

Zur Poetik der Selbstverpflichtung. Vielfalt im Kontext von Rhetorik und politischer Praxis

Sigrid Nieberle

Abstract *Die wertschätzende Rhetorik soziokultureller Diversität wird bisweilen einem weitgehend folgenlosen woke capitalism und seinem Diversitätsimperativ zugeschlagen, meist jedoch im Modus der Selbstverpflichtung kommuniziert. Unternehmen und Institutionen bekennen sich zu ambitionierten diversitätsorientierten Managementkonzepten, die eine spezifische »Poesie der Reform« (Luhmann) hervorbringen. Daher lohnt es sich, die Poetik dieser Selbstverpflichtung mit semiotischem Instrumentarium näher zu untersuchen und in historische wie rhetorische Kontexte einzuordnen. Besonders relevant erscheint die Frage, wie ein solcher pragmatischer Text ausgestaltet sein muss, damit ein gemeinsamer Sprechakt institutionell organisierter Kollektive gelingen kann. Am Beispiel der »Charta der Vielfalt« tritt die nötige Balance zwischen sprachlicher Materialität, poetischer Gestaltung und gesellschaftspolitischer Aussage zutage.*

Selbstverpflichtung statt Aufforderung

Die derzeit stark verbreitete Rhetorik der Wertschätzung soziokultureller Diversität, die sich dieser Band zum kritischen Ausgangspunkt setzt, schlägt sich in einer Poetik der Selbstverpflichtung nieder. Der angestrebte gesellschaftliche Wandel der Strukturen wird meist jedoch nicht im Modus der Aufforderung oder eines bisweilen unterstellten Diversitätsimperativs, sondern über den freien Willen zur Selbstverpflichtung kommuniziert. Unternehmen wie Institutionen bekennen sich zu ambitionierten diversitätsorientierten Managementkonzepten, was wiederum längst als weitgehend folgenloser *woke capitalism* verhandelt wird. Gleichwohl ist es weder leicht zu erkennen noch anzuerkennen, wer für wen spricht. Allen, die mit Gleichstellungsmaßnahmen oder Diversity Management zu tun haben, sind jene daraus

entstehenden spezifischen Missverständnisse begegnet: Eine Empfehlung – etwa zum sprachlichen Handeln an Hochschulen – wird als striktes Verbot des Gewohnten verstanden, gegen das man sich verwehren muss. Auch eine Selbstverpflichtung kann als Diktat aufgefasst werden, deren Verletzung unabsehbare Konsequenzen haben könnte. Wird dem Text einerseits zu große Wirkmächtigkeit unterstellt, kann er andererseits auch als Zusammenstellung inhaltsleerer Phrasen denunziert werden, der seine semantische Nichtigkeit womöglich mit dem lauten Geräusch des rhetorischen Pathos übertönt. Steht das Aptum, die rhetorische Angemessenheit eines Textes, zur Debatte, werden zugleich die Intentionen des Sprechakts und die semantische Ebene in Zweifel gezogen. Aber kann ein Text in seiner Reformkraft überhaupt folgenlos sein, wenn er entsprechend dichte poetische Mittel aufweist? Statt die Quantität der Unterzeichner anzuführen oder auf die hermeneutisch fundierte Intention zu pochen, bietet es sich an, die Perspektive zu wechseln und Vielfalt im Kontext von Rhetorik und politischer Praxis unter geänderten Vorzeichen zu diskutieren. Hierfür wird ein erster Abschnitt zunächst die anschlussfähigen Aspekte von Niklas Luhmanns Verständnis der Reform in Erinnerung rufen; in den weiteren Schritten ist vorgesehen, das Beispiel der Charta der Vielfalt genauer zu analysieren und zu kontextualisieren, um abschließend mit und gegen Luhmann für eine Metapoesie der Reform zu plädieren.

Text als Organisation von Zeichen

Niklas Luhmann zeigt ein starkes kritisches Interesse an reformerischen Prozessen von Organisationen, die er bestimmt als »nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben«; dabei beobachten sie »sich selbst und andere«, was dazu führt, dass sie »zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz oszillieren« (Luhmann 2000: 9). Weil Organisationen in hohem Maße der Kontingenz unterliegen, benötigen sie die Instrumente der Reform, um den eigenen Wandel zu beschreiben und im Nachhinein zu rechtfertigen. Im elften Kapitel seiner Studie zum Zusammenhang von *Organisation und Entscheidung* skizziert Luhmann das systeminterne Gebot der organisationalen Veränderung: »Struktureller Wandel: Die Poesie der Reformen und die Realität der Evolution« (ebd.: 330–360). Damit sich Wandel vollzieht, muss außerdem die »Paradoxie in eine Tautologie« überführt werden (ebd.: 330), denn jede Organisation bleibt ungeachtet ihres Wandels dieselbe (Transformationsparadox). Stimmt sie einem

Wandel zu und überwindet alle reformerischen Widerstände, kann man nur tautologisch von einem Erfolg sprechen: »es gelingt, wenn es gelingt« (ebd. 330). Entwickeln sich die Prozesse außerhalb der rationalen Plan- und Steuerbarkeit, spricht Luhmann von Evolution. Zu den irrationalen Aspekten, die es strukturell aufzufangen gilt, zählt die zeitliche Verschleppung oder jene Kreativität, die insofern aus Ambiguitäten erwächst, als »Mehrdeutigkeit Gelegenheit zum Anbringen von Variation bietet« (ebd. 349).

Dieses performative Moment der Reform gilt gleichermaßen für die Textpoetik, denn auch eine Gattung bleibt »dieselbe«, obgleich sie sich ständig erneuert. Ein Roman ist dann erzählt, wenn er erzählt ist. Textgattungen als unterscheidbare Formen sind daher als Organisationsformen von Zeichen zu verstehen, die Kommunikation über Kunst als Unterscheidungsprozesse provozieren und zum Beispiel den Sinn der Kunst oder den Sinn des Marktes jeweils autonom verwalten (vgl. Luhmann 2008: 389). Sie unterliegen überdies wie die Reform selbst dem Zeitparadox mit seinem »verschwiegenen Vergessen«, das künftige Reformen jedes Mal aufs Neue notwendig erscheinen lässt (Luhmann 2000: 336). Während die letzte Reform kollektiv bereits wieder vergessen ist, stehen die Textgattungen der Re-reform zur ständigen Verfügung. Sie gewährleisten die Kontinuität reformerischer Intelligibilität. Aufgrund dieser Verfügbarkeit kann es keine Organisation geben, die nicht reformierbar wäre.

Aus Luhmanns Formulierungen heraus entwickelt sich der Eindruck, dass Reformvorhaben in einheitlichen Textformen kommuniziert werden, zumindest aber mit einem einheitlichen Aussagevorrat, den Luhmann den semantischen Apparat nennt:

Reformvorhaben beglaubigen sich selbst mit einem oft bis ins Detail ausgearbeiteten semantischen Apparat, bestehend aus Prinzipien, Normen, evaluativen Standards, Statistiken, Bilanzen – also nicht nur aus Werturteilen, sondern auch aus Faktenfeststellungen. Die Poesie der Reform ist ganz auf konsenssichere Konstruktionen eingestellt, wie man sie sowohl in der Formulierung von Werten als auch in der Konstruktion von Tatsachen finden kann. Häufig bleibt aber die Beschreibung der angestrebten Zukunft ziemlich unbestimmt, und die Reform stellt sich in erster Linie als Mittel und als Verfahren vor. (Luhmann 2000: 339)

Die »konsenssichere Konstruktion« geht mit einer »Unbestimmtheit« einher, die sowohl das Tautologieparadox als auch das Zeitparadox zu überwinden helfen – und zugleich neuerlich erzeugen. Texte der Reform erleichtern es den

Rezipient*innen, ihre Zustimmung zu bekunden, obwohl oder gerade weil sie die Reformziele nicht näher bestimmen. Diese Unbestimmtheit wird flankiert von der Bereitschaft, bereits bestehende Konzepte zu kopieren und darüber hinaus eine möglichst große Offenheit (des Experiments) zu betonen. Die oben erwähnte Debatte über den *woke capitalism* kritisiert eben jene rhetorischen Unbestimmtheiten, Modeeffekte und bekenntnishafte Offenheit der Diversity Strategien großer Organisationen, die Luhmann bereits für jegliche »Poesie der Reformen« beschrieben hat.

Der semiotische Apparat

Obgleich Luhmanns Beobachtungen nachvollziehbar sind, bleiben sie mit dem Verweis auf einen qualitativ heterogen abgemischten »semantischen Apparat«, der aus »Prinzipien, Normen, evaluativen Standards, Statistiken, Bilanzen« besteht (Luhmann 2000: 339), wiederum selbst recht unbestimmt. Die Poesie der Reform lässt sich jedoch genauer erfassen. Deshalb soll im nächsten Schritt exemplarisch und im Detail eines der populärsten Dokumente des Diversity Management herangezogen werden. Wer als Organisation in Deutschland heute in Sachen Diversity etwas auf sich hält, hat seit 2006 die »Charta der Vielfalt« unterzeichnet. Hierzu zählen Konzerne, mittelständische Betriebe, Hochschulen, Forschungsinstitute, Behörden und dergleichen große Organisationen mehr. Der Verein führt mittlerweile 4.900 Unternehmen und Institutionen an, die insgesamt 15 Millionen Beschäftigte repräsentieren (vgl. Charta der Vielfalt 2023). Die deutschsprachige Charta der Vielfalt geht nach französischem Vorbild auf eine Arbeitgeberinitiative von vier großen Konzernen zurück und wird seit 2010 von einem gleichnamigen Verein kuratiert und autorisiert (vgl. Jablonski/Schwarzenbart 2011: 543). Seit 2010 bündelt die EU-Kommission außerdem verschiedene nationale Initiativen, die sich in unterschiedlichen Landessprachen an die Unternehmen wenden (European Commission 2023). Der Vorstand des deutschen Vereins, dessen Schirmherrschaft nach Bundeskanzlerin Angela Merkel nun Bundeskanzler Olaf Scholz übernommen hat, wird derzeit von Mitarbeitenden der Konzerne SAP, BNP Paribas, Sanofi, McDonalds und der Beauftragten der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration sowie für Antirassismus, Reem Alabali-Radovan, gestellt (vgl. Charta der Vielfalt 2023). Die näher zu betrachtende Charta der Vielfalt lautet wie folgt:

Diversity als Chance – Die Charta der Vielfalt für Diversity in der Arbeitswelt

Die Vielfalt der Gesellschaft, beeinflusst durch die Globalisierung, den demografischen und gesellschaftlichen Wandel, prägt auch die Arbeitswelt in Deutschland. Wir können wirtschaftlich und als Gesellschaft nur erfolgreich sein, wenn wir die vorhandene Vielfalt anerkennen, fördern und nutzen. Das betrifft die Vielfalt in unserer Belegschaft und die vielfältigen Bedürfnisse unserer Geschäftspartner_innen beziehungsweise Bürger_innen. Die Diversität der Mitarbeitenden mit ihren unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten eröffnet Chancen für innovative und kreative Lösungen.

Die Umsetzung der »Charta der Vielfalt« in unserer Organisation hat zum Ziel, ein wertschätzendes Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden zu schaffen – unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft. Die Anerkennung und die Förderung vielfältiger Potenziale schaffen wirtschaftliche Vorteile für unsere Organisation.

Wir schaffen ein Klima des gegenseitigen Respekts und Vertrauens. Dieses hat positive Auswirkungen auf unser Ansehen in Deutschland sowie in anderen Ländern der Welt.

Zur Umsetzung dieser Charta werden wir

- 1) eine Organisationskultur pflegen, die von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist. Wir schaffen die Voraussetzungen dafür, dass Führungskräfte wie Mitarbeitende diese Werte erkennen, teilen und leben. Dabei kommt ihnen eine besondere Verpflichtung zu.
- 2) unsere Personalprozesse überprüfen und sicherstellen, dass diese den vielfältigen Fähigkeiten und Talenten aller Mitarbeitenden sowie unserem Leistungsanspruch gerecht werden.
- 3) die Vielfalt innerhalb und außerhalb der Organisation anerkennen, die darin liegenden Potenziale wertschätzen und für das Unternehmen oder die Institution gewinnbringend einsetzen.
- 4) die Inhalte der Charta zum Thema des internen und externen Dialogs machen.
- 5) über unsere Aktivitäten und den Fortschritt bei der Förderung der Vielfalt und Wertschätzung jährlich öffentlich Auskunft geben.
- 6) unsere Belegschaft über den Mehrwert von Vielfalt informieren und sie bei der Umsetzung der Charta einbeziehen.

Wir sind überzeugt: Gelebte Vielfalt und Wertschätzung dieser Vielfalt haben eine positive Auswirkung auf unsere Organisation und auf die Gesellschaft in Deutschland.

(Charta der Vielfalt 2006)

Das Dokument nutzt die Rhetorik und Poetik der Selbstverpflichtung. Es platziert sich im semantischen Raum zwischen Werturteilen und Fakten, die darin postuliert sind. Als performatives Kollektiv spricht ein unbestimmtes »Wir«, das Arbeitsverhältnisse an eine zunehmend diverse Gesellschaft anzupassen beabsichtigt.

Die Detailgenauigkeit, die Luhmann mit dem semantischen Apparat der Reform verbindet, gilt auch für seine Semiotik. Wir haben es in diesem Beispiel mit einem graphemischen und phonetischen Apparat zu tun, der mit der Semantik des Unbestimmten korreliert. Eine typische temporale Ambiguität der Rede zwischen Vergangenheit und Zukunft ist leicht an dem ersten »wenn« zu erkennen, weil es sowohl konditional als auch temporal funktioniert: Sind wir wirtschaftlich erfolgreich, sofern wir überhaupt Vielfalt anerkennen (konditional) oder sobald wir sie anerkennen (temporal)? Auch die dabei eingesetzte Alliteration »wenn wir« erzeugt weitere Unbestimmtheit, weil Wiederholung stets aus der Zeit fällt: Sprache (geschrieben oder gesprochen) kann nicht und kann doch wiederholt werden, eben weil sie längst gesprochen ist. »Es gelingt, wenn es gelingt«, formuliert Luhmann.

Eine auffällige alliterative Struktur überschreibt den gesamten Zeichenvorrat des Dokuments. Bereits die buchstäblich wiederholte »Charta« eröffnet zusammen mit der »Chance« eine Differenz zwischen Schrift und Rede: Beide Begriffe sind zweisilbig und beginnen mit »Cha«. Der Anlaut sieht in der Schriftform identisch aus, wird aber unterschiedlich ausgesprochen. Wir finden in diesem Dokument zuallererst etymologische Diversität (aus dem Griechischen, Lateinischen, Französischen): Die Wörter weisen buchstäblich identische Muster auf, kommen jedoch aus verschiedenen Sprachgemeinschaften und hören sich unterschiedlich an.

Während die »Arbeit«, das »Bedürfnis«, die »Charta« und »Chance« vom Anfang des Alphabets stammen, sind die Anlaute der zentralen Begriffe von seinem Ende her zu denken: U, V und W stellen graphemische Varianten dar, die sich durch Doppelung (W zu V) oder Rundung (U zu V) voneinander unterscheiden. Historisch ist das W aus einer Ligatur des doppelten V oder – wie im Englischen erhalten – aus dem »Double U« entstanden; U und V waren bis zum Mittelalter ohnehin nicht zu trennen. V und W werden labiodental gebildet und sind stimmhafte Konsonanten. Verdoppeln wir die Vielfalt, vervielfachen wir die Werte. Das M hingegen entsteht aus einem horizontal gespiegelten W: Der Anlaut der Mitarbeitenden, das M, stellt das W wie den Wert und die Wirtschaft vom Kopf auf die Füße.

Nun könnte man behaupten, es handelt sich hier um eine eher zufällige Ansammlung eines begrenzten semiotischen Apparats:

Abbildung 1: Charta der Vielfalt 2006: Alliterationen und Assonanzen

V	W	M
Verpflichtung	Wandel	Mehrwert
Vertrauen	wenn	Mitarbeitende
Vielfalt	Welt	
Voraussetzung	Weltanschauung	
vorhanden	Wert	
	Wertschätzung	
	werden	
	wie	
Umsetzung	Wir	
Unternehmen	Wirkung	
unser (Ansehen)	Wirtschaft	
unsere (Belegschaft)		
unsere (Organisation)		
unserem (Leistungsanspruch)		
unterschiedlich		

Mit gleichem Fug und Recht, wie man von einer zufälligen Konstellation der Lettern sprechen kann, lässt sich aus dem Wortmaterial beispielsweise ein schönes Lautgedicht generieren. Denken wir an die konkrete Poesie und lesen die Listen einmal laut. Eine solche Anordnung des Wortmaterials kann immerhin zeigen, dass dieser Text eine stark ästhetisch determinierte Dimension aufweist, die der »Konsenssicherheit« auf einer phonetischen Ebene jenseits der Informationsübermittlung zuarbeitet. Nun lässt sich die spielerische Analyse für die Cluster der Anlaute noch weitertreiben:

Abbildung 2: Charta der Vielfalt 2006: Stimmlose und stimmhafte Frikative im Anlaut

V	W
Verpflichtung	Wandel
Vertrauen	wenn
Vielfalt	Welt
Voraussetzung	Weltanschauung
vorhanden	Wert
	Wertschätzung
	werden
F	
Fähigkeiten	wie
Führungskräfte	Wir
Förderung	Wirkung
	Wirtschaft

Es ist bemerkenswert, dass nur die »Führungskräfte«, die »Fähigkeiten« und die »Förderung« phonetisch mit der »Vielfalt« mithalten können, obwohl sie in der Schreibweise ihre gerechtfertigte Alleinstellung erhalten. In phonetischer Hinsicht ist allerdings entscheidend, dass das stimmlose [f] der »Vielfalt« und der »Führungskräfte« beide labiodental gebildet werden: Als Frikative teilen sie sich ihren klanglichen Ursprung zwischen Unterlippe und oberen Schneidezähnen. Man kann zusammenfassen: Vielfalt und Führung haben einen gemeinsamen Produktionsort.

Diese Beobachtungen fordern zu abschließenden Fragen heraus: Wer spricht hier eigentlich? Wer verbirgt sich hinter dem »Wir« wie »Wirtschaft«? Dieses ebenso häufig wie die Organisation genannte »Wir« – nämlich fünfmal – hat seinen Counterpart in den viermal erwähnten »Mitarbeitenden«. Zu unterscheiden sind davon offenbar »unsere Belegschaft« (die zweimal im Singular erwähnt wird) und die singular genannten »Führungskräfte« (davon mindestens zwei für ein Wir). Die Führungskräfte sind außerdem über die erwähnte lautliche Indifferenz zur Vielfalt gesondert markiert. Sie werden wie »Mitarbeitende« semantisch herausgestellt. Aus einer morphologischen Perspektive, die die vorliegenden Wortformen genauer betrachtet, ist es deshalb unwahrscheinlich, dass die Führungskräfte in der Gruppe der Mitarbeitenden oder der Belegschaft aufgehen. Es wird in diesem Text, der für alle

unterzeichnenden Organisationen gelten soll, keine Subjekt-Objekt-Achse zwischen einem Wir einerseits und einem Ihr andererseits aufgespannt. Vielmehr bleibt es bei einer besitzanzeigenden Objektbildung »unserer« Belegschaft sowie der »Organisation«, die überdies mit einer Gegenüberstellung von Führungskraft und Mitarbeitenden unterlegt ist. Diese Unbestimmtheit des sprechenden Subjekts ist charakteristisch für die Poetik der Selbstverpflichtung, weil sie die Ränder des Kollektivs nicht näher bestimmen kann und will. Auf diese Weise unterläuft die Rede ihre ausgestellte Absicht und auch die Konsenssicherheit: Zwar geht es in diesem Bekenntnis zur Vielfalt explizit um die Ausdifferenzierung von Bedürfnissen und Fähigkeiten kleinerer Gruppen, die bestimmte aufgezählte Diversitätsmerkmale tragen; hingegen dürfen die Hierarchien der Organisationskultur nicht ausdifferenziert werden, um das Wir nicht genauer bestimmen zu müssen. Das erzeugt – je nach performativer Inklusionsleistung – gleichermaßen Konsensunsicherheit. Die damit verbundene Ambiguität lässt im Umkehrschluss wiederum auf Reformprozesse schließen, deren Ausgang ungewiss ist, weil sie – Luhmann zufolge – nicht rational gesteuert werden können.

Aus der Perspektive der Ästhetik muss an dieser Stelle ein Einwurf platziert werden: »Politik, die sich auf diese Ordnung, auf die Grenzen und Ausschlüsse der Gemeinschaft bezieht, kann sich deshalb niemals direkt artikulieren. Jede Kommunikation ist Machtvollzügen unterworfen, die festlegen, was sich überhaupt zur Sprache bringen lässt und was nicht.« (Kappelhoff 2019: 27). Aber nicht nur das Was, sondern auch das Wie muss berücksichtigt werden. Die poetische Determination eines sozialpolitischen Textes, der überdies primär ökonomische Ziele avisiert, führt zum gemeinschaftlichen Erleben seiner sinnlichen Dimension und ist somit Ausdruck eines Gemeinnsinns – verstanden als der »*sense of commonality*«, der das »Gefühl für das Gemeinschaftliche« evoziert, ganz im Gegensatz zum argumentativ operierenden *common sense* (ebd. 21). Die Charta der Vielfalt und ihre gattungspoetologische Tradition eignet sich demzufolge für die Anrufung einer Gemeinschaft, die das Politische in ästhetischer Gestalt zu praktizieren anstrebt.

Selbstverpflichtung versus Selbstbeschreibung

In einer Organisation ist die Ebene der Selbstbeschreibung von der operativen Ebene zu trennen. Auf diese Weise lässt sich der Diskurs von der Praxis unterscheiden, um die Momente gegenseitiger Einflussnahme zu identifizieren.

Mit einem Text kann man die Aufmerksamkeit vieler Kommunikationen in unvorhersehbaren Situationen konzentrieren, während es unmöglich wäre, alles zu beachten, was tatsächlich gleichzeitig oder nacheinander abläuft. Ein Text kann mithin Ideen fixieren, über die man dann wiederum reden kann, ohne viel darauf Rücksicht zu nehmen, was auf der operativen Ebene tatsächlich geschieht. (Luhmann 2000: 418)

Eine Selbstverpflichtung weist über die Selbstbeschreibung der reformwilligen Organisation noch hinaus, indem sie für das Kollektiv eine Zukunft projiziert, die von einem performativen »Wir« abhängt.¹ In historischer Hinsicht handelt es sich bei einer Charta um einen Text, der die Entschlüsse und Erkenntnisse aus der Vergangenheit nutzt, um in der Gegenwart eine verbesserte Zukunft abzusichern. Etymologisch betrachtet, benennt die lateinische *Charta* (griech. *Χάρτης*) ein Blatt Papyrus, eine Karte oder einen Brief; ihre Kommunikationsabsicht ist dialogisch konzipiert und vermittelt zwischen einer sprechenden und einer rezipierenden Gruppe. Die Charta nimmt dabei jedoch keine explizite Adressierung vor, sondern beschreibt in formaler und eindringlicher Sprache ihre Ziele und deren zugrunde gelegten Prinzipien.² Dementsprechend bezieht sich die *United Nations Charter* (1945; Shapiro/Lampert 2014) wörtlich auf die *Preamble of the US Constitution* (1787), die vergleichbar einer Charta autoreferentiell angelegt ist und den schriftlichen Text, dem sie vorangestellt ist, entsprechend zuordnet und kommentiert (vgl. Paulsen/Paulsen 2015: Kap. 2). Das performative »Wir« – »We the people« – räumt sowohl in der *Preamble* als auch in der *Charter of the United Nations* der schriftlichen Form expliziten Vorrang vor der mündlichen Textform ein. Die Signatur der Charta, zunächst von den Zeugen oder Erstunterzeichnenden

-
- 1 Vgl. zum englischen Kanon der Charta die Anthologie von Stubbs (1870). Zur Abgrenzung der Charta vom Bekenntnis wäre es lohnenswert, das zwischen 325 und 451 langwierig entwickelte ökumenische Glaubensbekenntnis – das noch heute gültige Nicäna-Konstantinopolitanum – auf den prospektiven Aspekt der Selbstverpflichtung zu untersuchen. Ein performatives »Wir« bekennt in drei Strophen, an Gott, Christus und den Heiligen Geist zu glauben. Nicht deutlich wird, welche Konsequenzen das Bekenntnis nach sich zieht.
 - 2 In Abgrenzung zum politischen Manifest operiert die Charta nicht mit narrativen Passagen (Erfahrungsberichte, Anekdoten etc.). Wie Heike Paul für das Genre des aktuell populären feministischen Manifests zeigen kann, ist es mit dem wiederbelebten Diskurs einer »Autorität der Erfahrung« verbunden. Zugleich entwickelte sich das Genre von der politisch-didaktischen Kampfschrift zur individualisierten Ratgeberliteratur, die weiterhin auf Affektivität und Unmittelbarkeit abzielt (vgl. Paul 2022: 76–77).

und später von denjenigen, die sich anschließen wollen und/oder können, grenzt sie kategorisch vom situativ zu denkenden Chorischen der theatralen Performanz ab.³

Der Charta, so fasst es Jahner mit Blick auf die *Magna Carta Libertatum* (1215/25) zusammen, haftet stets metaphorische Bedeutung an, da sie für Prinzipien einsteht, aber auch für Methoden, die eine Vergangenheit bedeutsam für die Gegenwart erscheinen lassen: »As a working legal document, political symbol, and historical shibboleth, Magna Carta embodies the myriad ways that law tells stories about the past – as well as the myriad ways that historians tell stories about the law.« (vgl. Jahner 2019: 101). In weiteren Beispielen, zum Beispiel der Charta der deutschen Heimatvertriebenen (Bund der Vertriebenen 1950/2023), findet sich die wiederkehrende Struktur der Selbstpositionierung und ihrer historischen Entwicklung, der abzuleitenden Verpflichtungen sowie der daraus folgenden Forderungen und Ziele – »heute wie gestern«. Die Charta selbst wird als »feierliche Erklärung« der eigenen Pflichten und Rechte bezeichnet, die gleichsam als »Grundgesetz« der Heimatvertriebenen gelten soll.⁴

Explizit wird die Vokabel der »Pflichten« neben den aus einer historischen Situation abzuleitenden Rechten in der »Frauen-Charta« der EU-Kommission genannt, die 2010 als Instrument für die europäische Gleichstellungspolitik verabschiedet wurde. Weil die Gleichberechtigung von Frauen und Männern im europäischen Kontext zwar weitgehend gesetzlich abgesichert wurde, es aber seit Jahrzehnten an der Umsetzung hapert, setzt sich die EU-Kommission für »spezifische Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter« ein: »Wir verpflichten uns, die zur Umsetzung dieses Ziels nötigen Ressourcen bereitzustellen.« (Europäische Kommission 2010). Für die Umsetzung dieser Ziele bedarf es einer strukturellen und kommunikativen Verbindung von Ideen, Zielen und organisatorischem Wandel, um diese Ideen nicht losgelöst vom operativen Geschehen, sondern darauf bezogen diskutieren, überprüfen und modifizieren zu können. Damit aus einer Selbstverpflichtung konkretes politisches und organisatorisches Handeln wird, ist ein ganzer Strauß von Maßnahmen denkbar, die unter anderem Budgetie-

3 Vgl. auch Kuberg (2021: 15–43).

4 Die drei Punkte der Selbstverpflichtung bestehen darin, auf Rache und Vergeltung zu verzichten, ein geeintes Europa zu unterstützen und am Wiederaufbau Deutschlands und Europas mitzuwirken (vgl. Bund der Vertriebenen 1950/2023).

zung, Monitoring, Rahmenplanerstellung oder Folgeabschätzungen betreffen (vgl. Klammer 2017: 7–8).

An der EU-Charta für die Forschenden (European Commission 2005), die mit Empfehlungen zur Personalgewinnung in den europäischen Wissenschaftseinrichtungen kombiniert wurde, ist auffällig, dass es kein performatives »Wir« gibt. Zwar waren Forschende an der Abfassung dieser Charta beteiligt, zugleich wurde aber auch kritisiert, dass es sich um eine Sammlung folgenloser Empfehlungen für einen nicht näher definierten Adressatenkreis handeln würde – als ob das Personalpronomen »Wir« diesbezügliche Klarheit hätte schaffen können. Für die Gattung der Charta spielt allgemein eine wichtige Rolle, dass sich das »Wir« in der gattungspoetologischen Tradition zumindest auf die Magna Carta Libertatum zurückführen lässt. Der darin verwendete Pluralis Majestatis soll die über alle Zweifel erhabene Autorität des sich erklärenden »John, by the grace of God, king of England, lord of Ireland, duke of Normandy and Aquitaine, and count of Anjou«, kommunizieren helfen. Das sprechende Kollektiv der neuzeitlichen Charta operiert demnach im Limbus zwischen einer monarchischen Autorität, die ihre Legitimation von Gott herleitet, und einer ökonomisch oder demokratisch organisierten Gruppe von unbestimmter Größe.

Die Metapoesie der Reform

Diese Beobachtungen an einzelnen Charta-Dokumenten können nun an die Textpoetik der Selbstverpflichtung zurückgekoppelt werden. Reformen benutzen nicht nur spezifische sprachliche Zeichenvorräte, sondern ordnen diese Vorräte so an, dass das erwähnte sprechende Kollektiv der Reform entstehen kann. Wir in der Zukunft, ihr in der Vergangenheit! Wir am Puls der Zeit, ihr im Raum des Vergessens! Wir in der Compliance, ihr in der Restauration! Trotz dieser angestrebten performativen Einstimmigkeit erhöht speziell die Charta der Vielfalt jedoch die erforderliche Ambiguitätstoleranz: zum einen über die thematische Fokussierung von intersektional bestimmter Vielfalt, zum anderen über die semantischen Unbestimmtheiten, die unvermeidlich produziert werden. Zwar soll die zukünftige Inklusionsleistung der Belegschaft proklamiert und später evaluiert werden. Doch eine rhetorische Selbstverpflichtung muss zu allererst über die ästhetische Gestaltungsebene abgesichert werden. Der Vielstimmigkeit unterschiedlicher und individuell geäußelter Bedürfnisse wird zu diesem Zweck die austarierte Balance zwischen sprachlicher Mate-

rialität, poetischer Gestaltung und gesellschaftspolitischer Aussage entgegengesetzt.

Auch wenn die Initiativen rhetorisch ausgefeilter Selbstverpflichtungen mitunter stark in der Kritik stehen,⁵ stellt sich die Frage: Welche Alternativen zum rhetorisch organisierten Kollektiv, das sich intern und extern über seinen semantischen Apparat – über Werte, Normen, Bilanzen – verständigen muss, gibt es? Wie lässt sich der organisatorisch evidente Gegensatz zwischen Subjekt- und Objektpositionen in eine weithin akzeptierte Sprache übersetzen, die weniger anfällig für semantische Aushöhlung und die genannten Missverständnisse zwischen Individuum und Kollektiv ist?

Luhmann kommt für die Poesie der Reformen auf die Evolutionstheorie zu sprechen und mahnt an, dass sie viel zu selten für die Beschreibung von Reformprozessen herangezogen wurde (vgl. Luhmann 2000: 346–356). Insbesondere die Ambiguität – wie zum Beispiel in der Charta der Vielfalt der ideelle und zugleich finanzielle »Wert« – befördert den kreativen Umgang mit der Reform und führt zu organisationsstrukturellen Variationen.

Evolution ist, anders gesagt, bedingt durch die unbehebbar Unzulänglichkeit der Methoden rationaler Änderungsplanung. Ebenso beachtenswert ist aber der umgekehrte Sachverhalt: Man kann durchaus Vorsorge für Evolutionsmöglichkeiten treffen – aber nur in Formen, die Planer als nichtrational klassifizieren würden (ebd. 349).

Dieser Vorsorge spielt in die Hände, dass die in der Charta der Vielfalt aufgezählten intersektionalen Kriterien für Vielfalt zu einem evolutionären und kulturellen Variationsreichtum des unbestimmten Wir der Mitarbeitenden führen. Luhmann selbst verknüpft in seiner Argumentation die »Evolution des Lebens« eng mit der »Evolution der Wissenschaft oder von Wirtschaft und Recht« (ebd. 352). Hinzu kommt, dass die Charta der Vielfalt überdies ein Projekt der semantischen Ambiguitätssteigerung vorstellt, indem sie Unterschiede vom Problem zur Chance umzudeuten versucht (vgl. Salzbrunn 2015: 126).

5 Kritiker*innen mahnten bereits binnen Jahresfrist konkrete Zahlen an, die eine Verbesserung der Beschäftigungssituation für Randgruppen belegen könnten, nachdem Unternehmen die Charta der Vielfalt unterschrieben hatten. Damit kommen Prinzipien des ökonomischen Quantifizierungsprimats zum Tragen, die den Konzernen und ihren Effizienzstrategien wiederum an anderer Stelle zur Last gelegt werden (vgl. exemplarisch Reimann 2005).

Bei genauerer Lektüre dieses Dokuments wird außerdem deutlich, dass »Führungskräfte« die variantenreiche Vielfalt »erkennen, teilen und leben« (Charta der Vielfalt 2023, »Die Urkunde im Wortlaut«) und dazu auch ganz besonders verpflichtet sind, jedoch in dem genannten Sinnzusammenhang nicht selbst von den Markierungen der Vielfalt erfasst sind. Der performative Akt, sich einem Bekenntnis zur Vielfalt anzuschließen, spiegelt die unabsehbaren evolutionären Prozesse wider, denn die Variation auf der Ebene der Mitarbeitenden reflektiert Variationen in den Reform- und Entscheidungsstrukturen (und auch im Zeichenvorrat mit U, V und W/M).

Schließlich ist zu beachten, dass der Titel des Dokuments sowohl die poetische Form der Charta als auch ihr eigenes Trägermedium, die *charta* als das Blatt oder die Karte, bezeichnet. Wenn Texte sowohl semantisch als auch strukturell und performativ derart verdichtet und selbstreflexiv gestaltet werden, handelt es sich um Metapoesie. An der Charta der Vielfalt, die – mit und gegen Luhmann – deshalb auch als die Metapoesie der Reform bezeichnen werden kann, zeigt sich, dass Vielfalt innerhalb der Organisation gleichermaßen Ursache, Wirkung und Index für das Scheitern beziehungsweise Gelingen von Reformen ist. Luhmann betont, dass die per se nicht-rational eingeleiteten Evolutionsmöglichkeiten zugleich in die Unentscheidbarkeit des Erfolges auf der operativen Ebene und in Planungsunsicherheiten führen:

Man braucht damit Reformprojekte nicht zu entmutigen, aber sie müssen in Kauf nehmen, dass unbekannt ist und bleibt, was künftige Entscheidungen aus ihnen machen. Oder anders gesagt: dass Reformen ein eigentümliches Oszillieren zwischen Zielerreichung und Zielverfehlung und sogar zwischen ihren und anderen Präferenzen erzeugen. Evolution ist dann gleichsam der zusammenfassende Begriff für die Unprognostizierbarkeit künftiger Entscheidungen. (Luhmann 2000: 351)

Lesen wir die Charta der Vielfalt als ein Dokument großflächiger Anpassungsleistungen, das sowohl ideenreiche als auch realitätsbedingte Reformziele aufwirft (vgl. Luhmann 2000: 335), so gewinnen die Ambiguitäten und Unbestimmtheiten an Bedeutung. Missverständnisse, die aus der Unprognostizierbarkeit von Entscheidungen oder aus der Unbestimmtheit des Kollektivs erwachsen, können als Bereicherung für den Prozess der Ausdifferenzierung verstanden werden. Der stark eingeschränkte semiotische und semantische Apparat dieser Reformpoesie greift in diesem Fall so stark ineinander, dass er ein metapoetisches Potential erzeugt, das wiederum die Aspekte des Evolutio-

nären in ebenfalls mehrfacher wie unkonkreter Weise miteinander verbindet. Die wachsende Zahl evolutionär generierter Varianten, die eine Reform der Vielfalt hervorrufen soll, betrifft sowohl die willkommene Diversität ihrer Belegschaft als auch die emergenten Entscheidungsstrukturen in einer Organisation. Das kann zum Niedergang von Organisationen führen, wie Luhmann sie gedacht hat (vgl. ebd.: 347), oder auch nur zur Unentscheidbarkeit.

Literatur

- Bund der Vertriebenen (1950/2023): Charta der deutschen Heimatvertriebenen, <https://www.bund-der-vertriebenen.de/charta> vom 05. August 1950, zuletzt abgerufen am 10.01.2024.
- Charta der Vielfalt (2006): Die Urkunde im Wortlaut, <https://www.charta-der-vielfalt.de/ueber-uns/ueber-die-initiative/die-urkunde-im-wortlaut/>, zuletzt abgerufen am 05.03.2024.
- Charta der Vielfalt (2023): Charta der Vielfalt. Für Diversity in der Arbeitswelt, <https://www.charta-der-vielfalt.de>, zuletzt abgerufen am 05.03.2024.
- European Commission (2005): The European Charter for Researchers. The Code of Conduct for the Recruitment of Researchers, https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/am509774cee_en_e4.pdf, zuletzt abgerufen am 18.01.2024.
- European Commission (2023): EU Platform of Diversity Charters, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/eu-platform-diversity-charters_en, zuletzt abgerufen am 03.05.2024.
- Europäische Kommission (2010): Ein verstärktes Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern. Eine Frauen-Charta. Erklärung der Europäischen Kommission anlässlich des Internationalen Frauentags 2010, https://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/president/news/documents/pdf/20100305_1_de.pdf, zuletzt abgerufen am 18.01.2024.
- Jablonski, Hans W./Schwarzenbart, Ursula (2011): »Die Charta der Vielfalt: Unternehmen entdecken Diversity als Chance – und andere Organisationen auch«, in: Gertraude Krell/Renate Ortlieb/Barbara Sieben (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problematisierungen – Lösungen, Wiesbaden: Springer/Gabler, S. 543–546.

- Jahner, Jennifer (2019): *Literature and Law in the Era of Magna Charta*, Oxford: Oxford University Press.
- Kappelhoff, Hermann (2019): »Gemeinsinn und ästhetisches Urteil«, in: Mathias Grotkopp/Hermann Kappelhoff/Benjamin Wihstutz (Hg.), *Geschmack und Öffentlichkeit*, Zürich: diaphanes, S. 17–34.
- Klammer, Ute (2018): »Gleichstellungspolitik: wo Geschlechterforschung ihre praktische Umsetzung erfährt«, in: Beate Kortendiek/Birgit Riegraf/Katja Sabisch (Hg.), *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung (= Geschlecht und Gesellschaft, 65)*, Wiesbaden: Springer VS, S. 1–10.
- Kuberg, Maria (2021): *Chor und Theorie. Zeitenössische Theatertexte von Heiner Müller bis René Pollesch*, Konstanz: Wallstein/Konstanz University Press.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2008): *Schriften zu Kunst und Literatur*, hg. von Niels Werber, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Magna Charta Liberatum (1215), verfügbar über *Verfassungen der Welt* (2002–2009): *Magna Carta Libertatum*, <https://www.verfassungen.eu/gb/gb1215.htm> vom 15. Juni 1215, zuletzt abgerufen am 18.01.2024.
- Paul, Heike (2022): »The Authority of Experience and Sisterly Affects. Feminist Manifestos, Past and Present«, in: Anna Artwińska/Janine Schulze-Fellmann (Hg.), *Gender Studies im Dialog. Transnationale und transdisziplinäre Perspektiven*, Bielefeld: transcript, S. 63–81.
- Paulsen, Michael Stokes/Paulsen, Luke (2015): *The Constitution. An Introduction*. New York: Basic Books (ebook).
- Reimann, Anna (2007): »Schöner Schein zum Nulltarif. Charta der Vielfalt«, in: *Der Spiegel* vom 05.12.2007, <https://www.spiegel.de/politik/deutschland/charta-der-vielfalt-schoener-schein-zum-nulltarif-a-521487.html>, zuletzt abgerufen am 18.01.2024.
- Salzbrunn, Monika (2015): *Vielfalt/Diversität*, Bielefeld: transcript.
- Shapiro, Ian/Lampert, Joseph (Hg.) (2014): *Charter of the United Nations. Together with Scholarly Commentaries and Essential Historical Documents*, New Haven/London: Yale University Press.
- Stubbs, William (Hg.) (1870): *Select Charters and Other Illustrations of English Constitutional History. From the Earliest Times to the Reign of Edward the First*, Oxford: Clarendon Press.