
Anstand

Herausgegeben von Jörg Metelmann
und Timon Beyes

Mit Beiträgen von
Wolfgang Engler
Franz M. Haniel
Timo Meynhardt
Nils Ole Oermann
Günther Ortmann
Ulrich Peltzer
Kathrin Röggla
Dieter Thomä
Harald Welzer

Berlin University Press

Anstand

Herausgegeben von Jörg Metelmann und Timon Beyes

Erste Auflage im März 2011

© Berlin University Press 2011

Alle Rechte vorbehalten

Ausstattung und Umschlag

Groothuis, Lohfert, Consorten|glcons.de

Satz und Herstellung

Dittebrandt Layout&Satz, Baden-Baden

Schrift

Borgis Joanna MT

Druck

Druck: BELTZ Druckpartner GmbH, Hemsbach

ISBN 978-3-86280-006-3

Anstand – ein zeitloser Wert

Franz M. Haniel / Timo Meynhardt

Bei allem, was man tut, immer das Wohl der anderen im Blick haben und nicht nur den eigenen Vorteil – das ist anständig. Nichts Falsches tun ist nicht genug, sondern es ist notwendig danach zu streben, dass das, was ich da tue, im Interesse des großen Ganzen ist. Das berechtigte „Da habe ich doch was Gutes getan; jetzt darf ich mir doch auch mal auf die Schulter klopfen“ ist gefährlich, weil es nur ein kleiner Schritt ist zur egoistischen Selbstoptimierung. Wenn man im Interesse der anderen anständig handelt, ergibt sich die Belohnung – wie immer die dann aussieht – völlig von allein. Aber im Interesse der anderen zu handeln, um belohnt zu werden, ist der falsche Ansatz.

Mit diesen knappen Sätzen ist unser Verständnis von Anstand umschrieben¹. Wir meinen, so

einfach wie diese Sätze klingen, so verhält es sich auch mit dem Thema – wenn man es mit der Alltagserfahrung konfrontiert und in die (leider oft abwertend gebrauchten) Kategorien des gesunden Menschenverstandes übersetzt. Die darin aufbewahrten letzten Wahrheiten über uns selbst und andere sind es schließlich, die unser Handeln lenken – und nicht akademische Einsichten. Wir wissen heute, dass wir alle das Potenzial in uns tragen, ein Moralempfinden zu entwickeln, aber auch, dass niemand davor gefeit ist, Versuchungen zu erliegen. Jeder Anlauf, „die“ menschliche Natur zu verändern, ist – gescheitert. Immer dann, wenn der Mensch sich absolut setzt, sich als Maß der Dinge betrachtet und sich damit selbst zum Mittelpunkt macht und große Entwürfe entwickelt, ist auch der Keim des Scheiterns schon eingebaut.

Mit den Erfahrungen des 20. Jahrhunderts im Rücken sind heute kleine, im besten Sinne pragmatische Lösungen gefragt, denn: Je weniger jemand eine Situation „im Griff“ hat und sich auf unerwartete Entwicklungen einstellen muss, desto eher ist er oder sie auf eigene Überzeugungen und Werthaltungen angewiesen. Einer solchen Sicht mag man unterstellen, dass sie Systemzusammen-

hänge und -zwänge auf psychische Eigenschaften reduziert („Psychologismus“). Doch in komplexen Systemen – wie sie die moderne Gesellschaft nun einmal darstellt – kann niemand den Schalter einfach umlegen und Entwicklungen zielsicher forcieren. Mehr denn je ist der Einzelne auf sich selbst und seinen „inneren Kompass“ zur Navigation auf unüberschaubarer See angewiesen.

Diese Ausgangslage macht die Kategorie des Anstands so bedeutsam und relevant. Sie ist nicht das wohlfeile Gegenmittel, um der materiellen Gier Herr zu werden oder eine oberflächliche, heuchlerische Konvention zur öffentlichen Gesichtswahrung. Vielmehr konfrontiert sie jeden von uns mit der Aufgabe, sich selbst als moralisches Subjekt zu sehen und mit diesen Maßstäben an sich zu arbeiten. In diesem Beitrag möchten wir – möglichst exoterisch – für die zeitlose Bedeutung der Thematik werben.

Anstand heißt, das Ganze denken

Die Idee, nicht nur an sich selbst, sondern für das Ganze mitzudenken, ist für uns die Essenz anständigen und damit sittlichen Handelns. Es scheint auf

den ersten Blick widersprüchlich: Wie soll man an das Ganze appellieren, wenn man gerade dieses nicht erfassen oder zielgerichtet beeinflussen kann?

Die Antwort ist: Weil nur die Fiktion von einem Ganzen (einem generalisierten Anderen) uns ein Bild geben kann, an dem wir verantwortliches Handeln ausrichten. Es ist ja gerade ein Wesensmerkmal sozialer Komplexität, dass sie nicht in einzelne Teile zergliedert werden kann. Es sind die Bilder im Kopf, die uns Orientierung geben, nicht die Wirklichkeit selbst. Im harten Realitätsbezug erhalten wir dann Rückmeldung, wie tragfähig unsere Konstruktionen und Phantasien sind. Dennoch bleiben sie *psychische* Realitäten.

Zumindest muss jede „Anstandstheorie“ dort ansetzen und darf gerade nicht allein „das System“ verantwortlich machen. Niemand kann bestreiten, dass Strukturen (etwa der Corporate Governance) oder Anreizsysteme bestimmte Verhaltensweisen eher belohnen und fördern. Verkauft ein Bankberater ein Anlageprodukt wider besseren Wissens? Nutzt ein Vorstand den Graubereich der leistungsorientierten Bezahlung? „Optimiert“ der Arzt die Abrechnung seiner Patientenleistungen? Die „animal spirits“ aber kann – wie die Weltgeschichte

lehrt – kein System unterdrücken. Zudem sind sie manchmal das Beste, was ein Mensch hat! Kurzum: Kein ökonomischer Prozess ist nur aus sich selbst heraus zu verstehen, sondern nur mit Rückgriff auf psychologische Faktoren.

Und genau hier setzen wir an: Anstand ist die innere Stimme, die zu Wort kommt, wenn es um die Frage geht, wo eine Selbstoptimierung zu Lasten anderer beginnt und endet. Unverzichtbar ist dabei ein verinnerlichter Maßstab der Moral für das, was (noch) anständig ist. Das Gefühl „Das tut man nicht“ ist für uns keine kindlich-naive Anstandsempfindung, sondern ein schon in den ersten Lebensjahren erworbenes Reaktionsmuster, wie später auch immer intellektuell leichtfüßig oder umständlich begründet.

Diese Empfindung und ihr Stellenwert in der Gesellschaft wandelt sich mit den Zeiten, Kulturen und Umständen. War die bürgerliche Erfindung des Anstands und später des ehrbaren Kaufmanns Ausdruck eines Selbstbewusstseins der Mäßigung und einer Selbstkontrolle durch die Projektion, was andere von meinem Verhalten wohl denken mögen, so können formalisierte Anstandsformen schnell auch zu einer gespielten Fassade verkommen. Die

soziologische Rollentheorie hat uns die Problematik zwischen sozialer Erwartung und privatem Selbst präzise auf den Punkt gebracht: Der Mensch entwickelt sich in der Auseinandersetzung mit der Sozialrolle und wird dennoch nie vollständig vergesellschaftet. Triebe, Leidenschaften und Begierden werden gezügelt durch verinnerlichte Anstandsregeln, die Distanz, gegenseitige Rücksichtnahme und Verbindlichkeit einfordern – Anstand ermöglicht Abstand.

Wie anfällig allerdings die Zuverlässigkeit der kulturellen Errungenschaften im Zwischenmenschlichen ist, bleibt keinem verborgen. Der Anstand wird im Alltag schnell zur stilechten Blüte, ähnlich einer in Umlauf gebrachten Falschwährung. Im Spiel mit der Anstandsmaske (Differenz zwischen Wort und Tat) wird die Anstandsrhetorik immer wieder missbraucht. Wir wissen heute aber auch aus der Rollentheorie, dass Menschen immer auch danach streben, in sozialen Situationen ihr Gesicht zu wahren und deshalb konsequent aufrichtiges Verhalten (privates Ich) gar nicht möglich ist. Es ist einfach, von außen die Falschspieler zu verurteilen; schwieriger ist es, in konkreten Handlungsbezügen anständig zu bleiben und effektiv Ziele zu erreichen.

Und genau hier werben wir für den persönlichen Abgleich zwischen dem unmittelbaren Nutzen für den Einzelnen und Gemeinwohlbelangen. Es geht dabei um den inneren Kompass, der immer dann ausschlägt, wenn ein subjektiv gefühltes Maß an Gleich- oder Ungleichbehandlung überschritten wird. Diese moralische Dimension des Anstands macht das mit dem Begriff bezeichnete Phänomen so relevant in einer Zeit, wo der Einzelne in Ermangelung verbindlicher Regeln und Leitplanken immer stärker auf seine inneren Werte angewiesen ist. Ein solcher Freiheitsgewinn stellt hohe, für manche zu hohe, Anforderungen.

Sich selber in die Pflicht nehmen

Natürlich ist es äußerst voraussetzungsreich, vom „großen Ganzen“ und vom „Gemeinwohl“ zu sprechen und es bedarf der systematischen Reflexion und auch Vision, was damit gemeint sein könnte. Vor allem aber zählt konkrete Lebenserfahrung. Diese ist durch nichts zu ersetzen. Erfahrungen muss jeder selber machen, um zu erleben, wirklich zu sehen, ob man sich gemäß diesem Koordi-

natensystem, diesem Wertesystem, konsequent in schwierigen Situationen verhält.

Der genannte innere Kompass ergibt sich ganz klar aus dem Wertgefüge, das man für sich selber anlegt. Er bildet ein Koordinatensystem, einen Referenzpunkt. Und dieses Koordinatensystem hilft einem bei allen anstehenden Entscheidungen zu differenzieren, was richtig, was anständig ist, was eine „Grauzone“ darstellt oder was außerhalb des Anstandes ist.

Für uns ist Anstand aber nicht die gesellschaftlich vermittelte Bremse, welche, einmal verinnerlicht, quasi automatisch bedient wird. Ein solches mechanisches Bild verkennt zum einen, dass sich die Aneignung von vorher äußerlichen Werten zu innerlich selbst gewollten Werthaltungen nicht befehlen lässt, sondern ein psychologischer Prozess mit offenem Ausgang ist. Zum anderen bedeutet Anstand nicht nur das Befolgen von erlernten Konventionen für bekannte Situationen, sondern er ist gerade für neue, undefinierte Situationen von Interesse. Genau dort erweist sich das Anstandsmotiv als wichtige Orientierungshilfe.

Wie aber können sich erwachsene Menschen Ressourcen des Anstands erschließen und den in-

neren Kompass ausrichten und womöglich reparieren? Wir sind überzeugt, dass es insbesondere philosophische und religiöse Quellen sind, in denen sich praktische Weisheit und gesunder Menschenverstand bündeln. Welche Texte dies im Einzelnen sind, muss jeder für sich entscheiden.

Über die „Wahrheit“ dort propagierter Werte – sei es etwa in der Bibel, im Talmud, im Koran – lässt sich nicht richten. Die Wahrheit liegt im Glauben selbst, also in der Bejahung der Werte, von denen sich jemand emotional angesprochen fühlt. Erst von dieser Position einer Selbstvergewisserung ist es möglich, andere Positionen in ihrer Differenz wahrzunehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen. Oberflächliche Toleranz entsteht oft aus Gleichgültigkeit mangels eines eigenen Koordinatensystems. Wenn wir eingangs formuliert haben, dass Anstand mit dem Blick aufs Ganze zu tun hat, dann wird dieser an jenen Punkten sichtbar, wo man die Auswirkungen eigenen Handelns auf andere bedenkt.

Was wir damit ansprechen, ist eine Aufforderung zur Reflexion der eigenen Lage, zur bewussten Auseinandersetzung mit den Grundfragen des Lebens. Der eine mag diesen inneren Dialog als Gebet

führen, der andere im Ergebnis sinnlicher Erfahrung mit Kunst und Kultur, der Dritte gar in einem therapeutischen Kontext. Entscheidend ist für uns die bewusste Hinwendung dazu. Jede Lebenserfahrung zeigt allerdings, dass echte Änderungen im eigenen Wertesystem immer mit Krisen und Phasen großer Verunsicherung, oft Niederlagen und Rückschlägen verbunden sind.

Wer über Anstand spricht, merkt schnell, dass dieses Thema vor allem außerhalb besonderer Anlässe relevant ist. Es ist – oder eben nicht – eine Haltung, die im Alltag sichtbar wird. Sie beginnt auch im Kleinen: Das Aufhalten einer Tür für eine andere Person ist keinesfalls banal, auch nicht das rücksichtsvolle Verhalten als Autofahrer oder in der Warteschlange am Flugsteig. Verinnerlichte Anstandsregeln sind das unsichtbare Band, ohne welches das zwischenmenschliche Zusammenleben kulturell zurückfällt. Es ist Ausdruck der Gemeinschaft, jener informellen Bindungsformen, ohne die eine Gesellschaft nicht existieren kann.

Der große Soziologe Ferdinand Tönnies hat uns dies wie kaum ein anderer mit seinem Dualismus von Gemeinschaft und Gesellschaft vor Augen geführt: Nicht abstrakte Rechtsvorschriften und im-

mer komplizierter werdende Verordnungen für alle möglichen Lebensbereiche halten ein Gemeinwesen zusammen, sondern die Beziehungen in der Familie, am Arbeitsplatz, im Verein oder im Freundeskreis. Solche unmittelbaren Erfahrungen in der Gemeinschaft stehen jedoch oft im starken Kontrast zum Erleben einer Gesellschaft, die auf rationalen, politischen oder geschäftlichen Abstraktionen beruht.²

Ein Beispiel dafür ist die Einsicht, dass Kodizes zur Corporate Governance und Compliance-Vorschriften nicht mehr sein können als ein Rahmen. Dieser kann Fehlverhalten nicht verhindern. Die einzige Möglichkeit ist, dass man wirklich eine Kultur etabliert, ein Verständnis und ein Umfeld schafft, in dem das anständige Verhalten, das ehrbare Verhalten, ein ganz wichtiges Element ist und damit die Menschen in eine Situation bringt, entsprechend diesem Kodex und Werteverständnis zu handeln. Jegliche Kontrollsysteme in jedem System versagen, wenn sie nicht durch ein Mindestmaß an Akzeptanz bei den Beteiligten getragen werden. Ohne Bewusstsein für den inneren Kompass geht es im komplexen System nicht. Insofern ist unsere Kategorie des Anstands eine hochmoderne!

Anstand ist also nicht allein die Sorge um das eigene Ansehen, sondern eine für eine funktionierende Gesellschaft unerlässliche Qualität, deren Einfluss insbesondere dann sichtbar wird, wenn sie fehlt oder empfindlich leidet. Man kann anständiges Verhalten auch nicht anordnen, so wie man nicht auf Befehl rot werden kann – es sei denn, man ist ein Schauspieler.

Die Zukunft des Anstands

Anstand ist für uns keine wohlfeile Kategorie, derer man sich immer dann gern bedient, wenn man Systemdebatten dadurch vermeiden möchte, dass man Krisen (wie etwa die aktuelle Finanzkrise) mit dem Versagen von Individuen und Gruppen erklärt – sozusagen: Anstandsphilosophie als Krisenphilosophie.

Anständiges wie unanständiges Verhalten am Maßstab der jeweils vorherrschenden Werte hat es immer gegeben und wird es immer geben. Man kann sicher viele negative Einflussfaktoren aufzählen, die die moralische Qualität in unserer Gesellschaft bedrohen. Auf welche Trends können wir setzen, um anständiges Verhalten im hier bespro-

chenen Sinne zu fördern? Es sind insbesondere zwei systemische Rahmenbedingungen, die sich – bei aller Offenheit der Entwicklung – als positive Tendenzen interpretieren lassen.

Ein erster solcher Antreiber ist der rasant gewachsene interkulturelle Austausch. Trotz aller Negativszenarien zwingen Migrationsbewegungen und Globalisierung zur Auseinandersetzung mit anderen Wertvorstellungen und Lebensformen. Annäherung kann eben auch besseres Verständnis fördern. Dieser Trend ist sichtbar in Wirtschaft, Politik und Bildung. Natürlich: die Gefahr, sich von dieser sich mischenden Welt abzukoppeln und im schönen, warmen Stübchen zu sein, scheint immer wieder auf.

Die heutige Generation hat den ganz großen Vorteil, dass sie sehr früh international ausgerichtet ist und damit auch früh verschiedene Kulturen, verschiedene soziale Hintergründe und verschiedene Wertesysteme kennenlernt. Und dadurch setzt sie sich vielleicht sehr viel früher mit dem Thema auseinander: Welches Wertesystem oder welche Parameter sind von Bedeutung? Das heißt, die junge Generation wird heute automatisch früher mit anderen Positionen konfrontiert.

Ja, das kann einem auch Angst machen, aber wir meinen, dass sich der Einzelne dadurch gleichzeitig etwas mehr Gedanken darüber macht und vielleicht auch leichter entscheiden kann: Was ist für mich wirklich wichtig? Ich sehe, was andere tun. Aber wonach will ich leben, was sind wichtige Parameter in meinem Leben? Jeder muss sich mit diesem Thema auseinandersetzen, egal ob das eigene Leben lokal oder global ist. Wenn man nicht diese Perspektive sucht, besteht zumindest die Gefahr der fehlenden Orientierung.

Es ist eine Herausforderung für uns alle, mit dieser Offenheit umzugehen, sie zu akzeptieren und auch anzunehmen und sich entsprechend zu verhalten. Gesellschaftliche Entwicklungen kann niemand aufhalten; wir können sie aber mitgestalten. Wir haben gar keine andere Wahl als uns dieser Entwicklung zu stellen, wenn unsere Gesellschaft in einer globalisierten Wirtschaft mithalten möchte.

Ein zweiter Antreiber ist das für viele (nicht für alle) gestiegene materielle Niveau. Solange es um die Sicherstellung des eigenen Lebensunterhaltes geht, wird man nur schwer den Blick auf das Gemeinwohl richten. Aber sobald die Menschen

sich ein Lebensumfeld geschaffen haben, in dem sie auch größere finanzielle Freiheitsgrade haben, steigt die Chance, nicht nur auf den eigenen Bauchnabel zu schauen.

Es ist eine weit verbreitete Auffassung, wonach mit der Befriedigung von materiellen Grundbedürfnissen andere Motive für den Einzelnen an Bedeutung gewinnen. Ob der Bauer in einem Entwicklungsland, der bisher in erster Linie darauf bedacht sein musste, dass das Gemüse anständig wächst, damit er die Familie am nächsten Tag ernähren kann, sich bei steigendem Wohlstand wirklich mehr Gedanken um andere macht, ist rein spekulativ. Aber ohne diese materiellen Voraussetzungen ist es noch schwieriger. Insofern begünstigt das an vielen Stellen der Welt gestiegene Wohlstandsniveau die Auseinandersetzung mit Fragen nach Moral und Anstand, insgesamt der gesellschaftlichen Bedeutung eigenen Handelns.

Wir sind uns bewusst, dass beide von uns als positive Kräfte benannten Tendenzen auf schwankendem Boden stehen. Gleichzeitig sind wir aber überzeugt, dass es genau diese letztlich ökonomischen Prozesse sind, welche die soziale Dimension unseres Handelns breiter ins Bewusstsein heben

werden.

Sehr viel greifbarer allerdings sind unmittelbar überprüfbare Handlungen im Alltag. Den Anstand nicht als falsche Währung zu missbrauchen, ist für uns eine wichtige Handlungsmaxime: Wie hoch die Fallhöhe für jene sein kann, die „Wasser predigen und Wein trinken“, führt uns die Mediengesellschaft tagtäglich vor. Allein das Thema Anstand für Sonntagsreden zu missbrauchen, ist nicht anständig.

Im Führungsalltag eines Unternehmens wirken eben nicht nur systemische Zwänge: Es beginnt damit, dass die Personen, die heute an den Entscheidungsstellen sitzen und über die Führungskräfte von morgen und übermorgen entscheiden wissen, wie wichtig es ist, als ehrbarer Kaufmann und anständiger Mensch in dieser Welt zu leben.

Die Grundrichtung muss stimmen. Anständiges Verhalten, Charakter, Integrität und Empathie müssen als Entscheidungskriterien explizit aufgeführt werden. Natürlich zählen fachliche Kompetenz und soziale Fähigkeiten. Damit ist aber kaum etwas gesagt über die menschlichen Qualitäten. Wie schwer eine solche Sicht durchzusetzen ist, weiß jeder, der entsprechende Erfahrungen gemacht hat. Anderer-

seits, so zeigt unsere Erfahrung, ist es aber auch kein psychologisches Mysterium über diese Dimensionen zu urteilen. Der gesunde Menschenverstand ist auch hier gefragt!

Resümee

Die gegenseitige Abhängigkeit in einer vernetzten, globalisierten Welt konfrontiert uns mit unterschiedlichsten Werten und Normen. Wie viel Gleich- bzw. Ungleichbehandlung im Umgang mit anderen wir mit uns selbst vereinbaren können, ist die Gretchenfrage der Anstandsdiskussion. Nicht das Pro und Contra des Befolgens von Anstandskonventionen oder das im sozialen Kontakt unvermeidliche Rollenspiel ist für uns der interessante Punkt. Vielmehr ist es gerade die Einsicht in die mangelnde Steuerbarkeit sozialer Systeme, welche individuelle Verantwortung und damit die Anstandskategorie so bedeutsam werden lässt.

Wir haben dafür plädiert, Anstand als ein Mitdenken fürs Ganze zu verstehen. Dies braucht ein inneres Bild davon, was darunter zu verstehen ist. Hier haben wir insbesondere den gesunden Menschenverstand stark gemacht und auf philosophi-

sche und religiöse Weisheit verwiesen, die sich jeder selbst erarbeiten muss. Wir haben bewusst weniger Wert auf den Entwurf völlig neuer Vorstellungen gelegt und auf inhaltliche Festschreibung von „Gemeinwohl“ verzichtet. Dies deshalb, weil wir überzeugt sind, dass die Erfahrungen des letzten Jahrhunderts uns lehren, sich genau zu überlegen, was jeweils aufs Spiel gesetzt wird und welches der Preis sein könnte. Anstand heißt demnach auch, sich der Zumutungen gegenüber anderen bewusst zu werden.

Auch wenn Anstand zu den Begriffen gehört, über deren Bedeutungsgehalt wir nie Einigkeit erzielen werden, so bezeichnet er etwas, was im Alltag eine große Rolle spielt und auch positiv beeinflusst werden kann. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Anstand“ sollte nicht vergessen, dass allein jene Erkenntnisse und Einsichten praktische Wirkung entfalten, die im unmittelbaren Handeln überprüfbar sind.

Anmerkungen

- 1 Dieser Beitrag geht zurück auf einen Gedankenaustausch, in dem wir uns von unterschiedlichen Perspektiven (Unternehmer bzw. Wissenschaftler) dem Thema angenähert und gemeinsame Positionen ausgelotet haben.
- 2 T. Meynhardt: Management zwischen Main Street und Wall Street. In: S. Spoun/ T. Meynhardt (Hrsg.): Management als gesellschaftliche Aufgabe, Mannheim 2010, S. 19-45.