

Von den Exzellenzen zur Exzellenz

Genealogie eines Schlüsselbegriffs

| ULRICH BRÖCKLING | <<<>>>

Autoren wissenschaftlicher Journale sind damit vertraut, aus ihren Artikeln „Keywords“ zu destillieren. Dass die Substanz der meisten Aufsätze sich tatsächlich problemlos auf eine Handvoll Begriffe herunterbrechen lässt, sagt mehr über den Zustand wissenschaftlichen Publizierens als lange kulturkritische Reflexionen, aber immerhin bringen sie es noch auf vier bis fünf Schlagworte. Im Gegensatz dazu kann man den Eindruck gewinnen, als sei die Rhetorik der Hochschulreform auf einen einzigen Schlüsselbegriff zusammengeschnürt, der als höchstes Gut, kategorischer Imperativ und Heilsformel zugleich fungiert – den der Exzellenz.

Exzellenz, das ist auch jenseits der Initiative des Bundes das Keyword der gegenwärtigen Wissens- und Wissenschaftskultur, und wie stets bei solchen Mobilisierungsvokabeln stehen inhaltliche Unbestimmtheit und Suggestivkraft in direkt proportionalem Verhältnis zueinander. Exzellenz ist ein leerer Signifikant, der nur deshalb als fragloser Identifikationspunkt dienen kann, weil ihm kein Signifikat entspricht und er daher mit unterschiedlichsten Bedeu-

tungen aufgeladen werden kann. Exzellenz ist das, von dem erstens alle ständig reden, das zweitens alle erreichen wollen, das aber drittens niemand sicher sein kann, tatsächlich erreicht zu haben, und von dem schließlich und vor allem viertens niemand genau sagen kann, was das eigentlich ist.

Leere Signifikanten sind entleerte

»Auch in vergangenen Zeiten war der Exzellenz-Begriff von Unschärfe gekennzeichnet.«

Signifikanten, d.h. sie müssen entleert (worden) sein, um als solche zu fungieren. Es mag deshalb aufschlussreich sein, einen kurzen Blick auf den Prozess dieser Entleerung zu richten. Ein Durchgang durch die historische Semantik des Exzellenz-Begriffs zeigt, dass dieser auch in der Vergangenheit schon von Unschärfe gekennzeichnet war: „Exzellenz ist ein Titel“, heißt es etwa in Zedlers „Grossem vollständigen Universal-Lexicon Aller Wissenschaften und Künste“ aus dem Jahre 1732, „dessen Gebrauch höchst veränderlich gewesen“. Titel ist hier ganz wörtlich zu nehmen, denn es geht um eine Anredeform, derer sich zu befleißigen „in alten Zeiten“ zunächst die langobardischen Könige „ein sonderbares Belieben“ gehabt hätten, deren Beispiel dann „die Fränkischen und Teutschen Kayser“ gefolgt seien. So sei auch Karl der Große in den Kapitularien als „Exzellentsimus“ titulierte worden.

Eine Geschichte des Verfalls

In der Folge sank der Titel über die Jahrhunderte immer weiter ab, von den italienischen Fürsten, die ihn im 15. Jahrhundert annahmen, über die kurfürstlichen Gesandten, die bei den Verhandlungen zum Westfälischen Frieden das Recht erhielten, ihn zu führen, bis zu den obersten Militär- und Zivilbeamten. Ja, in den alten Reichsstädten, hält Adelungs „Grammatisch-kritisches Wörterbuch“ von 1811 fest, habe „dieser Titel noch mehr von seiner Würde verloren, indem er daselbst sogar den Doctoren der Medicin beygelegt“ wurde.

Der Akademikerschaft hatte schon Zedler einen Hang zur Exzellenz bescheinigt: Man finde wohl Exempel, schreibt er, dass ehemals der Titel „denen Professoribus gegeben worden“,

auch seien selbige „schon vorlängst im Lateinischen excellentissimi genennet worden“, aber so schließt sein Artikel, es sei „von dieser lateinischen Bedeutung kein Schluß auf das heutige abstractum zu machen, nachdem die Titel nicht nach der lexicalischen Bedeutung, sondern nach ihrem Brauch zu schätzen“ seien. Bis zum 19. Jahrhundert hatte sich Exzellenz jedenfalls, wie der Brockhaus von 1896 notiert, fast durchgängig „in einen Amts- und Dienstitel umgewandelt“. Die Lexika zeichnen eine Geschichte des Verfalls: Konnte es am Anfang nur einen geben, dem der Titel qua Geburt und Gottes Gnade zukam, so sonnte sich am Ende jede höhere Charge im Lichte ihrer Exzellenz, was immerhin noch einen gewissen Distinktionsgewinn gegenüber niedrigeren Rängen und vor allem gegenüber dem gemeinen Volk abwarf. Lernen lässt sich daraus zum einen, dass Exzellenz und Exzellenzdünkel untrennbar verbunden sind, und zweitens, dass die



AUTOR

Ulrich Bröckling ist Professor für Allgemeine Soziologie an der Universität Halle-Wittenberg. Seine Forschungsschwerpunkte sind ...

Wertigkeit von Exzellenz in dem Maße abnimmt, wie die Zahl der Exzellenzen zunimmt.

Bevor Exzellenz also in die Prosa von DFG-Webseiten, Drittmittelanträgen und universitären Jahresberichten einwanderte, hatte sie ihren literarischen Ort in den Traktaten zum höfi-

»Exzellenz und Exzellenzdünkel sind untrennbar miteinander verbunden.«

schon Protokoll, in militärischen und behördlichen Dienstreglements. Noch Ende des 19. Jahrhunderts war der Begriff ausschließlich für Personen von herausgehobener Stellung reserviert. Wann genau Exzellenz von der Person auf deren Leistungen, vom individuellen Titel zum Attribut von Organisationen und Produkten wurde, wann zum ersten Mal einem Rotwein, einem maßgeschneiderten Anzug, einer Gesangsdarbietung oder einer Doktorarbeit das Siegel der Exzellenz verliehen wurde, das verdiente weiterer diskursgeschichtlicher Studien. Von den exzellenten Doctores und Professoribus der alten Reichsstädte führt jedenfalls keine direkte Linie zu den Exzellenz-Wettbewerben und -Clustern von heute.

„Innovativ“ gleich „exzellent“?

Der Aufstieg des Begriffs im aktuellen Wissenschaftsbetrieb hat einen ganz anderen Startpunkt, der sich zurückverfolgen lässt auf einen Buchtitel und, glaubt man dessen Autoren, sogar auf ein präzises Datum: Es handelt sich um Tom Peters' und Robert H. Watermans Bestseller „In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies“ aus dem Jahre 1982, mit dem die beiden, damals noch Mitarbeiter bei McKinsey's, mit über fünf Millionen verkauften Exemplaren den größten Bucherfolg der Management-Literatur überhaupt landeten. Was sie unter Exzellenz verstehen und wie alles anfing, das erläutern sie gleich in der Einleitung:

„... der eigentliche Anstoß kam, als die Royal Dutch/Shell-Gruppe uns einlud, ein eintägiges Innovationsseminar durchzuführen. [...] Wir stellten die These auf, innovative Unternehmen seien nicht nur leistungsfähig beim Hervorbringen wirtschaftlich erfolgreicher neuer Produktideen, sondern: innovative Unternehmen verstünden es besonders gut, sich laufend an jede Veränderung ihrer Umweltbedingungen anzu-

passen. [...] Wenn die Bedürfnisse ihrer Kunden sich verlagern, die Wettbewerber leistungsfähiger werden, die öffentliche Meinung umschlägt, das Kräfteverhältnis im Welthandel sich verschiebt und staatliche Auflagen geändert werden, dann gehen diese Unternehmen mit – sie wechseln den Kurs und ihr

Image, stellen sich auf die neuen Verhältnisse ein, wandeln sich und passen sich an. Kurz, sie innovieren ihre gesamte Firmenkultur. Dieser Innovationsbegriff schien uns die Aufgabe eines wirklich erstklassigen Managers oder Führungsteams genau zu umreißen. Die Unternehmen, die nach unserer Einschätzung diesen Innovationsstand erreicht hatten, bezeichneten wir als ‚excellent companies‘. Wir hielten unseren Vortrag bei Royal Dutch/Shell am 4. Juli 1979, und wenn unsere Studie einen Geburtstag hat, dann war es jener Tag.“

Die Merkmale exzellenter Firmen, die sie dann aufführen, lesen sich wie ein Mantra neoliberaler Führungskunst: Sie reichen von „1. Primat des Handelns“, „2. Nähe zum Kunden“, „3. Freiraum für Unternehmertum“ bis „8. Straff-lockere Führung“. Einflussreicher als die konkreten

Erfolgskriterien und Vorschläge zum betrieblichen Re-engineering, die Peters und Waterman auf-

stellten, war ihr Postulat einer konsequenten Ausrichtung am Markt, der als riesige Kontingenzmaschine erschien, als ein höchst fluides Gewirr von Lücken und Nischen, die sich ebenso schnell auftun, wie sie wieder verschwinden oder von der Konkurrenz geschlossen werden. Erfolg sollte nur haben, so ihr Credo, wer sich dieser chaotischen Dynamik mimetisch anglich oder sie gar zu überbieten suchte, mit anderen Worten: wer beweglich genug war, seine Chance zu erkennen und zu ergreifen, bevor ein anderer es tat. Noch einflussreicher war „In Search of Excellence“ in sprachprägender Hinsicht: Der Begriff der Exzellenz trat seinen Siegeszug im Bereich des Managements an und diffundierte in der Folge vom enthusiastischen Mobilisierungsdiskurs der Gurus in die spröden Manuale von Qualitätsmanagement-Programmen, die dann spätestens in den 90er Jahren auch von öffentlichen Verwaltungen und auch Universitäten adaptiert wurden. Exzellenz steht seit-

her in semantischer Nähe zu Begriffen (und Technologien) wie Benchmarking, Evaluation, Ranking usw.

Auffällige Verschiebung

Im Prozess dieser Verallgemeinerung der „Suche nach Spitzenleistungen“, so der Titel der deutschen Übersetzung von Peters und Waterman, ist allerdings eine auffällige Verschiebung auszumachen: Sticht bei den beiden eine ausgesprochen anti-bürokratische Stoßrichtung ins Auge, ein anarchisches Misstrauen gegen alle Planung und Rechenschaftigkeit, so verläuft im akademischen Feld das Streben nach Exzellenz in geordneten Bahnen. Statt Orientierung am Wettbewerb werden Wettbewerbe ausgeschrieben; statt jener „nicht zu bremsenden Experimentierfreude“, die Peters und Waterman einforderten, dominieren Kennzahlen. Entgegen einer Rhetorik, die von internationaler Wettbewerbsfähigkeit und von der Universität als Unternehmen schwadroniert, regiert eine – in Drittmittelsummen, Impact-Faktoren, Einschreibezahlen und Rankingpositionen gemessene – Tonnenideologie, die bisweilen an die Stachanow-Bewegung der frühen Sowjetunion erinnert.

»Es regiert eine Tonnenideologie, die bisweilen an die Stachanow-Bewegung der frühen Sowjetunion erinnert.«

Alexej Grigorowitsch Stachanow war jener Held der Arbeit, der in einer einzigen Schicht mehr als hundert Tonnen Steinkohle förderte und zum Namenspatron jener Bewegung wurde, die mittels Normübererfüllung und anschließender Normerhöhungen die Arbeitsproduktivität steigern sollte. Das Schicksal dieser Bewegung sollte den Wissensarbeitern von heute als Warnung dienen, wie man dem Eintrag bei Wikipedia, dem zeitgenössischen Nachfolger von Zedlers Universal-Lexikon, entnehmen kann: „...mit der Entwicklung zur Massenbewegung wurden die Stachanow-Bewegung banalisiert und die Privilegierungen für Arbeiter, die weitere Normen übererfüllten, entwertet (für so viele Anhänger der Bewegung waren einfach keine Vergünstigungen vorhanden). Dennoch blieben die Normerhöhungen nicht ohne Folge: die Qualität der Produktion sank, der Anteil des Ausschusses nahm zu und die Werkzeuge sowie die Produktionsstätten wurden nur unzureichend gewartet.“