

### 3. Konferenz der „Eliteschulen des Sports“:

„Eliten – Wettbewerb – Profile“ (Essen, 18.-20.9.2003)

#### **Eliten und Elitenförderung aus der Sicht von Einrichtungen des Non-Profit-Bereichs**

Detlef Müller-Böling

Längere Zeit galt als unverbesserlich – wenn nicht als geradezu reaktionär –, wer über Elitenbildung anders als kritisch und ablehnend sprach. Dies hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Auch heute noch liegt aber offenbar ein gewisses Wagnis darin, sich den Begriff der Elite zu Eigen zu machen. Das zumindest lässt auch der Deutsche Sportbund erkennen, wenn er sich zwar selbstbewusst aber offenbar nicht ganz selbstverständlich dazu ‚bekennt‘, in bestimmten Einrichtungen, eben den Eliteschulen des Sports, eine sportliche Leistungselite ausbilden und fördern zu wollen. Die Förderung von sportlichen Leistungseliten geschieht hier nicht zuletzt deshalb, weil Sport und Wettkampf zwar nicht identisch, wohl aber eng zusammengehörig sind. Mit seinem Interesse an der Förderung von besonderen Talenten steht der sportliche Sektor nicht alleine. Auch in anderen gesellschaftlichen Zusammenhängen, etwa an den Hochschulen, spielen Fragen der Elitenbildung eine zunehmende Rolle. Und dies mit gutem Grund. Anlässlich des 75jährigen Bestehens eines wichtigen Begabtenförderungswerks, der Studienstiftung des deutschen Volkes, erklärte der damalige sächsische Ministerpräsident Kurt Biedenkopf, es gefährde „ein Volk, das keine Elite heranbildet, [...] nicht nur seinen Wohlstand und seine Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch seine Kultur.“

Das Problem ist erkannt, gelöst ist es indes noch nicht. Dass es derzeit in der Tat ein Problem mit der Förderung besonders qualifizierter Nachwuchskräfte gibt, zeigt sich etwa daran, dass nicht selten von einer fatalen Tendenz zum ‚brain drain‘, zur Abwanderung dieser Kräfte ins Ausland, die Rede ist. So erklärte der Soziologe Wolf Lepenies kürzlich, es ziehe jeden siebten Promovierten in die Vereinigten Staaten. Von den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer planten gar 30 Prozent die Abwanderung ins Ausland. Auch fällt es deutschen Hochschulen trotz insgesamt wachsender transnationaler Mobilität der Lehrenden und Lernenden immer schwerer, qualifizierte Studierende und Wissenschaftler aus dem Ausland für sich zu gewinnen. Für Prozesse des Austausches und der Vernetzung in einer globalen Gesellschaft aber ist dies unverzichtbar und ein wichtiger Indikator für die Attraktivität eines Hochschulsystems. Im internationalen Wettbewerb besteht Aufholbedarf. Nicht zuletzt sind dafür finanzielle Ressourcen erforderlich. Der Generalsekretär der Humboldt-Stiftung, Georg Schütte, erklärte kürzlich zu Recht, dass „weniger Geld [...] weniger Köpfe“ bedeutet.

Geht man davon aus, dass das von Lepenies ironisch geforderte „Abwanderungsverhinderungsgesetz“ keinen gangbaren Weg darstellt, muss wohl doch eher nach wettbewerbsori-

entierten Verbesserungen der Situation dieser Eliten gesucht werden. Unbestreitbar ist, dass bei besonderer Förderung von Talenten Freiheit und Gleichheit in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Ebenso unbestreitbar allerdings ist, dass Aufgaben für besonders leistungsfähige Menschen in nahezu jeder Gesellschaft vorhanden sein dürften. Zudem aber wäre es ganz allgemein falsch, „Spitzensport“ und „Breitensport“ gegeneinander ausspielen zu wollen. Was der Bildung von Eliten nutzt, muss den Übrigen keineswegs automatisch schaden. Die Verteilung von Ressourcen ist hier keineswegs ein Nullsummenspiel. Löst man sich von der – offenkundig auch ein wenig abstrusen – Vorstellung, dass die Leistungsfähigkeit aller Sportler gleich groß wäre, liegt die Förderung besonders großer Potentiale nicht nur in deren eigenem Interesse. Durch die öffentliche Aufmerksamkeit, die Spitzensportler auf ihre Sportart oder den Sport insgesamt lenken, können sie einen Beitrag zu besseren Bedingungen auch für den Breitensport leisten. Als Vorbilder, als profilierte Repräsentanten ihrer Vereine, ihrer Sportart oder auch des gesamten sportlichen Sektors einer Gesellschaft und eines Landes liefern Spitzensportler nicht nur Werte und Maßstäbe für den Breitensport und eine weitere Öffentlichkeit, sie tragen zudem dazu bei, dem Sport öffentliche Aufmerksamkeit und damit auch öffentliche Ressourcen zu sichern.

Vergleichbares gilt auch für den mir vertrautesten Bereich, nämlich den Bildungs- und Hochschulsektor. Insofern erklärte der bayerische Wissenschaftsminister Hans Zehetmair kürzlich grundsätzlich zu Recht, dass wie die Spitzensportler auch die Spitzenakademiker besonderer Trainingsmöglichkeiten bedürften. Elitenbildung kann und darf aber auch im Bildungsbereich nicht bedeuten, dass hervorragende Bildung nur für wenige erschwinglich und verfügbar sein soll. Im Gegenteil. Eine qualitativ hochwertige Bildung für die Breite gewährleisten zu können, ist nicht minder wichtig als auf dem sportlichen Sektor der Breitensport. Zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des gesamten Bildungssystems und damit der Gesellschaft leistet auch im Hochschulbereich die Förderung so genannter ‚high potentials‘ einen positiven Beitrag. Dabei geht es nicht nur um künftige Professoren und Manager. Auch gute Ingenieure und Lehrer braucht das Land. Wie es der damalige Bundespräsident Herzog einmal formuliert hat, geht es bei Begabtenförderung keineswegs darum, nur die künftigen Inhaber von Chefsesseln und Lehrstühlen optimal auf ihre Karrieren vorzubereiten.

Nachdem ich Ihnen, erstens, einige Gedanken über Bedeutung und Gestalt von Eliten im Allgemeinen mitteilen möchte, will ich mich, zweitens, einigen Ansätzen zur Elitenbildung und -förderung im Bereich der Hochschulen zuwenden. Drittens schließlich will ich darauf eingehen, wie die Vielfalt unterschiedlicher Angebote, für die ich hier plädieren will, aus meiner Sicht am ehesten erreichbar scheint.

## Was ist Elite?

Das Wort ‚Elite‘ leitet sich zunächst vom Vorgang der Auswahl und der Auslese ab. Eliten sind in diesem Sinne ‚Auserlesene‘. In der Praxis bedeutet das, dass der Ausbildung jener, die als besonders leistungsfähig eingestuft werden, besondere Ressourcen gewidmet werden. Die Bildung von Eliten, die für die Übernahme von Verantwortung, als Leistungsträger in den unterschiedlichsten Lebensbereichen und als Vorbilder gebraucht werden, ist Ziel nicht nur der Eliteschulen des Sports sondern auch von Organisationen des non-profit-Sektors im Bildungswesen. Deren Aufgabe besteht vor allem in der Frage, wer im Sinne eines effizienten Mitteleinsatzes welche Förderung erhalten kann und soll. Zwei miteinander verbundene

Schlüsselfragen stellen sich hier also: Einerseits die nach Kriterien und Verfahren der Auswahl, andererseits die nach Formen und Zielen der Förderung. Die Auswahl könnte sich in sehr unterschiedlichen Formen abspielen, und nicht selten verweist sie schon darauf, wozu eine Elite dienen soll: Abstammung, ideologische Linientreue oder göttliche Weisung könnten hier entscheidend sein. In unserer Gesellschaft ist dies glücklicherweise zumeist nicht der Fall, oder wenn – wie im Bereich der Begabtenförderung durch Parteistiftungen, Kirchen und Gewerkschaften – ansatzweise doch, dann ergänzen sich in einer pluralistischen Gesellschaft zumindest unterschiedliche Angebote. Je offener der Wettbewerb ist, der sich hier abspielt, desto besser dürften auch seine Ergebnisse sein.

Wichtigstes Kriterium für die Auswahl dürfte die Leistung, oder genauer: die Leistungsfähigkeit sein. Ausgewählt und gefördert werden sollte, wer ein besonders hohes Potential zu besitzen verspricht. Das im Zuge der Auswahl bewertete Potential kann sich im Interesse einer nachhaltigen Elitenbildung allerdings nicht eindimensional auf ‚messbare‘ Indikatoren des ‚höher‘, ‚schneller‘ oder ‚weiter‘ beschränken. Für einen herausragenden Läufer etwa ist nicht nur Schnelligkeit erforderlich, sondern wichtig sind zugleich auch Aspekte der Persönlichkeit wie Ehrgeiz, Ausdauer, Kampfgeist, aber auch Charakterfestigkeit und eine grundsätzliche Ausrichtung an Werten des ‚fair play‘. Was im Sport gilt, gilt auch in der Wissenschaft und in der Gesellschaft allgemein. Demgemäß halten es auch Institutionen, die im Hochschulbereich besondere Begabungen zu fördern versuchen. Bei ihrer Auswahl konzentrieren sie sich vielfach zu Recht nicht alleine auf Schulnoten, sondern sie bemühen sich darum, andere Aspekte ebenfalls zur Bewertungsgrundlage zu machen. So formuliert etwa die Studienstiftung des deutschen Volkes ein Leitbild, das neben „fachlicher Exzellenz“ und „Weite des Horizonts“ „soziale Verantwortung“ in den Vordergrund stellt. Ein anderes Beispiel: Die private Universität Witten/Herdecke will „zur Freiheit ermutigen“, „soziale Verantwortung fördern“ und „nach Wahrheit streben“. Dazu sucht sie den Typus des „unternehmerischen Menschen“, und akzentuiert damit Eigenschaften wie Selbstverantwortlichkeit und Eigeninitiative. Zugleich gelingt es ihr mit diesem Anspruch, eine Homogenität der Grundhaltung gegenüber dem Studium herzustellen, wie sie bei vielen anderen Hochschulen vielfach doch eher – zumindest noch – ein schöner Traum wäre. Der Ansatz jedenfalls ist richtig: Die positive Einstellung zur Leistung und zur Eigenverantwortlichkeit müssen zum ‚Können‘ hinzutreten, soll eine Elite entstehen.

## Wie fördere ich Elite?

Sehr unterschiedliche Modelle der Förderung besonders Begabter werden derzeit in der Praxis eingesetzt und weitere sind in der öffentlichen Diskussion. Im Folgenden will ich ein paar von diesen unterschiedlichen Modellen exemplarisch vorstellen. Manche Stärken und Schwächen können dabei zumindest anklingen. Aus dem von mir gewählten Blickwinkel spielt dabei eine zentrale Rolle, in welchem Verhältnis die akademische Ausbildung dieser besonders Begabten zur Ausbildung der übrigen Studierenden stehen soll. Hier stehen sehr unterschiedliche Wege offen. Sollen als besonders begabt angesehene junge Menschen im Rahmen der allgemeinen Ausbildung belassen und mit zusätzlichen Angeboten besonders gefördert werden, oder sollen sie eine separierte, speziell auf ihre besonderen Befähigungen oder künftigen Aufgaben ausgerichtete Ausbildung erhalten? Deutlich wird der Unterschied zwischen diesen beiden Varianten etwa, wenn man die individuelle Begabtenförderung durch die Studienstiftung des deutschen Volkes als der größten derartigen Institution in Deutschland mit dem französischen Modell besonderer Elitehochschulen vergleicht:

- Modell Studienstiftung

Wer im Sinne der Studienstiftung als „hochbegabt“ zu gelten hat, kann sich hierum nicht selbst bewerben. Erforderlich ist der Vorschlag durch die Schule nach dem Abitur, oder aber von Hochschullehrern während des Studiums. Nach der Auswahl, die sich nicht an politischen oder religiösen Zugehörigkeiten orientiert, entlässt die Studienstiftung ihre Stipendiaten gleichsam ins ‚ganz normale‘ Studium. Abgesehen von der relativ losen Zuordnung zu bestimmten Vertrauensdozenten an den Hochschulen findet im Rahmen der jeweiligen Hochschule eine weitere Förderung nicht statt. Die Angebote, die die Studienstiftung ihren Stipendiaten macht, bestehen (außer in Geldzuwendungen) in der Einrichtung der so genannten Sommerakademien, in Doktorandenseminaren und im Angebot von Sprachkursen und Auslandsstipendien. An den Veranstaltungen der Studienstiftung nehmen Stipendiaten aus dem ganzen Bundesgebiet teil und zwar ganz bewusst aus den unterschiedlichsten Fachgebieten. Auch wenn die früheren Mitglieder der Studienstiftung in Wissenschaft und Gesellschaft vielfach zu den gut sichtbaren Leistungsträgern gehören, wird zuweilen bezweifelt, ob dies der Förderung zu verdanken ist, oder ob nicht eben jene Menschen in den Genuss der Förderung gekommen sind, die eine besondere Leistungsfähigkeit auch ohne diese entwickelt haben würden. Der Vorteil andererseits liegt hier fraglos darin, dass das Sonderbewusstsein und der Kastengeist einer Elite hier weniger Raum haben dürften als an speziellen ‚Eliteschulen‘. Ähnliche Angebote machen neben den übrigen Begabtenförderungswerken, wie sie von Parteien, Gewerkschaften und den Kirchen unterhalten werden, auch andere Institutionen.

- Modell Elitehochschulen

Gewissermaßen ein anderes Extrem stellt dagegen die Ausbildung von Eliten in gesonderten Elitehochschulen dar, wie sie das französische Modell bestimmt. Die Auswahl erfolgt hier aufgrund eines scharfen Wettbewerbes, auf den sich die Bewerber zum Teil jahrelang intensiv vorbereiten. Wer die Hürde dieses *Concours* genommen hat, nimmt an einem straffen Ausbildungsprogramm teil, wie es etwa an der berühmten *ENA*, der *École Nationale d'Administration*, in Paris herrscht. Hier sind vor allem die in Deutschland der Staatswissenschaft zugehörigen Disziplinen gefragt, die schon an den allgemeinbildenden Schulen einen besonderen Stellenwert genießen. Ähnlich ist es bei den anderen Elitehochschulen, die ihre Studienplätze ebenfalls aufgrund eines scharfen Wettbewerbs vergeben. Es sind nicht alle, aber doch viele Absolventen dieser *Grandes Écoles*, die die Spitzenpositionen in Staat und Gesellschaft übernehmen. Ein hoher Internationalisierungsgrad dieser Schulen zeugt dabei davon, dass dies keineswegs nur nationale Liebhaberei ist. Auch eher grundsätzliche politische Bedenken gegen diese Konzeption der Elitenbildung sind nicht immer gerechtfertigt. Bei den französischen Elitehochschulen handelt es sich – unter demokratischen Bedingungen wohlgemerkt – um ‚Kaderschmieden‘, wie es sie in Deutschland wohl nicht gibt. Dies hat nicht nur historische Gründe. Nicht ganz zu Unrecht hat der Erlanger Professor Franz Durst kürzlich darauf hingewiesen, dass der Ausbau eines zusätzlichen Systems von Elitehochschulen einen außerordentlichen Einsatz von Ressourcen erfordern würde, der wohl vor allem zu Lasten der Breitenausbildung an den Hochschulen gehen würde. Dies kann in der Tat nicht gewollt sein.

Gewissermaßen zwischen diesen Extremen bewegen sich aber auch in Deutschland unterschiedliche Modelle der Auswahl und Förderung von besonders begabten Studierenden.

## **UWH**

Das bereits erwähnte Beispiel der privaten Universität Witten/Herdecke stellt einen solchen anderen Weg dar: Die hier Immatrikulierten haben einen hochschulgesteuerten Auswahlprozess durchlaufen, der weit mehr als gute schulische Leistungen Initiative und Entschlussfreudigkeit honoriert. Eine besondere Verpflichtung gegenüber der Institution, aber auch eine hohe Passgenauigkeit inhaltlicher Angebote wird so erreicht. Neben besonders günstigen Betreuungsrelationen beteiligt die Universität Witten/Herdecke vermittels eines ausgewogenen Modells die Studierenden an den Kosten dieser Ausbildung und schafft auch so ein besonderes Interesse an einem lernfreundlichen und leistungsbereiten Klima und eine hohe Identifikation mit der Hochschule.

## **Elitestudiengänge Bayern**

Neuerdings gibt es gleichwohl Überlegungen, besonders erfolgreichen und viel versprechenden Studierenden der normalen Studiengänge auch an staatlichen Hochschulen alternative Elitestudiengänge anzubieten. Konkretere Überlegungen dieser Art sind jüngst etwa in Bayern diskutiert worden, wo nicht die Einrichtung besonderer Elitehochschulen, sondern die bessere Förderung von ‚high potentials‘ in speziell auf sie ausgerichteten Studiengängen und Doktorandenkollegs angekündigt wurde. Dieses so genannte bayerische „Elitenetzwerk“ soll schon im Sommer 2004 starten. Es soll für rund 2000 (nicht allein bayerische) Studierende etwa 20 Studiengänge an den verschiedenen bayerischen Universitäten umfassen und sich vor allem auf eine beschleunigte und qualitativ besonders anspruchsvolle Durchführung der zweiten Studienphase gründen. Der Ankündigung nach sollen hierfür mehr als 300 Stellen an den Hochschulen geschaffen werden. Für 120 Doktoranden sollen zudem besonders gute Arbeitsbedingungen an internationalen Kollegs geschaffen werden. Ob dies mehr als ein Wahlkampfeinfluss ist, und ob es sich, wie es der bayerische Minister Zehetmair angekündigt hat, in der Tat ohne Mittel- und Ausstattungskürzungen bei den übrigen Studierenden wird machen lassen, bleibt abzuwarten. Ohne das politische Feld hier weiter betreten zu wollen, lässt sich aber festhalten: Der Grundgedanke, hohe Eingangsvoraussetzungen zu fordern, schnelles und erfolgreiches Studieren zu honorieren und Potential gezielt zu fördern scheint durchaus zweckmäßig.

## **Vielfalt durch Autonomie**

Festzuhalten bleibt: Einen Königsweg der Elitenförderung gibt es im Hochschulbereich nicht. Ohne jeden Zweifel liegt die Antwort auf die Frage nach akademischer Elitenbildung weder im bloßen Vertrauen darauf, dass die Besten sich sowieso durchsetzen und ihre Fähigkeiten nutzen werden, noch liegt sie darin, sie am besten schon im Vorschulalter in besonderen Kaderschmieden zusammenzufassen. Ganz sicher ist zudem erforderlich, dass verbesserte Ausbildungs- und Studienbedingungen nicht nur einem schmalen Spitzenbereich zugute kommen dürfen, sondern dass eine möglichst große Breitenwirkung erreicht wird. Dies ist nur durch die Vielfalt eines ausdifferenzierten Marktes unterschiedlicher Angebote zu leisten. Dies gilt für die große Zahl der Studierenden, wie auch für die besonders begabten. Von der Fiktion der Gleichheit allerdings muss man sich verabschieden. Das ist der eigentliche Kern der derzeitigen Hochschulreform. Der Versuch einer Nivellierung führt zur Verschwendung von Ressourcen. Persönlichkeiten, die als Leistungsträger und Vorbilder in Frage kommen können, müssen eine individuell auf sie abgestimmte Förderung erhalten. Dies gilt nicht nur in der Leichtathletik, wo die Süddeutsche Zeitung nach der Weltmeisterschaft in Paris

feststellte, dass „im facettenreichen Sport Leichtathletik [...] die Individualisten mehr Raum brauchen.“

Für ein diversifiziertes Angebot sprechen zudem zwei weitere Argumente: unterschiedliche Förderungsmodelle sind schon aus Gründen der Pluralität wünschenswert. Eine Konkurrenz unterschiedlicher Konzepte von Politik, Gesellschaft und Kultur kann sich nur so entfalten. Dies macht auch die Existenz einer besonders geförderten Elite vertretbar: Konformität kann vermieden, Dialog und Toleranz können gestärkt werden. Aber auch im Sinne marktmäßiger Optimierung ist Diversität sinnvoll. Einerseits konkurrieren die Institutionen um die besonders viel versprechenden Talente, andererseits konkurrieren diese untereinander um die beste Förderungsmethodik.

Ist ein diversifiziertes Angebot unterschiedlicher Formen der Elitenförderung der am stärksten Erfolg versprechende Pfad auf dem Weg zur Ausbildung und Nutzung besonderer Begabungen, so stellt sich die Frage, wie dieses am ehesten erreichbar erscheint. Im Bereich der Förderung des Spitzensports hieß es kürzlich in der Presse, die Leistungssportebene verharre „seit Jahren in einem starren planwirtschaftlichen System, das den Geist des alten DDR-Sports atmet und die Dynamik der Vereine hemmt.“ Richtig ist hieran zumindest, dass man vieles getrost der Leistungsbereitschaft und der Sachkenntnis der unmittelbar beteiligten Akteure überlassen könnte. Auch dies gilt für die Hochschulen nicht weniger als für den Vereinssport. Meiner Ansicht nach ist der wichtigste Schritt in dieser Richtung die Autonomisierung der Akteure des Bildungssektors, und zwar insbesondere der Hochschulen selbst. Die Reformwilligkeit und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für Reformen sind hier traditionell – entgegen der landläufigen Meinung von den unbeweglichen Hochschulen – sehr groß. Eine wichtige Voraussetzung dafür stellt Deregulierung dar, die es den Hochschulen erlauben, sich auf einem zunehmend komplexeren und internationaleren Bildungsmarkt gezielter zu positionieren und zu profilieren. Während außeruniversitäre Organisationen der Begabtenförderung wie Mäzene, Vereine oder Stiftungen immer schon die Möglichkeit hatten, die Wege zu beschreiten, die ihnen am sinnvollsten erschienen, litt die Entwicklungsfähigkeit des Hochschulsektors unter einer Regelungswut des Staates, der Hochschulen als nachgeordnete Behörden betrachtete und Finanzmittel, Organisationsstruktur, Personalrecht bis ins kleinste Detail fixierte.

Das hat sich seit Mitte der neunziger Jahre grundlegend geändert, als klar wurde, dass der Staat, respektive die Ministerialbürokratie mit der Steuerung der Hochschulen völlig überfordert ist.

Aus diesem Grund und nicht zuletzt auch wegen der deutlich zurückgehenden Finanzaufwendungen, wurde den Hochschulen zunehmend **Finanzautonomie** übertragen (Wohltaten entschied man selbst, Kürzungen lässt man Rektoren machen). Im Endstadium wird den Hochschulen nur noch ein Globalhaushalt überwiesen, d.h. eine Summe für Personal, Sachmittel und Investitionen. Im Gegenzug sagt die Hochschule eine bestimmte Leistung zu, seien es Absolventen oder Forschungsleistungen.

Globalhaushalte haben, insbesondere, wenn sie an Studenten- oder Absolventenzahlen geknüpft werden, zu größerer Nachfrager- und Problemnähe geführt. Vor Ort sind darüber hinaus die Informationen aktueller und detailreicher. Von daher kommt es zu differenzierteren und besseren Entscheidungen. Globalhaushalte haben die Flexibilität wesentlich erhöht und die Entscheidungswege verkürzt; zugleich sind sie aber auch eine wichtige Voraussetzung für eine längerfristige strategische Planung. Sie vermeiden Fehlanreize wie das berüch-

tigte ‚Dezemberfieber‘; und belohnen wirkliche Effizienzsteigerungen, da eingesparte Mittel der dezentralen Einheit nicht verloren gehen.

In der Folge haben die Hochschulen begonnen, eine bisher ungekannte Vielfalt und nachfrageorientierte Differenziertheit im Angebot ihrer Studiengänge zu entwickeln. Im Zusammenhang mit dem Bachelor- und Mastersystem entstehen auch unterschiedliche Angebote für besonders Begabte, die – und das ist das entscheidende - nunmehr und im Rahmen einer offenen Marktsituation erprobt und optimiert werden. Markttransparenz hierzu liefern Rankings – das detaillierteste, das wir mit dem stern zusammen herausgeben, veröffentlicht jährlich Informationen zu 4.000 Studiengängen an knapp 200 Studienorten im Umfang von etwa 170.000 Daten, alles frei im Internet zugänglich.

Finanzautonomie bewirkt viel – weitere Rahmenbedingungen müssen jedoch hinzutreten und wir sind im deutschen Hochschulsystem dabei: Der **Hochschulzugang** muss so gestaltet werden, dass die Hochschulen sich entsprechend ihrem Profil die Studenten aussuchen können – erste Schritte hierzu sind eingeleitet. Die Lehrenden müssen nicht nach Alter, sondern nach Leistung bezahlt werden – bei den Professoren wird dies gerade umgesetzt. **Sozialverträgliche Studiengebühren** müssen zu zusätzlichen Finanzierungen und mehr Gerechtigkeit bringen – bei den Masterstudiengängen ist dies bereits möglich.

Wir sind auf einem sehr erfolgreichen Weg – der Hochschulsektor ist der einzige Politikbereich, in dem tatsächlich Reformen umgesetzt werden – sogar in die richtige Richtung.

Autonomie, Differenzierung, Vielfalt und damit Eliten und Breitenbildung ist die Losung. Vielleicht können die Instrumente auch Vorbild für den Sport sein?