

Peter, Tobias

## **Governing by Excellence. Karriere und Konturen einer politischen Rationalität des Bildungssystems**

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 22 (2013) 2, S. 21-39*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Peter, Tobias: Governing by Excellence. Karriere und Konturen einer politischen Rationalität des Bildungssystems - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 22 (2013) 2, S. 21-39 -  
URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-162633

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0111-pedocs-162633>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Governing by Excellence

## Karriere und Konturen einer politischen Rationalität des Bildungssystems

**Tobias Peter**  
Freiburg

Über Exzellenz scheint alles gesagt. Die diskursive Wucht beweist sich schon allein in der uferlosen Literatur zum Thema. In der Perspektive des akademischen Beobachters fällt nicht zuletzt das Wuchern des Exzellenzdiskurses an und um Hochschulen auf. Vor allem seit sich Bund und Länder in der Exzellenz-

initiative das Ziel gesetzt haben, mit gezielter Forschungsförderung „den Wissenschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu stärken, seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Spitzen im Universitäts- und Wissenschaftsbereich sichtbarer zu machen“, ist Exzellenz vom scheinbaren Etikett zu einem wirkmächtigen politischen Schlüsselbegriff geworden. Das Versprechen der Exzellenz ist es, „eine Leistungsspirale in Gang 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).<sup>1</sup> 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).

In kritischer Perspektive wird darauf hingewiesen, dass mit der Orientierung auf Exzellenz eine stärkere Stratifizierung des Hochschulsystems verbunden ist. Dabei lässt sich zeigen, in welchen spezifischen Machtkonstellationen des wissenschaftlichen Feldes und mit welchen Effekten sich „die akademische Elite“ herausbildet (Münch 2007; Hartmann 2010; Kaube 2009). Es fehlen jedoch Analysen, die das Konstrukt wissen-

---

<sup>1</sup> Bund-Länder-Vereinbarung gemäß Artikel 91 b des Grundgesetzes (Forschungsförderung über die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen (vgl. zur Exzellenzinitiative: Leibfried 2010; Köppen 2009; Bloch et al. 2008).

schaftlicher oder pädagogischer Exzellenz selbst als strategischen Baustein zeitgenössischer Regierungspraktiken in den Blick nehmen.<sup>2</sup>

Der Beitrag verfolgt die These, dass sich die politische Rationalität der Exzellenz im Hochschulsystem insbesondere deshalb durchsetzen kann, weil sie in spezifischer Weise egalitär ist. Anhand der Problematisierungen, Zielsetzungen und Plausibilisierungsstrategien von wissenschaftssoziologischen Schriften, Managementliteratur und hochschul- und bildungspolitischen Konzepten wird dabei die spezifische Rationalität des *Governing by Excellence* als Bestandteil einer zeitgenössischen Gouvernementalität des Bildungssystems herauspräpariert.<sup>3</sup> Dabei wird hier eine genealogische Perspektive verfolgt, um „unter der scheinbaren Einheit eines Merkmals oder Begriffs“, wie ihn Exzellenz innerhalb des hochschulpolitischen Diskurses darstellt, „die vielfältigen Ereignisse ausfindig zu machen, durch die (gegen die) sie sich gebildet haben“ (Foucault 2009: 186f.). Um zu zeigen, wie sich die exzellenzorientierten politischen Programme entwickeln konnten, werden anhand einiger genealogischer Tiefbohrungen zu den Konzepten von Potential, Leistung und Wettbewerb mit der Karriere des zeitgenössischen Exzellenzdiskurses zugleich wesentliche Konturen dieser politischen Rationalität aufgezeigt.

---

<sup>2</sup> Der Beitrag ist Bestandteil von Studien, die im Rahmen des Teilprojekts „Egalität oder Exzellenz. Zur Gleichzeitigkeit gegenläufiger Rationalitäten im deutschen Bildungswesen“ (Projektleitung Prof. Dr. Ulrich Bröckling, Universität Freiburg) der DFG-Forschergruppe „Mechanismen der Elitebildung im deutschen Bildungswesen“ (FOR 1612) durchgeführt werden. Mit den diskursiven Formationen und den praktischen Effekte dieser Rationalitäten soll untersucht werden, wie sich diese gegenläufigen Rationalitäten rechtfertigen, mit welchen Einsätzen sie die Identität des Erziehungssystems verändern und wie über sie Inklusion und Exklusion organisiert werden. (Vgl. zum Ansatz der gesamten Forschergruppe Krüger et al. 2012)

<sup>3</sup> Dieser Zugang einer Analyse der zeitgenössischen Gouvernementalität orientiert sich an Michel Foucaults Arbeiten zur Geschichte des Regierungsdenkens (vgl. Foucault 2004; Bröckling et al. 2000). Die Forschungsliteratur zur Gouvernementalität der Bildung hat zunehmend an Breite gewonnen. Dabei werden sowohl die Bildungssubjekte (Pongratz 2004, 2005, 2006) und Menschenbilder, die der europäischen Bildungsplanung zu Grunde liegen (Masschelein/Simons 2005), als auch die Auswirkungen neoliberaler Steuerungsmodelle in Hochschule und Wissenschaft (Masschelein et al. 2006) untersucht. Im Vordergrund steht die Analyse neoliberaler Regierungsweisen, die auf eine wettbewerbsförmige Organisation des Bildungswesens abstellen, sowie der damit verbundenen pädagogischen Diskurse und administrativen Praxen in Schulen und Hochschulen (Ricken/Rieger-Ladich 2004; Weber/Maurer 2006; Wrana 2006; Liesner 2007; Ricken/Liesner 2008; Klingovsky 2009).

## Die Mobilisierung der Potentiale

Wer exzellent werden will, muss Grenzen überschreiten. Die Differenz zwischen dem Ist-Zustand und dem Limit, dessen Überschreitung Exzellenz markiert, bezeichnet das Potential, das Strategien der Exzellenz zu heben suchen. Sollen Potentiale geweckt und ausgeschöpft werden, greifen Strategien permanenter Verbesserung. Orientiert auf Exzellenz, werden Talente identifiziert und gefördert, entdecken Universitäten wissenschaftliche und ökonomische Reserven. Der Versuch, unausgeschöpfte Potentiale zu mobilisieren und optimieren, kennzeichnet den modernen Exzellenz-Diskurs von Anbeginn.

Seine Ursprünge lassen sich zum Sputnik-Schock Ende der 1950er Jahre zurückverfolgen. In der dadurch ausgelösten Diskussion über die Leistungsfähigkeit der amerikanischen Gesellschaft wird mit einemmal deutlich, dass im Kalten Krieg „das Überleben von planvoller Ausschöpfung der äußersten Reserven abhängt“ (von Hentig 1960: 2). 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: „Haben die Amerikaner ihren Ehrgeiz und ihren Schwung verloren, der es ihnen ermöglicht hat, Exzellenz zu erreichen?“ (Gardner 1961: xii). Ausgehend von dieser Fragestellung entwickelt sich Ende der 1950er Jahre eine umfangreiche Debatte über die Bedingungen und Möglichkeiten von Exzellenz.<sup>4</sup> 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.

Die aufkommende *Idea of Excellence* verbindet sich mit dem Gedanken der *equality of opportunities*, einer Idee der Chancengleichheit, die

---

<sup>4</sup> Die Problematisierungen heben insbesondere auf ein Übermaß an Bürokratie und auf einen falsch verstandenen demokratischen Egalitarismus als Ursachen mangelnder Leistungsbereitschaft ab. In diesem Zusammenhang beschäftigt sich eine ganze Reihe von Autoren am Ende der 1950er Jahre mit den Bedingungen und Möglichkeiten von Exzellenz. Allein im Jahr 1959 legen Historiker wie Jacques Barzun mit *The Place and the Prize of Excellence*, Philosophen wie Peter A. Bertocci mit *Education and the vision of excellence* oder Thomas H. Hamilton *The Democracy of Excellence* Schriften vor, mit denen sich der Exzellenzbegriff programmatisch aufzuladen beginnt. Zugleich werden erste Exzellenzprogrammatiken von Forschungseinrichtungen (etwa MIT), Hochschulen und Schulen formuliert, denen es um die Qualität und Forschung ihrer Einrichtungen und die Technologieführerschaft der USA geht.

natürliche Unterschiede einkalkuliert, um Spitzenleistungen zu ermöglichen. Potentiale zu heben, erlaubt es, prinzipielle Egalität im Zugang mit der Orientierung an Spitzenleistungen zu verbinden:

„Eine Konzeption, die viele Arten von Exzellenz auf vielen Ebenen umfasst, ist die einzige, die den vielfältigen Potentialen der Menschheit entspricht und eine hohe Moral in der gesamten Gesellschaft zulässt.“ (Gardner 1961: 131).

In den gleichzeitig aufkommenden Rationalitäten von Egalität und Exzellenz wird die Forderung nach spezifischen Mindestkompetenzen in der Breite mit der Annahme einer sich reproduzierenden gesellschaftlichen Ungleichheit verbunden. In den Blick des Interesses geraten die wenigen Talente, mit denen der wissenschaftliche, gesellschaftliche und ökonomische Fortschritt vorangebracht wird.

Als zentrales Motiv des frühen *Governing by Excellence* entwickelt sich dementsprechend die Sorge darum, wie es jeder unabhängig von seiner Herkunft in Spitzenpositionen schaffen kann, ohne dass ein übersteigerter Leistungsanspruch insbesondere Bildungsferne von vornherein entmutigt. Daraus entwickeln sich Mobilisierungsstrategien der Ermütigung von Exzellenz, um eine Aufwärtsmobilität zu erzeugen, die es ermöglicht, es auf Grundlage akademischer Leistung „von West Redwing, Minnesota, nach Harvard, und zum Präsidenten der USA oder von General Dynamics“ zu schaffen (McClelland 1961: 711).

Der Fahrstuhleffekt, den das Bildungssystem ermöglichen soll, lässt sich demnach nur erreichen, wenn einerseits ein möglichst breites Verständnis von Exzellenz jenseits einer Engführung auf akademische Qualifikationen vorausgesetzt wird und andererseits bildungsferne Schichten zu Erbringung von Leistung motiviert und ermächtigt werden – einschließlich der Frauen (McClelland 1961: 714ff).<sup>5</sup> Damit kommt auch im Bildungssystem der *gouvernementale* Ansatz der Johnson-Administration der 1960er Jahre zum Tragen, sozial Benachteiligte nicht ihrem Schicksal zu überlassen oder zu alimentieren, sondern zu befähigen, selbst etwas an ihrer Lage zu ändern (vgl. Bröckling 2007: 187ff).<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> In diesem Kontext entstehen entsprechende Konzepte der Motivation (vgl. McClelland 1967), auf denen schließlich sowohl egalitäre Strategien der Ermächtigung von Bildungsfernen als auch Exzellenzstrategien der Optimierung letzter Leistungsreserven von Hochbegabten aufsetzen. Beide heben letztlich auf Leistungssteigerung durch Individualisierung ab. So sollen flexible Zielanpassungen durch Techniken der Selbstführung realisiert werden (vgl. Bröckling 2007).

<sup>6</sup> Die egalitäre *Gouvernementalität* der 1960er Jahre ist nicht ökonomisch, sondern demokratisch und armutspolitisch geprägt. Die Nähe zu entsprechenden reformpädagogischen Ansätzen der Freire- oder Montessori-Pädagogik ist dabei kein Zufall. Das dabei verfolgte Ele-

Die Exzellenzkonzeptionen der 1960er Jahre zeigen das politische Streben nach einer gesellschaftlich wie individuell wirksamen Ethik permanenter Verbesserung im Modus eines flexiblen, individualisierten und ermutigenden Strebens nach Exzellenz. Die Exzellenzpolitiken entstehen im Kontext eines emanzipatorischen Projekts, das Normierung und Mittelmäßigkeit verwirft und stattdessen individuelle Herkunft und Entwürfe ebenso wie Leistungsunterschiede nicht nur gelten lässt, sondern geradezu entfesselt. Das Streben nach Exzellenz fordert nicht nur Individualität heraus, sondern macht deren Identifikation zu einer politischen Aufgabe des Bildungssystems, die durch die zunehmende Relevanz von Wissen und persönlicher Leistungsfähigkeit in allen gesellschaftlichen Bereichen umso dringlicher wird. Demnach verlangt die Rasananz des politischen und gesellschaftlichen Wandels ein wesentlich höheres Maß an wissens- und kompetenzgestützter Anpassungs- und Entscheidungsbereitschaft, während zugleich körperlich-manuelle Tätigkeiten zunehmend entwertet werden (vgl. Drucker 1993; Bell 1996; Steinbicker 2001).

Praktische wie theoretische Entscheidungsfähigkeit, inhaltliche Kenntnisse und künstlerische Fähigkeiten sind wesentliche Dimensionen eines exzellenten Bildungssystems als Agent des gesellschaftlichen Wandels: „Exzellenz in einer demokratischen Gesellschaft hängt von der Exzellenz der Allgemeinbildung seiner Bürger ab. Lasst uns hoffen, dass unsere Sekundarschulen eine Allgemeinbildung bereithalten, die zu der menschlichen Exzellenz ermutigt, die wir uns wünschen“ (Conell 1959: 386). Die gewachsene Bedeutung von individuellem Wissen und Kompetenzen für die gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Entwicklung schlägt sich schließlich in der wirkmächtigen theoretischen Auffassung nieder, Bildungssubjekte als Humankapital aufzufassen, deren persönliche ökonomischen Potentiale sich vor allem durch Investitionen in Bildung realisieren lassen (vgl. Becker 1993).

Der egalitäre Grundzug, der die Strategien der Potentialausschöpfung kennzeichnet, gehört zum prägenden Bestandteil des zeitgenössischen Regierens über Exzellenz. Strategien der Exzellenz setzen auf mehrdimensionale Strategien der Potentialoptimierung, indem sie einerseits den Personenkreis und andererseits die Art und Weise der Fähigkeiten erweitern, die potentielle Exzellenz aufweisen.<sup>7</sup> Bezogen auf das gesamte Bil-

---

ment der Verantwortungsindividualisierung bereitet letztlich den Einsatz neoliberaler Regierungsstrategien vor.

<sup>7</sup> So setzen die Studiengänge des Elitenetzwerks Bayern zum einen auf Auswahlseminare, die „die persönliche Eignung der Aufnahmekandidaten an den Kriterien fachliche Leistungen, vielseitiges Engagement, kreative Intelligenz, kommunikative und soziale Kompe-

dungssystem liegt die Herausforderung des Governing by Excellence darin, Talente innerhalb eines großen Pools möglichst frühzeitig zu erkennen und zu fördern. So fordern Schulreformen eine umfassende Mobilisierung von Potentialen nach dem Motto „Eine kluge Stadt braucht alle Talente“ (Hamburg 2009).

Auch in der Hochschulpolitik ist die Forderung, „auf Spitzentechnik und Spitzenforscher setzen und dabei die Breitenförderung nicht vergessen, weil zur Spitze immer auch die Breite gehört“ (Erhardt 2003: 9f.) längst zum Allgemeinplatz geworden. Potentiale in jeder Hinsicht nicht nur zu wecken, sondern zu optimieren, wird schließlich zur Aufgabe exzellenzorientierter Studiengänge: „Die staatliche Aufgabe liegt heute darin, die strukturellen Voraussetzungen für eine Entfaltung der personellen Elitepotentiale“ zu schaffen (Goppel 2004: 81). So sollen nicht nur fachliche Spitzenleistungen, sondern „gleichzeitig offene und integre Persönlichkeiten zur Entfaltung“ gebracht werden, die „auf besondere Herausforderungen in der Forschung oder Führungsaufgaben in der Berufswelt optimal vorbereitet und bereit sind, umfassend Verantwortung zu übernehmen.“ (ebd.: 81).

Indem Leistungsdefinitionen über klassische Engführungen hinaus erweitert werden, lassen sich zugleich bisher ungehobene persönliche Potentiale funktionalisieren. Diese Strategie passt damit zu einem generellen Trend der Erweiterung von Arbeits- und Leistungsverständnissen über die klassischen Definitionen und Aufgabenfelder der Industriegesellschaften hinaus. Exzellenz-Strategien verstehen Bildungssubjekte als ökonomische Institution mit ‚Potential‘ (vgl. Giesecke 2005), als Humankapital, das angezogen, gesichert und entwickelt werden muss. Dabei ist der Anspruch universal: Weil jeder Potential hat, ist auch jeder verpflichtet, es auszuschöpfen.

## **Die Optimierung der Leistung**

In den Imperativ der Exzellenz sind die Momente des Erfolgs wie des Scheiterns eingeschrieben. Auch wenn jeder sein Potential mobilisieren soll, kann nicht jeder exzellent sein. Um dennoch die notwendigen Mobilisierungseffekte zu erzeugen, setzen Exzellenzstrategien auf eine Flexi-

---

tenz sowie Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen“ testen. Die Elitestudiengänge verknüpfen die Vermittlung wissenschaftsspezifischer Kompetenzen etwa zu Forschung und Publikationstätigkeit mit außerwissenschaftlichen Kompetenzen. Dabei entsteht ein dichtes Netz von Supervision und Mentoring, Trainings, Soft Skill Kursen und Career Days (vgl. STMWBK Bayern 2006: 12).

bilisierung der Leistungsmaßstäbe. Anstatt objektive Standards zu setzen, heben Exzellenzinitiativen auf die Einzigartigkeit jedes einzelnen Antrags ab. „Subjektiv und fair“<sup>8</sup> – nicht die Objektivität der Abschlussnote, sondern die individuelle Persönlichkeit des Bewerbers zählen für exzellenzorientierte Studiengänge. So sucht unter dem Motto „Du bist ein Nerd? Werde deswegen Stipendiat!“<sup>9</sup> die privat getragene Zeppelin University „Menschen, die – für ihr Alter – Besonderes und Exzellentes geleistet haben. Wir wissen, dass exzellente Leistungen nicht zwingend hervorragende Schulnoten bedeuten. Für uns zählen daher auch ausgezeichnete Projekt- und Lebenserfahrungen“.<sup>10</sup>

Derartige Strategien der Potentialmobilisierung, die in den zeitgenössischen Konzepten von Chancengerechtigkeit und Diversity zum Tragen kommen, beruhen auf einem spezifischen Verständnis von Leistung, in dem der Nachweis von Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen nicht suspendiert, sondern relationiert wird. Nicht das einmalige Erreichen eines objektiven und transparenten Leistungsziels, sondern die permanente Anpassung an eine prinzipiell unsichere und flexible Leistungsnachfrage zählt. Der exzellenzorientierte Leistungsbegriff der *Performance* formuliert den Imperativ, vor dem Hintergrund des je eigenen Potentials das Beste aus sich herauszuholen – was immer dies auch sei.

Die Orientierung auf Leistungskonzeptionen im Sinne des zielrelativen Performance-Paradigmas prägt insbesondere den wissenschaftssoziologischen Exzellenzdiskurs früh. Robert K. Merton begreift *Excellence in the sense of Performance* vor dem Hintergrund der alltäglichen Beobachtung von Leistungsunterschieden als relativ zum individuellen Potential und bündelt diese in den psychologischen Begriffen der ‚under-achiever‘, die unter ihren Potentialen bleiben und der ‚over-achiever‘, die sich weit besser schlagen, als von ihnen vermutet wurde.

Exzellenz im Sinne optimaler Performance ist demzufolge dann erreicht, wenn die Grenzen der je individuellen Leistungsfähigkeit erreicht oder möglichst überschritten werden (Merton 1973: 426). In den bildungspolitischen Konzeptionen der National Commission of Excellence in Education (NCEE 1983) setzt sich diese Auffassung fort. Exzellenz wird nun nicht nur auf das individuelle Leistungsvermögen Einzelner,

---

<sup>8</sup> So das Motto des Auswahlverfahrens der Zeppelin-University, <http://www.zu.de/deutsch/bewerbung/index.php> (17.06.2013)

<sup>9</sup> <http://www.sueddeutsche.de/bildung/studium-uni-vergibt-anti-streber-stipendium-1.1685297> (17.06.2013)

<sup>10</sup> <http://www.zu.de/deutsch/bewerbung/index.php> (17.06.2013)



sondern auch auf Institutionen übertragen. „Exzellenz kennzeichnet eine Schule oder ein College, das hohe Erwartungen und Ziele für alle Lernenden setzt und schließlich versucht, ihren Schülern auf vielfältige Weise das Erreichen dieser Ziele zu ermöglichen“ (NCEE 1983: 14) Der NCEE-Report *A Nation at risk* behält dabei den egalitären Grundzug der Exzellenzkonzeptionen der 1960er Jahre bei und stellt sie nun in einen ökonomischen Kontext. Jeder kann exzellent werden – nicht um der Nation zu dienen, sondern um die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft, des Unternehmens und letztlich von sich selbst zu steigern. Infolge des Reports wird es bis heute zur Aufgabe der US-amerikanischen Bildungs- und Wissenschaftspolitik, das *Achievement Gap* auf individueller wie organisatorischer Ebene zu schließen.<sup>11</sup>

Die performance-orientierten Konzepte korrespondieren mit Exzellenzvorstellungen, die über den Bildungsbereich hinausweisen. Insbesondere der einflussreiche Management-Klassiker *In Search for Excellence* (Peters/Waterman 2006) entdeckt die Performance jedes einzelnen Mitarbeiters als Exzellenzressource. Sie empfehlen aus der Beobachtung exzellenter Unternehmen heraus nicht, Mitarbeitern immer höhere Ziele zu stecken, sondern die jeweiligen Ziele von den Mitarbeitern selbst bestimmen zu lassen. Anstelle permanenter Demotivation durch unrealistische Ziele soll durch individuelle Zielstellung das persönliche Optimum erreicht werden.<sup>12</sup> Während absolute Leistungsmaßstäbe all zu viele ausschließen, gewährleisten variierte Leistungsanforderungen eine insgesamt höhere Performance.

Auch wenn Performancestrategien einerseits auf eine möglichst breite Mobilisierung von Leistungspotentialen setzen, müssen sie dennoch andererseits sicherstellen, dass das tatsächliche Erreichen von Exzellenz eine Ausnahme bleibt, die als solche auch sichtbar ist. Deshalb sind Strukturen symbolischer Anerkennung wichtig, „um Anreize für exzellente Arbeit zu setzen“ (Merton 1973: 438). Der Status der Exzellenz sollte Merton zufolge dann verliehen werden, wenn der Preis als Anreiz wirkt und zugleich die Prämierten ihres erreichten Status versichert. Exzellenz an-

---

<sup>11</sup> vgl. die Programme der US-Bundesregierung „No child left behind“ (2002) und „Race to the Top“ (2011)

<sup>12</sup> Basis dessen ist die empirische Beobachtung, dass sich die Mehrzahl von Mitarbeitern und Führungskräften zu den jeweils besten zählen: „Wir halten uns selbst für Spitze. Was uns selbst anbelangt, sind wir von überschwänglicher, hanebüchener Irrationalität.“ (Peters/Waterman 2006: 115) Und weil sich alle als Sieger verstehen wollen, müssen Unternehmen diese Vorstellung bestärken, statt permanent das Selbstwertgefühl zu dämpfen. Motivation wird so zur zentralen Managementstrategie.

zuerkennen besitzt dabei nicht nur eine individuelle Motivationsfunktion, sondern darüber hinaus auch eine gesellschaftliche Markierungsfunktion für wissenschaftliche wie gesellschaftliche Spitzenleistungen, die ansonsten unbeachtet bleiben. Diesem Prinzip folgend entwickeln sich in den 1980er Jahren Qualitätssicherungssysteme wie das *Baldrige Performance Excellence Program* oder das europäische Pendant *EFQM*, mit denen nicht nur Unternehmen, sondern ebenso dem Gesundheitssektor, dem Bildungsbereich und Non-Profit-Organisationen ein umfassendes Instrumentarium zur Verfügung gestellt wird, um Leistung zu steigern und Exzellenz zu erreichen.<sup>13</sup>

Gleichzeitig entwickelt das *Blue Ribbon Program* für exzellente Schulen entsprechende Assessments, Konferenzen und Tests im Bildungsbereich.<sup>14</sup> In diesen Programmen wird das Streben nach Exzellenz nicht nur staatlich abgesegnet, sondern im Zuge dessen zugleich auf eine quasi-objektivierte und gesamtgesellschaftlich verbindliche Grundlage gestellt. Performance Exzellenz wird zum entscheidenden Bestandteil der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und darüber vermittelt auch der gesamten Nation. Über Qualitätssicherungsprogramme Performance zu vergleichen und anzureizen, wird zu einer zentralen Strategie des *Governing by Excellence*, die sich schließlich in den Akkreditierungs- und Qualitätssicherungsverfahren von Hochschulen niederschlagen.<sup>15</sup> Mit ihnen wird es möglich, durch die Prinzipien des Leistungsvergleichs und der Sichtbarmachung von Exzellenz eine Leistungsspirale in Gang zu setzen, durch die zwar nur wenige prämiert, aber möglichst alle mobilisiert und optimiert werden.

---

<sup>13</sup> Das *Baldrige Program* wird verantwortet vom National Institute of Standards and Technology. Damit sollen exzellente Organisationen identifiziert und zugleich Organisationen, die noch nicht exzellent sind, exzellent werden. Dabei wird auf das Management abgezielt, um Wert, Effektivität und Ressourcen des Unternehmens zu permanent zu verbessern, indem organisationale und individuelle Lernprozesse ausgelöst werden; vgl. <http://www.baldrigepe.org/> (17.6.2013). Das nahezu zeitgleich entstandene europäische Pendant der European Foundation for Quality Management (EFQM) entstand auf Initiative der Europäischen Union. Das entsprechende Managementmodell des EFQM-Excellence-Awards wurde 1991 als Rahmenrichtlinie auf europäischer Ebene eingeführt.

<sup>14</sup> vgl. <http://www.blueribbonsschools.com/> (17.6.2013)

<sup>15</sup> So beschreibt *Excellence* den höchsten zu verleihenden Status privater Business Schools. So verstehen sich die Akkreditierungsagenturen wie die *European Foundation for Management Development* als Agenturen zur Feststellung von Exzellenz: „EFMD Acts as a Catalyst to Enhance Excellence in Management Education and Development Globally“; vgl. <http://www.efmd.org/> (17.6.2013)

Soll Exzellenz mithilfe symbolischer Anerkennungsstrukturen sichtbar gemacht werden, bleibt dennoch unklar, wo die Gelingensvoraussetzungen exzellenter Performance liegen. Laut Merton ist es die Nähe zu wissenschaftlicher Exzellenz selbst, die das Hervorbringen von Exzellenz begünstigt. Demnach braucht es die wissenschaftlichen Charismatiker, um exzellente Leistungen anzuregen: „Sie streben nicht nur nach Exzellenz, sie haben ebenso das Vermögen, in anderen Exzellenz hervorzurufen“ (Merton 1973: 452).<sup>16</sup> Die tatsächliche Performance wird erst sichtbar mit jenen *evokers of excellence*, jenen Förderern und Mentoren, die Exzellenz gleichermaßen verkörpern, erkennen wie anregen: Nur Wissenschaftler, die selbst exzellent sind, können potentielle Exzellenz erkennen und entsprechende Leistungen fördern (vgl. Merton 1973: 426).

In der wissenschaftssoziologischen Debatte um die Ursachen und die Gelingensbedingungen wissenschaftlicher Exzellenz wird sowohl auf funktionierende Forscherteams als auch auf optimale Rahmenbedingungen abgehoben. Erst die *Evocative Environments*, die exzellenten Institute selbst bringen exzellente Forscher hervor (Zuckerman 1977). Ein Umfeld, das die Kreativität der Forscher anstachelt, das Produktivität symbolisch und finanziell anerkennt, das sich die Sorge um Exzellenz nutzbar macht, Ziele klar kommuniziert, Autonomie und Verantwortlichkeit kombiniert und dabei bürokratische Fesseln vermeidet, weist alle Voraussetzungen für Exzellenz auf, wenn zugleich auf eine sorgfältige Bestenauswahl der Forscher geachtet wird (vgl. Jackson 1987: 163).

Diese zirkuläre Argumentation, dass Exzellenz vor allem bereits vorhandener exzellenter Performance beruht, prägt den Exzellenzdiskurs bis heute. Dem Wissenschaftsphilosophen Jürgen Mittelstraß zufolge „muss viel Qualität beisammen sein, um Exzellenz zu befördern. Qualität nicht nur auf fachlichen oder disziplinären Inseln, die man selbst besiedelt, sondern in Form eines wissenschaftlichen Umfeldes, das durch Qualität und Exzellenz bestimmt ist.“ (Mittelstraß 1996: 15).

Exzellenz als *creatio ex nihilo*? Da Exzellenz als Voraussetzung von Exzellenz nicht aus sich selbst heraus entstehen kann, bleibt nur eine systematische, wissenschaftspolitische Strategie übrig, um exzellente Bedingungen zu schaffen. Entsprechende politische Programme zielen darauf ab, eine „qualitätsreiche Ungleichheit anzusteuern – über ein sich differenzierendes Hochschul- und, spezieller Universitätssystem, über unterschiedliche Profil- und Schwerpunktbildungen“ (ebd.). Mit ihren „Exzellenznachwuchsprogrammen“ (DFG 1993, 2000) richtet die DFG bereits

---

<sup>16</sup> Excellence wird in der Übersetzung als „Glanzeistung“ ins Deutsche übertragen.

in den 1990er Jahren verschiedene Instrumente der Nachwuchsförderung ein, die durch eine hohe Selektivität und projektförmige Begrenzung des Förderzeitraums vor allem Performanz zur Voraussetzung von Exzellenz machen. Das Konzept der Exzellenz wird damit von der DFG parallel zur EU-Forschungspolitik früh erprobt. Es erfährt damit eine praktische Bewährung und semantische Verankerung in der Förderpolitik. In der Einrichtung in von Exzellenzclustern und Elitestudiengängen wird diese Philosophie schließlich hochschulpolitisch forciert und institutionell breit umgesetzt.

## **Die Entfesselung des Wettbewerbs**

Galt die Stoßrichtung früherer Exzellenzkonzeptionen infolge des Sputnik-Schocks einer mangelnden technologisch-militärischen Konkurrenzfähigkeit der gesamten Nation, so dreht sich der Exzellenz-Diskurs seit den 1980er Jahren um die Frage der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft. Die Strategien der Exzellenz, Potentiale zu wecken und Performance zu erzeugen, werden mit dem Aufkommen neoliberaler Konzepte aufgegriffen und modifiziert. So formuliert der NCEE-Report *A Nation at Risk* das Drama einer Nation, deren einstiger Vorsprung in Wirtschaft, Industrie, Wissenschaft und technologischer Innovation angesichts einer Vielzahl von Konkurrenten geschwunden ist.

Die Problematik eines mittelmäßigen Bildungssystems zeigt sich nicht nur im Erfolg japanischer Autos, südkoreanischer Stahlfabriken und deutscher Maschinen; sie entfaltet sich vor allem im Kontext eines grundlegenden gesellschaftlichen Wandels im Informationszeitalter: Global zirkulierendes Wissen ist längst zum entscheidenden Faktor des Wohlstands geworden. Nimmt man diese These einer wissensbasierten Ökonomie an, so wird die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems zur entscheidenden Frage: „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.“ (NCEE 1983: 10).

Mit der geforderten Bildungsreform im Zeichen der Exzellenz zielt die Kommission auf die Mobilisierung aller Bildungsreserven unabhängig von Herkunft, Alter oder Einkommenssituation ab. Unverkennbar greift der Report ein ökonomisches Verständnis von Lernen als Investment auf, dass durch die Humankapitaltheorie geprägt ist. Wurde die Optimierung aller Potentiale im Kalten Krieg durch die Überlebensentschei-

dende Frage des militärischen Vorsprungs begründet, kommt es nun auf Exzellenz deshalb an, weil in wissensbasierten Gesellschaften ebenso knappe wie fragile Wettbewerbsvorsprünge entscheidend sind.

Innerhalb der globalen Wettbewerbssituation, in deren Kontext sich die Exzellenzsemantik in der US-Bildungspolitik entfaltet, wandern Begriff und Konzept der Exzellenz zuerst auf EU-Ebene in das bildungspolitische Vokabular ein (vgl. Ricken 2009: 199).<sup>17</sup> Zwar implementiert die Euratom-Forschungsförderung schon zu Beginn der 1990er Jahre ‚networks of excellence‘, aber erst die Lissabon-Strategie, die EU zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensgestützten Wirtschaftsraum der Welt zu machen, forciert die strategische Zielsetzung auf Exzellenz. Nun sieht sich die EU „mit einem Quantensprung konfrontiert, der aus der Globalisierung und den Herausforderungen einer neuen wissensbasierten Wirtschaft resultiert.“ (Europäischer Rat 2000: 1).

Dadurch wird eine bessere Integration und Abstimmung der Forschungstätigkeiten notwendig, „um sie möglichst effizient und innovativ zu gestalten und um zu gewährleisten, daß Europa attraktive Perspektiven für seine fähigsten Köpfe bieten kann.“ (ebd.: 5). Dabei wird die Förderung von „Spitzenforschung und -entwicklung in allen Mitgliedstaaten“, um die „Verbreitung von Spitzenleistungen zu fördern“ (ebd.: 5f) mit einer umfassenden ökonomischen Steuerung verknüpft. Diese setzt darauf, die vorhandenen Ressourcen intensiver und effizienter zu nutzen und zugleich eine zielgerichtete und an klaren Benchmarks ausgerichtete Erhöhung des Humankapitals zu realisieren (vgl. ebd.: 6).

In einer wissensbasierten Ökonomie gilt das knappe Gut hochqualifizierter Spitzenkräfte als Grundlage des gesellschaftlichen Wohlstands. Wissenschaft und Hochschulen müssen deshalb einerseits um diese „high-potentials“ konkurrieren und diese andererseits auch hervorzubringen. Dagmar Schipanski, Präsidentin des Wissenschaftsrates geht bereits 1998 davon aus, dass von „der Exzellenz des wissenschaftlichen Nachwuchses die Zukunft der Universitäten abhängt.“ (Schipanski 1998: 3).

Trotz der zunehmenden Bemühungen um wettbewerbliche Steuerung diagnostiziert der Wissenschaftsrat im Jahr 2001, dass sich die Hochschulen „in einem internationalen Wettbewerb um Wissenschaftler und Studierende“ befinden, sie aber unverändert „im Wettbewerb um ihren wissenschaftlichen Nachwuchs immer weniger konkurrenzfähig sind. Exzel-

---

<sup>17</sup> Auch die Deutsche Forschungsgemeinschaft formuliert bereits Anfang der 1990er die Grundanforderung „Exzellenz“ an Graduiertenkollegs, ohne jedoch konzeptionell näher auf den Begriff einzugehen (vgl. DFG 1993).

lente Nachwuchswissenschaftler schlagen heute vielfach nicht mehr eine Hochschullehrerlaufbahn ein, sondern wandern in attraktive Beschäftigungsfelder außerhalb der Hochschule oder an Hochschulen außerhalb Deutschlands ab.“ (WR 2001: 32).

Auf dem Höhepunkt der Brain-Drain-Debatte steht diese Äußerung paradigmatisch für einen Zusammenhang zwischen Exzellenz, Sichtbarkeit und Wettbewerb. Dabei kommt das Ziel, die *besten Köpfe* zu halten und anzuziehen, die Forderung nach exzellenten, weil sichtbaren Forschungseinrichtungen und das verstärkte Augenmerk auf den wissenschaftlichen Nachwuchs zusammen (vgl. von der Oelsnitz 2007; Haberkann/Dettling 2005). Damit Abwanderung und potentieller Wohlstandsverlust vermieden werden kann, müssen Hochschulen attraktive Bedingungen für exzellente Nachwuchswissenschaftler bieten. Um sich in der Konkurrenz zu behaupten, ist es notwendig, dass sich Hochschulen selbst als Wettbewerbsakteur konstituieren.

Der Imperativ volkswirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit hängt untrennbar mit der Implementierung wettbewerbsförmiger Verfahren zur Herstellung von Exzellenz zusammen. Dabei können Exzellenzstrategien an die seit den 1980er Jahren laufenden hochschulpolitischen Bemühungen um mehr Wettbewerb an deutschen Hochschulen anschließen (vgl. WR 1985; Winter 2012). Damit sich Hochschulen selbst als Wettbewerbssubjekte begreifen, müssen sie sich durch die Konzentration auf Kernkompetenzen profilieren. Die Profilbildungssemantik, die den Exzellenzdiskurs prägt, greift dabei auf Managementideen zurück, die Komplexitätsreduktion zur Voraussetzung unternehmerischen Erfolgs machen. Demnach braucht es Flexibilität, Einfachheit und Identität, um sich in komplexen Wettbewerbssituationen behaupten zu können:

„Die exzellenten Unternehmen haben erkannt, wie wichtig es ist, dem überwältigenden Sog zu mehr Komplexität zu widerstehen und möglichst vieles möglichst einfach zu halten.“ (Peters/Waterman 2006: 125)

Ähnlich wie die großen, unüberschaubar diversifizierten und deshalb unbeweglich gewordenen Konzerne, werden nun die schlicht zu groß gewordenen Universitäten ins Visier genommen. Diese sind längst einer „institutionellen Erosion“ ausgesetzt, weil die einzelnen Teile keinen inneren Zusammenhang mehr generieren können. Die Mitte der 1990er diagnostizierte Krise der Universitäten soll durch Schwerpunktsetzungen und Profilbildungen überwunden werden, um eine Qualitätsorientierung an Exzellenz durchzusetzen, die offenbar in den gegenwärtigen Universitäten kaum möglich ist. (Mittelstraß 1996: 15).

„Auf dem Wege zur Exzellenz“ befinden sich Hochschulen dann, wenn sie sich verschlanken und auf die Forschung konzentrieren. Profil-

bildung dient dem Ziel der Effizienzsteigerung, um Universitäten wie die TU Berlin „im sich verschärfenden Wettbewerb der Universitäten hinreichend attraktiv für die Einwerbung der benötigten Budgets zu machen. Insofern müssen die Strukturen (Verteilungsmechanismen, Anreizstrukturen, Aufbau- und Ablauforganisation) der TUB reformiert werden, um systematisch mehr Exzellenz und Innovativität der Gesamtuniversität durch Steigerung ihrer Qualitäts- und Kosteneffizienz zu bewirken.“ (TU Berlin 1997).

Die Implementierung von Profilbildungsprozessen und betriebswirtschaftlichen Steuerungsformen in den 1990er und vor allem den 2000er Jahren vollzieht sich zeitgleich mit der verstärkten Orientierung auf Exzellenz. Vertragsgesteuerte Instrumente des modernen Managements wie Zielvereinbarungen, Controlling und Evaluation werden dabei ergänzt von einer Rankingkultur, die Leistungen transparent und einer marktförmigen Bewertung zugänglich machen soll (Power 1997; Espeland/Sauder 2007; Matthies/Simon 2008). Innen- und Außensteuerung sind untrennbare Bestandteile der zeitgenössischen Transformationen des Bildungssystems im Zeichen des Wettbewerbs, die mit einer Managerialisierung bzw. unternehmensförmigen Organisation von Hochschulen verbunden ist (vgl. Maasen/Weingart 2006; Mautner 2005, 2010).<sup>18</sup> Die exzellente Universität ist notwendig unternehmerisch.

Als schlagkräftige Wettbewerbsakteure, die sich ihrer Stärken und Schwächen bewusst sind, können Hochschulen schließlich an Wettbewerben wie der Exzellenzinitiative teilnehmen. Der „Wettbewerb als Entdeckungsverfahren“ (F.A. von Hayek) dient dazu, Vergleichbarkeit zu schaffen und vorhandene Potentiale und Leistungsreserven zu identifizieren.

Damit der Wettbewerb seine positiven Wirkungen entfalten kann, müssen sich die Marktteilnehmer möglichst umfassend beteiligen. Dementsprechend liegt das Augenmerk von Exzellenz-Wettbewerben keineswegs nur auf den wenigen exzellenten Universitäten selbst, vielmehr wird eine transformierende Wirkung angestrebt, die möglichst alle Hochschulen erfasst. Zukunftskonzepte exzellenter Universitäten erzielen nicht nur eine nachhaltige Wirkung „für den nachhaltigen Ausbau von Spitzenforschung“ an den jeweiligen Standorten. Ihre Fortschritte sollen darüber hinaus dazu beitragen, das „Wissenschaftssystem weiterzuentwickeln“.

---

<sup>18</sup> Diese Umgestaltung der Universitäten von selbstverwalteten öffentlichen Anstalten zu professionell geführten Wissenschaftsunternehmen geht einher mit einer wachsenden Bedeutung drittmittelfinanzierter projektförmiger Forschung (Torka 2009) und einer zunehmenden Arbeitsmarktorientierung der Lehre.

Indem sich Hochschulen „Entwicklungschancen (...) mit Blick auf ihre internationale Sichtbarkeit und Wettbewerbsfähigkeit“ (WR 2010) eröffnen, werden sie zugleich zum Motor für den Umbau des gesamten Hochschulsystems. Auch wenn nur wenige siegen, gewinnen alle, wenn jeder mitmacht – so der egalitäre Wettbewerbsgedanke. Die Regierungsstrategien der Exzellenz konstituieren die Hochschulen als Agenturen einer wissensbasierten ökonomischen Entwicklung. Weil die ökonomischen Wettbewerbsvorsprünge einer wissensbasierten Gesellschaft unabdingbar auf Bildung, Wissenschaft und Forschung angewiesen sind, wird die Orientierung auf Exzellenz zum Fluchtpunkt der wettbewerblichen Hochschulsteuerung.

## **Egalitäre Exzellenz**

Exzellente Hochschulen offerieren einen Katalog von Leistungen, der die hier beschriebenen wesentlichen Elemente des Governing by Excellence bei weitem sprengt: Interdisziplinarität, Internationalität und Netzwerkbildung sind nur einige der Konzepte, die an exzellente Wissenschaftler und Hochschulen gleichermaßen herangetragen wie von ihnen beansprucht werden. An dieser Stelle können lediglich diejenigen Konturen beschrieben werden, die prägend für die Rationalität des Governing by Excellence sind.

Die beschriebenen Strategien, Potentiale zu mobilisieren, Leistung zu optimieren und Wettbewerb zu entfesseln, stehen dabei in einem inneren Zusammenhang. Dabei weist die politische Rationalität der Exzellenz paradoxerweise einen egalitären Grundzug auf, der den Exzellenzstrategien ihre Plausibilität verleiht. Die Herausbildung von exzellenten Nachwuchswissenschaftlern benötigt zwingend Breitenbildung. Leistungsimperative fordern zur Ausschöpfung der je individuellen Leistungspotentiale aller Studierenden und Nachwuchswissenschaftler auf. Wettbewerbe wie die Exzellenzinitiative können ihre Funktion nur dann erfüllen, wenn sich möglichst viele Hochschulen beteiligen. In der Totalität des Governing by Excellence liegt dessen Wirkmächtigkeit ebenso wie dessen Verwundbarkeit. Exzellenzstrategien können nur dann funktionieren, wenn möglichst alle mitmachen.

Daraus ergibt sich die Herausforderung, einerseits eine Ausdifferenzierung von Spitzen zu organisieren, die den Exzellenzstatus deutlich heraushebt und andererseits daraus keine dauerhaften Exzellenzzuschreibungen entstehen zu lassen, die alle anderen nachhaltig demotivieren. Mit der Logik des Aufstiegs und Abstiegs wurde versucht, diesem Dilemma in der zweiten Runde der Exzellenzinitiative Rechnung zu tragen. Ob sich



das Governing by Excellence dauerhaft durchsetzt, ist freilich offen. In der Kritik, dass sich die *Exzellente Universität* von der klassischen Bildungsidee verabschiedet hat, werden zugleich alternative Konzeptionen jenseits einer unternehmerischen Ausrichtung deutlich (vgl. Masschelein et al. 2007; Derrida 2001). Versuche, die Zielsetzungen und Programmatiken der Exzellenz zu verweigern, sind indes selten, weil riskant. Mit der Weigerung, Potentiale überhaupt zu identifizieren, äußeren Leistungsfaktoren zu folgen und an Wettbewerben teilzunehmen, können Exzellenzstrategien nur dann unterlaufen werden, wenn die Verweigerung ebenso umfassend ist wie der Exzellenzanspruch selbst. Einzelne Absetzbewegungen drohen demgegenüber gerade jene stabilen Spitzen zu produzieren, die sie zu verhindern suchen.

Demgegenüber scheint die sich abzeichnende Herausbildung einer stabilen vertikalen Differenzierung des Hochschulsystems (vgl. Münch 2007) die Rationalität der Exzellenz nicht zu stärken, sondern ins Leere laufen zu lassen. Wenn die Medaillen schon verteilt sind, braucht keiner mehr an den Start gehen. Es bliebe eine akademische Elite ohne Exzellenz, eine reputierliche Form mit zweifelhaftem wissenschaftlichen Kern. Nimmt man die ihr zugrunde liegende Egalitätsfiktion ernst, so droht der Exzellenz ein *dialectical suicide*, ein Scheitern am eigenen Erfolg. Darin läge freilich auch eine Chance: Es wäre zu zeigen, dass *Die unbedingte Universität* (Jacques Derrida) als ein Ort, an dem die Wahrheit öffentlich verhandelt wird, länger lebt.

### Literatur

- Becker, G.S. (1993): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Chicago: The Univ. of Chicago Press.
- Bell, D. (1996): Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt am Main: Campus.
- Bloch, R./Keller, A./Lottmann, A./Würmann, C. (Hg.) (2008): Making Excellence: Grundlagen, Praxis und Konsequenzen der Exzellenzinitiative (Tagungsband), Bielefeld.
- Bröckling, U. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, U./Krasmann, S./Lemke, T. (Hrsg.) (2000): Gouvernementalität der Gegenwart. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Conell, J.F. (1959): Excellence in General Education. In: The School Review, Volume 67, Winter 1959 Number 4, S. 375-386.
- Derrida, J. (2001): Die unbedingte Universität, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- DFG, Deutsche Forschungsgemeinschaft (1993): Bericht – Drei Jahre Graduiertenkollegs, Bonn.
- DFG, Deutsche Forschungsgemeinschaft (2000): Strukturelle Auswirkungen des Programms zur Förderung von Graduiertenkollegs, Bonn.
- Drucker, P.F. (1993): Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf: Econ.

- Erhardt, M. (2003): Zur Spitze gehört immer die Breite, in: *Wirtschaft & Wissenschaft*, 11, S. 9-10.
- Espeland, W./Sauder, M. (2007): Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds. In: *American Journal of Sociology* 113. S. 1-40.
- Europäischer Rat (2000): 23. und 24. März 2000 Lissabon – Schlussfolgerungen des Vorsitzes, Brüssel.
- Foucault, M (2009) *Geometrie des Verfahrens. Schriften zur Methode*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2004): *Geschichte der Gouvernementalität*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Gardner, J.W. (1961): *Excellence: can we be equal and excellent too?* New York: Harper & Row.
- Giesecke, H. (2005): „Humankapital“ als Bildungsziel? Grenzen ökonomischen Denkens für das pädagogische Handeln, In: *Neue Sammlung*, Vol. 45, Heft 3. S. 377–389.
- Goppel, T. (2004): Redebeitrag in der 30. Debatte, in *Plenarprotokoll zur 30. Sitzung*, München: Bayerischer Landtag; URL <http://www.bayern.landtag.de/webangebot2/webangebot/protokolle.jsessionid=7FA8A5D5CC31C297C780B8567542ADED?execution=e1s1> (12.01.2013)
- GWK, Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (Hrsg.) (2005): *Bund-Länder-Vereinbarung gemäß Artikel 91 b des Grundgesetzes (Forschungsförderung) über die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder zur Förderung von Wissenschaft und Forschung an deutschen Hochschulen*. Essen.
- Hartmann, M. (2010): Die Exzellenzinitiative und ihre Folgen, in: *Leviathan*, Vol. 38, Heft 3, S. 369-387.
- Hentig, H.v. (Hrsg.) (1960): *Die Schule zwischen Bewahrung und Bewährung: eine amerikanische Besinnung auf die Maßstäbe eines modernen Bildungswesens* (Rockefeller-Bericht u. Conant-Bericht), Übersetzung des Originals: Rockefeller Brothers Foundation (Hrsg.) (1958): *The Pursuit of Excellence: Doubleday*.
- Jackson, D.N./Rushton, J.P. (Hrsg.) (1987): *Scientific Excellence. Origins and Assessment*, New York.
- Kaube, J. (Hrsg.) (2009): *Die Illusion der Exzellenz. Lebenslügen der Wissenschaftspolitik*. Berlin: Wagenbach.
- Klingovsky, U. (2009): *Schöne neue Lernkultur. Transformationen der Macht in der Weiterbildung. Eine gouvernementalitätstheoretische Analyse*. Bielefeld: transcript.
- Köppen, B. (2009): *Exzellenzinitiative: Die Gewinner. Zukunftskonzepte, Graduiertenschulen, Exzellenzcluster*. Bonn: Lemmens Medien.
- Krüger, H. H./W. Helsper/R. Sackmann/G. Breidenstein/U. Böckling/R. Kreckel/J. Mierendorff/M. Stock (2012): *Mechanismen der Elitebildung im deutschen Bildungssystem. Ausgangslage, Theoriediskurse, Forschungsstand*. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 15. Jahrgang, Heft 2/2012. Springer VS. S. 327-343
- Leibfried, S. (2010): *Die Exzellenzinitiative. Zwischenbilanz und Perspektiven*. Frankfurt: Campus.
- Liesner, A. (2007): *Governmentality, European politics, and the Neo-liberal Reconstruction of German Universities*. In: *Policy Futures in Education* 5, 4., S. 449–459.
- Maasen S./Weingart, P. (2006): *Unternehmerische Universität und neue Wissenskulturr*. In: *Die Hochschule*, Vol. 15, Heft 1/2006. S. 19-45.

- Masschelein, J./Simons, M. (2005): Globale Immunität. Eine kleine Kartographie des europäischen Bildungsraums. Berlin, Zürich: diaphanes.
- Masschelein, J./Simons, M. (2007): Jenseits der Exzellenz. Eine kleine Morphologie der Welt-Universität, Berlin, Zürich: diaphanes.
- Masschelein, J./Simons, M./Bröckling, U./Pongratz, L. (2006): The Learning Society from the Perspective of Governmentality. In: Educational Philosophy and Theory, August 2006 Special Issue.
- Matthies, H./Simon, D. (Hrsg.) (2008): Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen. In: Leviathan Sonderheft. Heft 24/2007. Wiesbaden: VS.
- Mautner, G. (2005): The Entrepreneurial University. A Discursive Profile Of A Higher Education Buzzword. In: Critical Discourse Studies. Vol. 2, Heft 2/2005. S. 95-120.
- Mautner, G. (2010): Language and the market society. Critical reflections on discourse and dominance. London, New York: Routledge.
- McClelland, D.C. (1961): Encouraging Excellence, In: Daedalus, Vol. 90, Heft 4/1961. S. 711-724.
- McClelland, D.C. (1967): The Achieving Society, New York: Free Press.
- Merton, R. (1973): ‚Recognition‘ and ‚Excellence‘. Instructive Ambiguities, in: Ders.: The Sociology of Science. Theoretical and empirical Investigation, Chicago: The University of Chicago Press, S. 419 – 438, Erstveröffentlichung in: Yannolinsky, A. (Hrsg.) (1960): Recognition of Excellence. Working Papers, New York: Free Press, S. 297-328.
- Mittelstraß, J. (1996): Abschied von der vollständigen Universität. Müssen alle noch alles machen?, in: Deutsche Universitäts-Zeitung, Jg. 52 / Heft 23, Bonn, Stuttgart, S. 13-15 wiederabgedruckt: (2000): Bedingungen wissenschaftlicher Exzellenz in der Universität. In: Kodalle, K. M. (Hrsg.): Der Ruf nach Eliten, Kritisches Jahrbuch der Philosophie, Beiheft 2. Würzburg: Königshausen und Neumann, S. 81-86.
- Münch, R. (2007): Die akademische Elite. Zur sozialen Konstruktion wissenschaftlicher Exzellenz. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- National Commission on Excellence in Education (1983): A Nation at Risk. Washington: US-Department of Education.
- Oelsnitz, D.v.d./Stein, V./Hahmann, M. (2007): Der Talente-Krieg: Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte. Bern: Haupt.
- Peters, T./Waterman R.H. (1982) (2007): In Search for Excellence. Lessons from Americas best running Companies, New York. Dt.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Heidelberg: Redline Wirtschaft.
- Pongratz, L. (2004): Freiwillige Selbstkontrolle. Schule zwischen Disziplinar- und Kontrollgesellschaft. In: Ricken, N./Rieger-Ladich, M. (Hrsg.): Michel Foucault: Pädagogische Lektüren. Wiesbaden: VS.
- Pongratz, L. (2005): Subjektivität und Gouvernementalität. In: Hafenegger, B. Subjekt-diagnosen. Subjekt, Modernisierung und Bildung. Schwabach: Wochenschau.
- Pongratz, L. (2006): Vom Bildungsbürger zum Selbstvermarkter – Anfragen an die Bildungsreform. Manuskript.
- Power, M. (1997): The Audit Society. Oxford.
- Ricken, N. (2009): Elite und Exzellenz. Machttheoretische Analysen zum neuen Wissenschaftsdiskurs. In: Zeitschrift für Pädagogik 55(2), S. 194-210.

- Ricken, N./Liesner, A. (Hrsg.) (2008): Die Macht der Bildung. Gouvernementalitäts-theoretische Perspektiven in der Erziehungswissenschaft. Dokumentation einer Arbeitsgruppe des Kongresses der DGfE 2006. Bremen: Universität Bremen.
- Ricken, N./Rieger-Ladich, M. (Hrsg.) (2004): Michel Foucault: Pädagogische Lektüren. Wiesbaden: VS.
- Schipanski, D. (1998): Die Perspektiven des wissenschaftlichen Nachwuchses : Vortrag zum Tag des wissenschaftlichen Nachwuchses am 21. November 1997. Münster: Regensberg.
- Steinbicker, J. (2001): Zur Theorie der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich der Ansätze von Peter Drucker, Daniel Bell und Manuel Castells. Opladen: Budrich.
- Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (2009): Wettbewerb exzellente Lehre – Eine gemeinsame Initiative der Kultusministerkonferenz und des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft. Essen.
- STMWBK Bayern, Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Bildung und Kunst (Hrsg.) (2006): Elitenetzwerk auf einen Blick. München; URL <https://www.elitenetzwerk.bayern.de/uploads/media/ElitenetzwerkaufeinenBlick.pdf> (12.01.2013).
- Torka, M (2009): Die Projektförmigkeit der Forschung. Baden-Baden: Nomos.
- TU Berlin, Technische Universität Berlin (1997): Strukturelle Veränderungen in der Technischen Universität Berlin 1997/98 – Strukturpapier des Präsidenten, Berlin: Technische Universität Berlin.
- Weber, S./Maurer, S. (2006): Gouvernementalität und Erziehungswissenschaft. Wissen, Macht, Transformation. Wiesbaden: VS.
- Winter, M. (2012): Wettbewerb im Hochschulbereich. In: Winter, M./Würmann, C. (Hg.): Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg 2011. die hochschule, Vol. 21, Heft 2, S. 17-45.
- WR, Wissenschaftsrat (Hrsg.) (1985): Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Köln.
- WR, Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2001): Personalstruktur und Qualifizierung. Empfehlungen zu Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Köln.
- WR, Wissenschaftsrat (Hrsg.) (2010): Empfehlungen zur deutschen Wissenschaftspolitik im europäischen Forschungsraum. Köln.
- Wrana, D. (2006): Das Subjekt schreiben. Reflexive Praktiken und Subjektivierung in der Weiterbildung. Eine Diskursanalyse. Baltmannsweiler: Schneider.
- Zuckerman, H. (1977): Scientific elite. Nobel laureates in the United States. New York: Free Press.

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

---

Institut für Hochschulforschung, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg  
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491/87 62 090, Fax: 03491/466 255;

eMail: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN: 978-3-937573-37-3

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: <http://www.diehochschule.de> >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack (Direktion) und Anke Burkhardt (Geschäftsführung). Durch einen Kooperationsvertrag ist HoF mit dem WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg ([www.wzw-isa.de](http://www.wzw-isa.de)) verbunden.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ ([http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm)) und die Schriftenreihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“ bei der Akademischen Verlagsanstalt Leipzig. Ein quartalsweise erscheinender HoF-Newsletter kann unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews> abonniert werden.

*Umschlagseite: Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum der Humboldt-Universität zu Berlin,  
Fotografie: Stefan Heidemann (Berlin), [www.modigrafie.de](http://www.modigrafie.de)  
Cartoon Umschlagrückseite: Dirk Meissner, Köln*

## FORUM

*Tobias Sander:*

Hochschule und soziale Ungleichheit. Ein Überblick mit Anregungen .....5

*Tobias Peter:*

Governing by Excellence. Karriere und Konturen  
einer politischen Rationalität des Bildungssystems.....21

*Stefanie Giese; Franziska Otte;*

*Matthias-Wolfgang Stoetzer; Christian Berger:*

Erfolgreich studieren in betriebswirtschaftlichen Studiengängen.  
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren.....40

*Jan Fendler; Eva Burmeister:*

Konzeption eines lernerorientierten hochschuldidaktischen  
Qualifikationsprogramms „Basic“.....56

*Jan-Christoph Rogge; Tim Flink; Simon Roßmann; Dagmar Simon:*

Auf Profilsuche. Grenzen einer ausdifferenzierten Hochschullandschaft .....68

*Ewald Scherm:*

Die „unternehmerische“ Universität:  
Vom Reformleitbild zum Managementalltag.....85

*Heinke Röbbken; Marcel Schütz:*

Hochschulräte. Eine empirische Bestandsaufnahme  
ihrer Zusammensetzung .....96

## **GESCHICHTE**

*Martin Morgner:*

Erfahrungen einer Recherche. Zur differenzierten Betrachtung  
und Aufklärung von studentischer politischer Opposition  
an DDR-Hochschulen nach 1961 ..... 109

*Christian Siegel:*

Die Kunstsammlung der Hochschule Merseburg.  
Erbe, Tradition und Zukunftsvision ..... 123

## **PUBLIKATIONEN**

Peter Kossack, Uta Lehmann, Joachim Ludwig:  
Die Studieneingangsphase – Analyse, Gestaltung und Entwicklung  
(*Sarah Schmid*) ..... 137

*Peer Pasternack; Daniel Hechler:*  
Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen  
in Ostdeutschland seit 1945 ..... 142

**Autorinnen & Autoren** ..... 161

## Autorinnen & Autoren

**Christian Berger**, B.A., Masterstudent am Fachbereich Betriebswirtschaft an der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. eMail: Christian.Berger@stud.fh-jena.de

**Eva Burmeister**, Dr. phil., Schulleiterin des Angergymnasiums Jena und ehemalige wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungswissenschaft der Friedrich-Schiller-Universität Jena, eMail: schulleiter@angergymnasium.jena.de

**Jan Fendler** Dr. phil. Hochschuldidaktiker an der FH Kaiserslautern und ehemaliger Projektkoordinator des Universitätsprojekts LehreLernen an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, eMail: jan.fendler@fh-kl.de

**Tim Flink**, Dipl. Pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. eMail: tim.flink@wzb.eu

**Stefanie Giese**, B.A., Masterstudent am Fachbereich Betriebswirtschaft an der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. eMail: Stefanie.Giese@stud.fh-jena.de

**Daniel Hechler** M.A., Forschungsreferent am WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg. eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

**Martin Morgner**, Dr. phil., Historisches Institut der Friedrich-Schiller-Universität Jena. eMail: martin.morgner@uni-jena.de

**Franziska Otte**, B.A., Masterstudent am Fachbereich Betriebswirtschaft an der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. eMail: Franziska.Otte@stud.fh-jena.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Wissenschaftlicher Leiter WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; <http://www.peer-pasternack.de>

**Tobias Peter**, Dr. rer. pol., Institut für Soziologie, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, DFG-Forscherguppe „Mechanismen der Elitebildung im deutschen Bildungssystem“ (FOR 1612). eMail: tobias.peter@soziologie.uni-freiburg.de

**Heinke Röbbken**, Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Ök., Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. eMail: heinke.roebken@uni-oldenburg.de

**Jan-Christoph Rogge** M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Soziologie, Technische Universität Berlin sowie Gastwissenschaftler in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. eMail: jan-christoph.rogge@tu-berlin.de

**Simon Roßmann**, Dipl. Soz., wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. eMail: simon.rossmann@wzb.eu



**Tobias Sander**, Dr. phil., Leiter des Bereichs Studium und Lehre an der Hochschule Hannover. eMail: tobias.sander@fh-hannover.de

**Ewald Scherm**, Univ.-Prof. Dr., Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung an der FernUniversität in Hagen. eMail: Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de

**Sarah Schmid** M.A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Hochschulforschung (HoF) Halle-Wittenberg. eMail: sarah.schmid@hof.uni-halle.de

**Marcel Schütz** M.A., Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. eMail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

**Christian Siegel**, Dipl. Restaurator, Lehrkraft für besondere Aufgaben (Bereich Künstlerische Grundlagen) an der Hochschule Merseburg. eMail: christian.siegel@hs-merseburg.de

**Dagmar Simon**, Dr. rer. pol., Leiterin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). eMail: dagmar.simon@wzb.eu

**Matthias-Wolfgang Stoetzer**, Prof. Dr. rer. oec., Professor für Volkswirtschaftslehre an der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena. eMail: Matthias.Stoetzer@fh-jena.de