

Zitationsvorschlag: Peter, Tobias: Exzellenz, URL: www.bildungsalsoeffentlichesgut.fernuni-hagen.de [Datum Zugriff]

Dieser Text steht unter einer Creative-Commons-Lizenz¹.



Tobias Peter

Exzellenz

Nicht Normalität und Mittelmaß, sondern Originalität und Spitzenleistung scheinen das Gebot der Stunde. Die Rhetorik der *Exzellenz* ist universal: Nicht nur Universitäten und Forscher sollen exzellent werden, sondern auch Kliniken und Sportler, öffentliche Verwaltungen und ganze Regionen. Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen werden Management-Modelle empfohlen, die im Zeichen „operativer Exzellenz“ oder „Business-Exzellenz“ die permanente Optimierung zur Methode machen. In der Perspektive des akademischen Beobachters fällt nicht zuletzt das Wuchern des Exzellenzdiskurses an und um Hochschulen auf. An den Universitäten ist Exzellenz vom scheinbaren Etikett zu einem wirkmächtigen politischen Schlüsselbegriff geworden, mit dem das Versprechen einhergeht, „eine Leistungsspirale in Gang [zu] setzen, die die Ausbildung von Spitzen und die Anhebung der Qualität des Hochschul- und Wissenschaftsstandortes Deutschland in der Breite zum Ziel hat“ (Bund-Länder-Vereinbarung Exzellenzinitiative). Jenseits der Forschung zielen Programme wie die Exzellenzinitiative für die Lehre darauf, dass die „Absolventen deutscher Hochschulen zu den weltweit gefragten high potentials zählen“ (Stifterverband für die deutsche Wissenschaft 2009: 16). *Exzellenz* ist längst zu einem Leitbegriff des Mobilisierens und Optimierens (vgl. Nassehi 2012, Bröckling/Peter 2014) avanciert, der weit über die wissenschaftspolitische Debatte hinaus in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen Fuß gefasst hat. Die Wirkmächtigkeit dieses Begriffs erklärt sich aus den verschlungenen Karrierepfaden und den höchst diversen Verwendungen dieser zentralen Chiffre der Ökonomisierung im Bildungsbereich.²

1 Das Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung-Share Alike 4.0 International-Lizenz.

2 Vgl. zu einer ausführlichen Genealogie des Begriffs der Exzellenz: Peter 2014

excellencia, excelliren, Exzellenz

Im genealogisch-etymologischen Wörterbuch Johann Heinrich Barths ist Exzellenz ein Synonym der lateinischen Begriffe *excellencia* und *praestantia*, also Vortrefflichkeit und Herrlichkeit. Es stammt von dem lateinischen *excellens*, das vortrefflich, vorzüglich, ausgezeichnet, außerordentlich, hervorragend bedeutet (Barth 2006: 234). Vordergründig artikuliert sich das Phänomen der Exzellenz nicht zuletzt bei Universitäten als Label, Etikett, Titel. In seinem diskontinuierlichen Gebrauch zeigt sich die spezifische Funktion, die mit dem Exzellenz-Titel verbunden ist. Exzellenz wird überall da zugeschrieben, wo die Würde des Trägers keineswegs selbstverständlich ist, sondern markiert und sichtbar gemacht werden muss. Dass der Begriff der Exzellenz jenseits überkommener Titelskämpfe einen spezifischen Positionierungsmodus beschreibt, zeigt der Eintrag in Zedlers Lexicon zu einem Begriff, der ihm zufolge heute nicht mehr gebräuchlich wieder erfunden werden müsste: „Excelliren, übertreffen, andern es vorthun, vortrefflich berühmt seyn, vorgehen.“ (Zedler 1734: 2262). Bereits in diesem Eintrag zeigen sich zwei wesentliche Bedeutungsdimensionen der Exzellenz. Im *excellieren* entfaltet sich erstens der inhaltsleere Selbstzweck, besser als andere zu sein. Hier erschließt sich die Bedeutungsdimension persönlicher Auszeichnung, die in den Titelskämpfen der Kaiser, Diplomaten und Minister ebenso wie im Ringen um Exzellenz moderner Unternehmen oder Hochschulen zum Ausdruck kommt. Zum anderen zeigen sich in den, wenn auch noch personenbezogenen Formulierungen „vorthun“ und „vorgehen“ die Prinzipien von Vorbild und Führung, die für das moderne Konzept von Exzellenz prägend sind.

Das Streben nach Exzellenz

Die Wurzeln der ökonomischen Verwendung des Exzellenzbegriffs lassen sich bis zum Ende der 1950er Jahre verfolgen. Mit der Wucht des Sputnik-Schocks wird eine umfassende Diskussion über die Leistungsfähigkeit der amerikanischen Gesellschaft ausgelöst. In der Freund-Feind-Logik des Kalten Kriegs nützt es nichts, lediglich gut zu sein – nur der ultimative Vorsprung des Besten, nur Exzellenz sichert das Überleben. An dem verlorenen technologischen Vorsprung, den der sowjetische Satellit symbolisiert, entzündet sich eine Debatte über die Kultur der Mittelmäßigkeit, die offenbar die Gesellschaft ebenso wie jeden einzelnen Amerikaner identifiziert hat (vgl. Gardner 1961: xii). Die aufkommende *Idea of Excellence* verbindet sich mit dem Gedanken der *equality of opportunities*, einer Idee der Chancengleichheit, die natürliche Unterschiede einkalkuliert, um Spitzenleistungen zu ermöglichen. Mit den umfangreichen Bildungsreformen von Johnsons Great Society setzt sich eine staatlich organisierte Exzellenzpolitik durch, die zwar noch weitgehend frei

von ökonomischen Argumentationsmustern ist, aber schon Strategien der Mobilisierung und Optimierung von individuellen Potentialen entwickelt. Potentiale zu heben, erlaubt es, prinzipielle Egalität im Zugang mit der Orientierung an Spitzenleistungen zu verbinden. Indem die egalitäre Zielstellung des Exzellenzdiskurses die individuelle Verwirklichung von Potentialen von jeglichen gesellschaftlichen Begrenzungen zu befreien sucht, wirft sie das Individuum zugleich auf sich selbst zurück. Dass Eigenverantwortung und Selbstoptimierung die Grundlage individueller und organisationeller Spitzenleistungen sind, ist Kern des neoliberalen Exzellenzverständnisses.

Exzellenz als Marktorientierung

Stilprägend für die neoliberale Exzellenzsemantik ist der Management-Klassiker *In Search for Excellence*. Im Zentrum der Management-Philosophie von Peters/Waterman (1981/2006) steht das unternehmerische Selbst. Exzellenz entsteht vor allem durch Menschen, Humankapital ist dementsprechend die wichtigste Unternehmensressource: Erst wenn alle ihr Bestes geben, wird Exzellenz möglich. Die Mitarbeiterorientierung als das zentrale Management-Prinzip von Peters/Waterman verweist direkt auf die Humankapitaltheorie: „Praktisch jeder würde zustimmen, dass die Mitarbeiter unser wertvollstes Kapital darstellen. Nur verhält sich niemand danach“ (Peters/Waterman 2006: 61). Der Maßstab der Exzellenz nach *In Search for Excellence* ist nicht Leistung, sondern Erfolg. Nicht automatisch die besten, sondern nur die nachhaltig am Markt erfolgreichen Produkte können exzellent sein. Die Orientierung an Exzellenz entfacht eine Logik umfassender Mobilisierung. In den Anforderungen eines generalisierten Wettbewerbs wird es nötig, Fixierungen zu lösen, Verkrustungen aufzubrechen, Festes zu verflüssigen. Das Mantra permanenter Verbesserung prägt die Exzellenzsemantik insbesondere durch die enorme Verbreitung des daran gekoppelten Qualitätsmanagementdiskurses nachhaltig.³ Nur wer beweglich genug ist, um den Bewegungen der fluiden Märkte zu folgen oder sie zu antizipieren, kann sich behaupten. Wer sich ausruht, riskiert unterzugehen – so das Mantra der permanenten Optimierung. Dieses Verständnis von Exzellenz wird fortan prägend für den neoliberalen Exzellenzdiskurs, der berechenbare Leistungskriterien zu Gunsten unberechenbaren Erfolgs suspendiert. Dementsprechend werden marktorientierte Strategien der permanenten Verbesserung, Profilierung und Konzentration auf Kernkompetenzen, der Flexibilität, Einfachheit und des unternehmerischen Handelns als Kennzeichen von Exzellenz aufgefasst. Von Exzellenzwettbewerben bis hin zu Universitätsleitbildern finden sie ihren Niederschlag im

Exzellenz im Bildungsbereich

Exzellenz ist die zentrale Chiffre einer umfassenden ökonomischen Transformation des Bildungssystems, die sich in einer entsprechenden Wettbewerbssemantik niederschlägt. Ausgehend von der These einer wissensbasierten Ökonomie ist für Politiken der Exzellenz die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems das entscheidende Problem: „Um den knappen Wettbewerbsvorsprung, den wir auf den Weltmärkten besitzen, zu halten und auszubauen, müssen wir unser Bildungssystem zum Nutzen aller reformieren – ältere und jüngere, wohlhabende und arme, Mehrheit und Minderheiten. Lernen ist eine unabdingbare Investition, um Erfolg im aufkommenden Informationszeitalter zu haben“, postuliert 1983 die *National Commission of Excellence in Education* (NCEE 1983: 10). Bildungsreformen im Zeichen der Exzellenz zielen auf die Mobilisierung aller Bildungsreserven ab und greifen ein ökonomisches Verständnis von Lernen als Investment im Sinne der Humankapitaltheorie auf (vgl. Becker 1993). Weil in wissensbasierten Gesellschaften ebenso knappe wie fragile Wettbewerbsvorsprünge entscheidend sind, kommt es auf Exzellenz als permanentes Ausloten und Überschreiten persönlicher Grenzen an. Dabei kommt auch die Mobilisierung der Bildungsfernen zum Ausdruck. Die Rhetorik des *no child left behind* versucht Exzellenzstreben, Kampf und Wettbewerb mit sozialen Ansprüchen zu versöhnen.⁴ Motive dieser Bestrebungen sind jedoch nicht Demokratie und Teilhabe, sondern Leistung, Effizienzsteigerung und Wettbewerbsfähigkeit. Die Individualisierung von Verantwortung ersetzt die Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Voraussetzungen von Leistung und alternativen Aspekten von Bildung (vgl. Lazerson 1985, Apple 1987). Exzellenz gilt auch als Antwort auf Probleme der Hochschulfinanzierung und wird dabei mit wesentlichen strukturellen Änderungen hin zu mehr Differenzierung, anwendungsorientierter Forschung, Interdisziplinarität und einer Zentralisierung der Forschung innerhalb der Universitäten verbunden (vgl. Barrow 1996). Im Zuge der politischen Zielsetzung der Lissabon-Strategie, die EU zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensgestützten Wirtschaftsraum der Welt zu machen, wird mit der Forcierung von „Spitzenforschung und -entwicklung in allen Mitgliedstaaten“ (Europäischer Rat 2000: 5f) zugleich eine umfassende ökonomische Steuerung verknüpft, die darauf setzt, die vorhandenen Ressourcen intensiver und effizienter zu nutzen und zugleich eine zielgerichtete und an klaren Benchmarks ausgerichtete Erhöhung des Humankapitals

4 Vgl. US. Departement of Education: Four Pillars of NCLB.

zu realisieren (Europäischer Rat 2000: 6). Mit der postulierten wissenschaftlichen und technologischen Exzellenz wird eine Innovationsführerschaft angestrebt, die sich letztlich in Marktführerschaft niederschlägt. In der neoliberalen Semantik wird ähnlich der Erfolgs- und Marktorientierung exzellenter Unternehmen *Relevanz* als entscheidender Maßstab von Exzellenz auf die Wissenschaft übertragen. So kommt es darauf an, „nicht nur richtiges, sondern wichtiges Wissen zu produzieren“ (Maasen 2008: 25). In der Forschungspolitik schlägt sich die gesellschaftliche Relevanz (vgl. Nowotny 2006) letztlich in der ökonomisch motivierten Auswahl von Forschungsprioritäten und -fragen nieder.

Folgerichtig forcieren Wettbewerbe wie die Exzellenzinitiative von Bund und Ländern auf eine gezielte Forschungsförderung, um „den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbarer zu machen“ (Bund-Länder-Vereinbarung Exzellenzinitiative). Die Exzellenzkonzepte zielen darauf ab, aus heterogenen Gebilden schlagkräftige Akteure zu formen. Sie adaptieren die in den Management-Philosophien zum Tragen kommenden Gedanken der Mitarbeitermotivation und Profilierung, der Reflexion, Kommunikation und permanenten Verbesserung. Hochschulen sollen sich selbst als Unternehmen begreifen (vgl. Rondo-Brovetto/Saliterer 2011). Die Wettbewerbslogik legt es nahe, dass Universitäten nicht nur konsequentes Qualitätsmanagement betreiben, sondern sich ein unverkennbares Branding geben, mit dem sie auf dem Markt gegenüber der wissenschaftlichen Community, der Öffentlichkeit und der Universität selbst sichtbar sind (vgl. Eichhorn 2011).

Die Exzellenzrhetorik fand erst mit der zunehmenden Relevanz von Hochschulen und Wissenschaft für die ökonomische Wettbewerbsfähigkeit und die Herausbildung von Führungskräften Eingang in den Bildungsbereich. Ein Blick auf die traditionelle Organisation des Hochschulwesens zeigt, dass die Konstitution von Hochschulen als Unternehmen und von Wissenschaft als Quasimarkt entsprechender Weichenstellungen bedarf. Bislang sind kaum politische Bestrebungen erkennbar, die eine stärkere Stratifikation in der schulischen Bildung anstreben.

Jenseits der Exzellenz

So wirkmächtig die Orientierung auf Exzellenz-Diskurs ist, so deutlich steht diese auch in der Kritik. Die konservativen, egalitären und funktionalistischen Kritiken zielen jedoch jede auf ihre Weise an einem wirksamen Gegenentwurf vorbei. Sie versuchen zu reetablieren, worauf die Orientierung auf Exzellenz zu antworten versucht. Verbindliche Qualitätsmaßstäbe sind ebenso verloren gegangen wie eine gesellschaftliche Idee vom guten Leben. Exzellenz indiziert in Bezug auf

Wahrheit oder Unwahrheit, „dass sowohl der Inhalt wissenschaftlicher Qualität als auch die Definitionsmacht der Wissenschaft darüber thematisierungsbedürftig geworden sind“ (Maasen 2008: 25). Sowohl die gewachsene Komplexität der Funktionssysteme als auch die Unsicherheit gegenüber der gesellschaftlichen Autorität von Normen, Werten und Wissen verlangen nach einer Rationalität, die es dennoch erlaubt, die Güte von Produkten, Dienstleistungen, künstlerischen Erzeugnissen oder wissenschaftlichen Ergebnisse zu klassifizieren. Dem Erfolg der Exzellenz liegt offenbar eine grundlegende Urteilskrise postmoderner Institutionen zugrunde (vgl. Hahn 2009: 91). Deshalb geraten die nicht-referentiellen Urteile in Vorderhand, „wenn an die Stelle von Urteilen und ‚dissensus‘ diese selbstreferentiellen Wörter rücken: important, excellent, visible und so weiter. Wenn das einzige Kriterium ist, dass immer irgendwie etwas passiert“ (Hahn 2009: 92). Unter der Hand wird so eine zweckfreie Diskurskultur von einer Nutzenkultur verdrängt, in der die Wissenschaft ökonomisch verzweckt wird. Gerade ihr mangelnder normativer Gehalt verhilft den technokratischen Programmen der Exzellenz in einer Gesellschaft heterogener moralischer Orientierungen zum Erfolg. Diese moralische Leere ist zugleich jedoch auch die Achillesferse der Exzellenz (vgl. Fischer/Mandell 1994: 135 f.).

In tatsächliche Opposition zu einer vertikalen Logik des Ringens um oben und unten könnte jedoch eine horizontale Logik des Diskurses um das Für oder Wider der Wahrheit geraten. Die Position einer ‚unbedingten Universität‘ (Jacques Derrida) dreht sich nicht um die ökonomische Verwertung des Wissens für Innovationsprozesse, sondern um die öffentliche Verhandlung wissenschaftlicher Ansprüche und Ergebnisse (Derrida 2007). Dem Ansinnen, die Kontingenzsumutungen komplexer Gesellschaften durch die vagen und immer wieder wandelbaren Standards der Exzellenz zu bewältigen, sind Strategien der Kontingenzauflösung entgegensetzen, die Komplexität einfangen und Entscheidungen ermöglichen können. Mit ihnen könnte nicht Profitabilität, sondern gesellschaftliche Akzeptanz zum Qualitätsmaßstab werden, ohne den unhintergehbaren Eigensinn der Wissenschaft auf eine „politisch verwertbare Legitimationskraft partizipativ generierten Wissens“ (Maasen 2008: 29) zu reduzieren. Dies verlangt freilich ein fundamental verändertes Verständnis gesellschaftlicher Wissensproduktion, das stärker auf verteilte Intelligenz und inklusive wie kooperative Wissensnetzwerke statt auf exklusive und hierarchische Wissensmonopole setzt.

Literatur:

Apple, Michael (1987): Teacher and Texts: A Political Economy of Class and Gender Relations in

Education, New York, Routledge.

Barrow, Clyde W. (1996): The strategy of selective excellence: Redesigning higher education for global competition in a postindustrial society *Higher Education* 41: 447–469.

Barth, Johann Heinrich (2006): *Genealogisch-etymologisches Lexikon*, Oberhausen.

Becker, G. S. (1993): *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference price of excellence*, Chicago, The University of Chicago Press.

Bröckling, Ulrich / Tobias Peter (2014): Mobilisieren und Optimieren. Egalität und Exzellenz als hegemoniale Diskurse im Erziehungssystem, in: In: Krüger, H.-H./Helsper, W. (Hrsg.): *Elite und Exzellenz im Bildungssystem: Nationale und internationale Perspektiven. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 17(3), Sonderheft 19, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 129–147.

Derrida, Jacques (2007): *Die unbedingte Universität*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Eichhorn, Peter (2011): Determinants for University Excellence In: Rondo-Brovetto, Paolo, Saliterer, Iris (Hg.): *The University as a Business?* Wiesbaden: VS, S. 33–38.

Europäischer Rat (2000). Offizielle Texte der Ergebnisse des Gipfels von Lissabon zur neuen Wirtschafts- und Sozialstrategie der Europäischen Union und zur Lage auf dem Balkan. Luxembourg.

Fischer, Frank; Alan Mandell (1994): Bildungspolitik und die postindustrielle Transformation: ‚Excellence‘ als technokratische Ideologie, in: Heinz Sünker et al.: *Bildung, Gesellschaft, soziale Ungleichheit*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 120–144.

Gardner, John William (1961): *Excellence. Can we be equal and excellent too?* New York: Harper & Row.

Hahn, Barbara (2009): Paradiese im gelobten Land oder: The University in Ruins? Über amerikanische Universitäten. In: Haß, Ulrike/Müller-Schöll, Nikolaus: *Was ist eine Universität. Schlaglichter auf eine ruinierte Institution*. Bielfeld: transcript, S. 81–94.

Lazerson, Marvin et al. (1985): *An Education of Value: The Purposes and Practices of Schools*, Cambridge University Press.

Maasen, Sabine (2008): Exzellenz oder Transdisziplinarität: Zur Gleichzeitigkeit zweier Qualitätsdiskurse, in: Stefan Hornbostel; Dagmar Simon; Saskia Heise (Hg.): *Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen*, IFQ-Working Paper No. 4, Bonn, S. 23–32.

Nassehi, Armin (Hg.) (2012): *Besser Optimieren*. Hamburg: Murmann.

National Commission on Excellence in Education (NCEE) (1983): *A Nation at Risk*. Washington: US-

Department of Education.

Nowotny, Helga (2006): Real science is excellent science – how to interpret post-academic science, Mode 2 and the ERC, in: Journal of Science Communication (4), Triest: Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA).

Peter, Tobias (2014): Genealogie der Exzellenz, Beltz Juventa, Weinheim.

Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. (2006): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Heidelberg: Redline, Original: Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1981): In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. New York: Harper and Row.

Rondo-Brovetto, Paolo, Saliterer, Iris (Hg.) (2011): The University as a Business? Wiesbaden.

Zedler, Johann Heinrich (1734): Großes vollständiges Universal-Lexikon aller Wissenschaften und Künste, Bd. 8 E, Halle.