Individualität nicht als notwendige Gegensätze begreifen, hält Knigge auch heute noch eine Reihe beachtlicher Denkanstöße bereit.

Seine Auffassung von Lebensklugheit verlangt vom Einzelnen nicht, dass er sich in sklavische Abhängigkeit von gesellschaftlichen Regeln begibt, sondern dass er sich ihrer nach Maßgabe seines wohlverstandenen Eigeninteresses bedient – aus der simplen Erkenntnis heraus, dass Freiheit stets ihre Bedingungen hat und sich nur im Rahmen gesellschaftlicher Regeln entfalten kann.

Genaue Menschenkenntnis, der praktische Nutzen kluger, vielfältig anwendbarer Verhaltensregeln, die jedoch auf den bereits erwähnten Werten und Tugenden basieren müssen, sowie Empathie, also die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen, sind für Knigge die Voraussetzung eines erfolgreichen Lebens. Dabei will er jede Handlung nach ihrer Wirkung beurteilt wissen, setzt also grundsätzlich auf die Verantwortung des Einzelnen.

Souveränität ist zeitlos

Im Rahmen meines eigenen Buches mit dem Arbeitstitel „Über den Umgang mit Menschen im 21. Jahrhundert“ werde ich versuchen, die Vorstellungen von Adolph Freiherr Knigge in die heutige Zeit zu übertragen. Darüber hinaus erfordern es die Verän-

derungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, neue Aspekte der Lebensklugheit zu benennen.

Neben solchen Themen, die in der Wahrnehmung der modernen Gesellschaft eine immer untergeordnetere Rolle einnehmen, wie z.B. der Umgang mit Leid und Tod oder die Problematik von Nähe und Distanz im Verhältnis der Menschen zueinander, sollen auch Fragen behandelt werden wie z.B. „Wie verhalte ich mich gegenüber Menschen, die auffallend anders sind? Sind es wirklich die Ähnlichkeiten, die mich bereichern oder doch eher die Unterschiede?“ , „Sind Kooperation und Konkurrenz nur als Gegensätze denkbar?“ oder „Wie gehe ich mit den Menschen um, die ich mir nicht ausgesucht habe, seien es Kollegen, Verwandte oder Nachbarn?“

Dabei liegt die Überzeugung zugrunde, dass die Komplexität einer „regellosen“ Gesellschaft, die Undurchschaubarkeit der modernen Lebenswelt, leichter zu bewältigen ist, wenn man sich ein Rüstzeug altbewährter Techniken zulegt, die helfen, Situationen zu entschärfen, sinnlose Konflikte zu vermeiden, und eine nüchterne, realistische Einschätzung der eigenen Rolle in unterschiedlichen gesellschaftlichen Konstellationen erleichtern. Souverän und angemessen auf Situationen reagieren können, setzt voraus, dass ich auf ein umfangreiches Repertoire an Verhaltensweisen zurückgreifen kann und weiß, welche im Augenblick gefragt ist. Es setzt aber auch voraus, dass ich Situationen einschätzen kann, dass ich sie überhaupt als gesellschaftliche wahrnehme.

Wie wir uns erlauben können, fremd zu bleiben – Über Höflichkeit

Zum Abschluss möchte ich einen Aspekt praktischer Lebensklugheit erläutern, der nach wie vor eng mit dem Namen Knigge assoziiert wird: die Höflichkeit.

Höflichkeit sollte keine Gegensätze zwischen Form und Inhalt aufbauen. Sie sollte den Umgang untereinander befördern. Höflichkeit ist jedoch nicht mit Etikette zu verwechseln. Im Unterschied zur Höflichkeit nämlich kann Etikette dem Miteinander entgegenstehen. So sollte man nie aus Angst vor Formfehlern überhaupt auf einen Akt der Höflichkeit verzich-

ten! Nicht zu wissen, in welcher Reihenfolge Menschen einander vorgestellt werden müssten, soll mich nicht daran hindern, sie überhaupt einander vorzustellen. Dort, wo das rein Formale den Umgang miteinander bestimmt, tritt der Inhalt in den Hintergrund und wahre Höflichkeit verkommt zur bloßen Etikette.

Höflichkeit braucht sich dem Zwang zur Gleichheit ebenso wenig zu beugen wie dem Zwang zum Individualismus. Die Höflichkeit balanciert Machtungleichgewichte aus, hält sie für die Dauer der Begegnung in der Schwebelage. Höflichkeit ist Ausdruck meiner Freiheit, mein Verhalten unabhängig von meiner Stimmung, meiner Seelenverfassung, nach Maßgabe der Zwecke einzurichten, die ich erreichen will. Sie erkennt die Unterschiedlichkeit von Menschen an und deklariert sie gleichzeitig als unerheblich für das gegenseitige Verständnis. Höflichkeit, das heißt: Ich weiß um die Unterschiede zwischen uns, aber ich will nicht, dass sie unserer Verständigung im Wege stehen.

Was wahre Höflichkeit bedeutet, möchte ich Ihnen anhand einer Begebenheit darlegen, die sich vor noch nicht allzu langer Zeit am spanischen Königshof tatsächlich zugetragen hat: Ein Kleinbürger, der seiner besonderen Verdienste wegen zu einem Bankett in den königlichen Palast von Madrid geladen war, trank irrtümlich aus der Schale mit dem Wasser für die Hände. Um den Mann nicht bloßzustellen, wies der König ihn jedoch nicht auf seinen Fehler hin, sondern trank sogar selbst aus eben dieser Schale – und alle anderen Anwesenden folgten seinem Beispiel.

Obwohl die spanische Hofetikette zu den strengsten überhaupt gerechnet werden darf, ließen weder der strenge formale Kodex noch die Stellung des Königs den Anlass des Banketts vergessen: Die unbestrittenen Verdienste des Gastes waren es nämlich, die den Umgang miteinander bestimmten und nicht etwa die bloße Etikette.

Ich weiß nicht, ob der spanische König Knigges Werk „Über den Umgang mit Menschen“ gelesen hat, sein Handeln entspricht jedenfalls genau dessen Verhaltensempfehlung „Enthülle niemals auf unedle Art die

Schwächen Deiner Nebenmenschen“ und ist daher als lebensklug und angemessen zu bezeichnen.

Das Streben nach Vollkommenheit

In einer Zeit, in der immer wieder für bestehende Probleme Patentrezepte gefordert werden, erscheint die Einsicht Adolph Freiherr Knigges äußerst wohltuend und realistisch, dass es niemals ein vollständiges System der Lebensklugheit geben könne. Man sollte daher nicht zu viel versprechen – das Lebensglück hängt gewiss nicht allein von der Fähigkeit zu angemessener und kluger Selbstbehauptung ab. Dass man seltener in Verlegenheit kommt, sich nicht mehr so leicht irritieren lässt, entspannter an Situationen herangeht, wiederkehrende Herausforderungen bewältigt und auch überraschenden Situationen gewachsen ist – das hingegen, meine Damen und Herren, hat allerdings mit Lebensklugheit zu tun und kann dazu beitragen, „...in dieser Welt und in Gesellschaft mit anderen Menschen glücklich und vergnügt zu leben und seine Nebenmenschen glücklich und froh zu machen.“

Bücherliste: Über den Umgang mit Menschen

Broschiert - 453 Seiten - Insel, Frankfurt
ISBN: 3458319735, Preis: € 10,00
Hat ein besonders gutes Nachwort!!

Gebundene Ausgabe - 420 Seiten - Edition Büchergilde
ISBN: 3936428042, Preis: € 24,90
Vorwort von Herrn Wickert

Broschiert - 477 Seiten - Reclam, Ditzingen
ISBN: 3150011388, Preis: € 9,40
Typisches Reclam-Heft mit sehr gutem Nachwort

Ledereinband - 571 Seiten - Miniaturbuchverlag
Leipzig
ISBN: 3910135870, Preis: € 21,00