

Tagungsbericht zur Konferenz „Consolidating Antiracism and Minority Rights: Critical Approaches“, veranstaltet von der Forschergruppe Restra (Rethinking Legal Strategies in a Changing Political, Ideological and Social Environment) in Zusammenarbeit mit dem Institut für Menschenrechte, der Åbo Akademi University und dem Northern Institute for Environmental and Minority Law, der University of Lappland sowie dem Deutschen Institut für Menschenrechte und dem Finnland-Institut in Deutschland; Auftakt am 12. Juni mit Vorträgen an der Humboldt Universität zu Berlin, Fortsetzung am Freitag, den 13. Juni, im Finnland-Institut in Deutschland, ebenfalls in Berlin (*Claudia Mahler und Norman Weiß*)

Am Eröffnungsabend wurden alle Anwesenden von *Klaus Offe*, Lehrstuhlinhaber am Institut für Sozialwissenschaft der Humboldt Universität zu Berlin, der den Vorsitz an diesem Tagungstag führte und dem finnischen Botschafter *Leif Fagernäs* begrüßt.

Martin Scheinin, Direktor des Instituts für Menschenrechte der Åbo Akademi University, sprach über Minderheitenrechte und Antidiskriminierung unter der Finnischen Verfassung. Um einen Eindruck vom deutschen System zu geben, hielt *Eckart Klein*, Lehrstuhlinhaber für Staats-, Völker und Europarecht und Direktor des MenschenrechtsZentrums, anschließend einen Vortrag über Minderheitenrechte im deutschen Recht.

Scheinin begann seine Ausführungen mit einem Überblick über die finnische Rechtslage. Er führte aus, daß das finnische Verfassungsgesetz aus dem Jahre 1999 stammt und im sechsten Abschnitt die Regel enthalte, daß jeder vor dem Gesetz gleich sei. Dort finde sich auch eine Antidiskriminie-

rungsklausel, die auf den wissenschaftlich nicht mehr haltbaren Begriff der Rasse verzichte. Die indirekte Diskriminierung wurde allerdings nicht verankert. *Scheinin* legte anhand einiger Beispiele dar, was man unter Diskriminierung verstehen würde und worin der Unterschied zwischen Diskriminierungsverbot und Gleichbehandlungsgrundsatz besteht. Weiterführend beschrieb er einige Ausnahmen. Er erwähnt zur Verdeutlichung noch einige Ausnahmen aus dem Bereich der Jugendstrafgesetzes und des Verfassungsrechts.

Vor 1999 gab es einige Entscheidungen, die zu dem Abschnitt 6, dem früheren Abschnitt 5 aus der Verfassung von 1919, gehörten. Es steht im Ermessen der Gerichte sich mit dem Begriff der Gleichbehandlung auseinander zu setzen.

Anschließend wandte sich *Scheinin* der konkreten Situation von Roma und Samen am Beispiel des Rechts auf Ausübung der eigenen Minderheitensprache und Kultur, welches im Abschnitt 17.3 des Verfassungsgesetzes geregelt ist, zu. Den Samen

wird als indigenem Volk das Recht zugestanden, gleich Roma und andern Minderheitengruppen, ihre eigene Sprache zu sprechen und sie weiter zu entwickeln, ebenso wie ihre Kultur beizubehalten. Das Recht der Samen, ihre eigene Sprache bei Behörden zu verwenden, wurde gesetzlich festgelegt. In diesem Zusammenhang wurde von *Scheinin* auch auf Art. 27 Internationaler Pakt für bürgerliche und politische Rechte (IPbPR), als der wichtigsten völkerrechtlichen Verpflichtung zum Minderheitenschutz, eingegangen.

Er erwähnte einen Fall, der die Definition der Selbstbestimmung enthält. In diesem Kontext wurde die Frage, ob Samen die finnische Staatsbürgerschaft besitzen müssen, wurde angesprochen, ebenso die Rolle des Sami Parlaments. *Scheinin* führte auch an, daß in näherer Zukunft ein eigener Gerichtshof der Samen etabliert werden soll. Daraus könnte sich auch eine neue Entwicklung für das Sami-Parlament ergeben.

Klein begann seine Einführung in die Minderheitenrechte in Deutschland mit der Feststellung, daß es keine einheitliche Definition der Minderheiten gibt. Auch machte er klar, daß er weder auf die Gruppe der neuen noch auf die religiösen Minderheiten eingehen werde, sondern er sich in seinem Vortrag mit den anerkannten nationalen Minderheiten und ihren Rechten in Deutschland auseinandersetzen wird. Er brachte den Anwesenden nahe, in welchen Verfassungen der deutschen Bundesländer Minderheitenrechte verankert sind, und zeigte an einigen Beispielen auf, daß sich diese auf alle Lebensbereiche beziehen, wie z.B. Kitas, Schulen, Universitäten und natürlich auch die Sprache vor den Behörden und Gerichten. Auch der Fall Horno - Umsiedlung eines Dorfes im traditionellen sorbischen Siedlungsgebiet zugunsten des Braunkohletagebaus - wurde behandelt.

In der auf diesen rechtswissenschaftlichen Grundlagenteil der Konferenz folgenden Diskussion wurde von *Scheinin* die Frage aufgeworfen, wie die deutsche Verfassung mit Art. 27 IPbPR umgeht. Daran anschließend wurde noch über das finnische Schul-

system gesprochen, das ab Klassenstärken von dreizehn Schülern einer Minderheit einen eigenen Unterricht in der Minderheitensprache anbietet. In diesem Zusammenhang wurde auch klargestellt, daß die schwedischsprachigen Finnen keine Minderheit darstellen, da das gesamte Land zweisprachig, schwedisch und finnisch, ist.

Klein ging auf den innerstaatlichen Rang von Art. 27 IPbPR ein und führte noch einmal aus, daß die sog. neuen Minderheiten, z.B. Türken, durch das deutsche Recht nicht als Minderheiten im völkerrechtlichen Sinne anerkannt werden, aber für sie gleichwohl der Schutz der Antidiskriminierung gelte, da unter dem Grundgesetz in Deutschland alle Menschen vor dem Gesetz gleich behandelt werden (Art. 3 Abs. 1 GG).

Offe faßte noch einige Kriterien zusammen und formulierte daraus selbst eine Frage an die Experten, nämlich wieviele Gruppen es gebe, wann eine Gruppe eine Gruppe darstelle, wieviele Rechte es für die Gruppen gebe und welche Rechte in Anspruch genommen würden.

Die Experten erwähnten, daß der internationale Druck doch zunehme, mehr Minderheiten anzuerkennen, und daß derzeit jede Partei einen menschenrechtlichen Bereich vertrete und sich dafür einsetze. An der Gruppe der jüdischen Minderheit wurde klar dargelegt, daß diese Gruppe nicht der Definition von Art. 27 IPbPR entspreche, ebensowenig passe die muslimische Gruppe in die Definition der Antidiskriminierungsrichtlinie. Es wurde in der Diskussion auch klargestellt, daß die Minderheitenrechte kein völlig transparentes Konzept darstellen. Die Identifizierung als Minderheit liegt in der Selbstbestimmung der Gruppe und des Einzelnen, daß er zu dieser Gruppe gehören will. *Scheinin* fügte hierbei noch die Definition von ECRI hinzu, die aus den gleichen Punkten besteht. *Hannikainen* hob die Verwaltungsgerichtsbarkeit in Österreich als besonders EMRK-freundlich hervor. Hierbei wurde ergänzend erwähnt, daß die EMRK in Österreich im Verfassungsrang steht. Dies führte zur

nächsten Frage, welche höchste Instanz in Finnland oder Deutschland entscheiden würde.

Klein führte zu Deutschland an, daß die Verfassung höheren Rang habe als die internationalen Verpflichtungen. Gäbe es aber einen Konflikt bei der Auslegung einer Vorschrift des Grundgesetzes, würde sich der Richter an den internationalen Verpflichtungen orientieren (Völkerrechtsfreundlichkeit). *Scheinin* stellte für Finnland klar, daß es keinen Verfassungsgerichtshof gibt, aber dafür zwei Höchstgerichte und einen höchsten Gerichtshof für verwaltungsrechtliche Angelegenheiten. Abschnitt 22 des Verfassungsgesetzes wäre von den Gerichten für die Lösung solcher Konflikte anzuwenden. Abschließend wurde noch klargestellt, daß man den Ausdruck der rassischen Diskriminierung nicht mehr verwenden sollte. *Offe* schloß die Diskussion und dankte den Vortragenden und Teilnehmern und lud alle Anwesenden zu einem Empfang der finnischen Botschaft ein.

Der zweite Tag der Konferenz fand im Finnland-Institut statt und wurde nach Begrüßungsworten durch den Direktor des Finnland-Instituts, *Hannes Saarinen*, und die stellvertretende Direktorin des mitveranstaltenden Deutschen Instituts für Menschenrechte, *Frauke Seidensticker*, im wissenschaftlichen Teil von *Martin Scheinin* eröffnet. In seiner kurzen Ansprache erläuterte *Scheinin* den interdisziplinären Charakter des Projekts. Die beteiligten Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen würden nicht nur einen Gegenstand aus verschiedenen Blickwinkeln untersuchen, sondern unternähmen es auch, das Problem der Diskriminierung von Minderheiten mit Fragen der allgemeinen Anti-Diskriminierungspolitik zusammenzuführen. Ziel sei es unter anderem auch, praxisorientierte Lösungen zu finden, um in einer drängenden gesellschaftspolitischen Frage politikberatend tätig werden zu können.

Die Vormittagssitzung wurde von *Reetta Toivanen*, Institute for Human Rights der

Åbo Akademi University, geleitet. Den Auftakt bildete das Referat von *Merja Pentikäinen*, Northern Institute for Environment and Minority Law, University of Lapland. Sie sprach zum Thema „The Integration of Minorities and Immigrants into Societies: Assessment of the Prerequisites Raised by International Organizations“. Sie machte deutlich, daß die Vorstellung von Integration bei gleichzeitiger Identitätswahrung sich erst in jüngerer Zeit auch auf internationaler Ebene verbreitet habe. In einer ausführlichen Fallstudie, deren Ergebnisse sie überblicksartig vortrug, habe sich gezeigt, daß Überwachungsorgane wie ECRI oder das Advisory Committee der Rahmenkonvention des Europarates zunehmend Gewicht auf den Integrationsaspekt legten. Das Advisory Committee müsse allerdings den von ihm verwendeten Integrationsbegriff noch schärfen.

In der anschließenden Diskussion wurde zum einen thematisiert, daß Staaten nur eigene Staatsangehörige als Minderheiten anerkennen; hierin komme eine Abwehraltung zum Ausdruck. Zum anderen wurde die Bedeutung von Sprachkenntnissen für eine erfolgreiche Integration erörtert; bei der Bewertung sei man sich in den meisten europäischen Ländern einig. Begrüßt wurde außerdem der bereits von *Scheinin* angesprochene Ansatz, Minderheitenfragen und Anti-Diskriminierungspolitik zu verbinden. Zu oft würden Menschenrechte bestimmten Gruppen vorenthalten, wie sich beispielsweise an der mangelhaften Integration von Flüchtlingskindern in Deutschland zeige. Die Referentin wiederholte, daß ihrer Ansicht nach Integration sozialen Einfluß in die Gesellschaft bei Bewahrung der Identität bedeute. Sie räumte ein, daß ECRI noch einen offiziellen Integrationsbegriff finden müsse. Aus dem Umstand, daß sich ECRI aber mit sämtlichen in Frage kommenden Gruppen - auch Asylsuchende - beschäftige, könne geschlossen werden, daß ECRI einen umfassenden Integrationsbegriff vertrete. *Hannikainen* ergänzte, daß ECRI zwar noch einen Integrationsbegriff suche, es aber klar sei, daß damit der Weg zu einer

multikulturellen Gesellschaft eingeschlagen werden sollte. Dies bringe es mit sich, von wechselseitiger Integration zu sprechen.

Die Bedeutung des Sprachenschutzes für die vielen Sprachminderheiten in Europa wurde unterstrichen. Bedauerlich sei, daß Estland die vom Rahmenübereinkommen geschützten Minderheiten noch nicht bestimmt habe. Daß man für die unterschiedlichen Minderheiten auch unterschiedliche Lösungen finden müsse, machte die Unterscheidung zwischen sprachlichen und religiösen Minderheiten deutlich: Mehrsprachigkeit sei möglich, Mehrreligiosität dagegen nicht.

Das zweite Referat stellte „The work of the Advisory Committee under the Framework Convention on National Minorities, with particular emphasis on the case of Germany“ vor. *Rainer Hofmann*, Direktor des Walther-Schücking-Instituts für Völkerrecht an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel, konnte als Vorsitzender dieses Beratenden Ausschusses auf besondere Erfahrungen zurückgreifen.

Er erläuterte Zusammensetzung, Arbeitsweise und Aufgaben des Beratenden Ausschusses. Dabei machte er deutlich, daß es sich um eine breite Aufgabenstellung handle, die durch vielgestaltige Lebenswirklichkeiten reichlich Herausforderungen berge. Der Beratende Ausschuss habe im Laufe seiner Tätigkeit Instrumentarien entwickelt, um diese Herausforderungen zum Nutzen der Minderheiten meistern zu können. Besondere Bedeutung komme dabei den Nachverfolgungsmechanismen (Follow up) zu.

Gegenstand der folgenden Diskussion war zum einen das Verhältnis zwischen EMRK und Rahmenübereinkommen. Es bestehe die bei Verabredung des Rahmenübereinkommens unerwartete Gefahr, daß die EMRK überhaupt nicht mehr zu Zwecken des Minderheitenschutzes genutzt werde. Dieses Risiko trage auch der EGMR, der Gefahr laufe, so die Einschätzung *Hofmanns*, sich nicht mehr um die Minderheiten zu kümmern. Zum anderen wurde das

Verhältnis zwischen Europarat und EG/EU angesprochen, insbesondere die Bedeutung der Kopenhagener Kriterien für die Arbeit des Beratenden Ausschusses und dessen Beziehungen zu ECRI. Aus der Sicht des Beratenden Ausschusses stellten die Doppelstandards der EG/EU das größte Problem dar, meinte *Hofmann*. Der Ausschuss arbeite im Gegensatz zu als Vertragsorgan.

Außerdem wurden Defizite der internationalen Rechtssetzung behandelt. Zu beobachten sei eine mögliche Ausweitung des völkerrechtlichen Minderheitenbegriffs. Ob das deutsche Verständnis von Minderheiten dem angepaßt werden müsse, wollte *Fleck* wissen. *Hofmann* entgegnete, einer möglichen Definition nicht zuviel Bedeutung beizumessen; man könne auch mit der heutigen Flexibilität gut arbeiten. Wichtiger seien ohnehin Handlungsvorgaben für Training und Bewußtseinsbildung, um der Diskriminierung Herr zu werden.

Im dritten Vortrag des Vormittags sprach *Lauri Hannikainen*, Northern Institute for Environment and Minority Law, University of Lapland und Mitglied von ECRI, zum Thema „What does ECRI's country report on Finland tell about Finland and about ECRI itself?“. Dabei wurde wie beim Referat von *Hofmann* der Wert der Binnenperspektive für die Zuhörer rasch deutlich. *Hannikainen* führte aus, daß sich ECRI bei der Bekämpfung von Rassismus, Intoleranz und Fremdenfeindlichkeit selbstverständlich auch mit der Situation von Minderheiten befasse. Dies komme auch im Bericht über Finnland, auf dessen Einzelheiten er ausführlich einging, klar zum Ausdruck. Dessen inhaltlicher Schwerpunkt liege aber gleichwohl bei der Behandlung von Asylbewerbern. Hierzu mache ECRI auch konkrete Vorschläge an die finnische Regierung, wie sie ihren internationalen Verpflichtungen zu Behandlung dieser Personengruppe nachzukommen habe.

Die Diskussion zu diesem Referat drehte sich zunächst um den Begriff der Gruppe und deren Beschreibung. *Hannikainen* bevorzugte den Begriff der „targetted group“

gegenüber der „vulnerable group“. Auch bedeute die gehäufte Verwendung des Begriffs der Gruppe keine Segmentierung der Gesellschaft, sondern bringe nur zum Ausdruck, daß der Mensch ein multiidentitäres Wesen sei.

Außerdem wurden Fragen zum Prozeß der Arbeit von ECRI mit dem jeweiligen Staat gestellt, etwa ob es einen Unterschied zwischen der Erst- und Zweitbefassung gebe (*Addy*). Gelobt wurde auch die Einbringung der Geschlechterperspektive in die Arbeit von ECRI (*Pentikäinen*).

Das dichtgedrängte Vormittagsprogramm schloß mit einem Referat von *Nii Addy*, Deutsches Institut für Menschenrechte (DIMR), zum Thema „International recommendations for a comprehensive German anti-discrimination policy“. *Addy* präsentierte die Ergebnisse einer vom DIMR in Auftrag gegebenen Studie zu dieser Frage. Ohne auf die Unterschiedlichkeiten von Minderheitenschutz und Anti-Diskriminierungspolitik ausreichend Bedacht zu nehmen, plädierte *Addy* für ein umfassendes Anti-Diskriminierungsgesetz, hierbei auch Unzufriedenheiten der Nichtregierungsorganisationen mit der rot-grünen Bundesregierung artikulierend, von deren Amtsantritt sich gerade diese Gruppierungen mehr versprochen hatten.

Addy führte aus, die Zuweisung der Ausländereigenschaft durch die deutsche Rechtsordnung sei der Hauptgrund für die Diskriminierung vor allem sogenannter sichtbarer Minderheiten, die kontinuierlich Opfer von Diskriminierung bis hin zu körperlicher Gewalt seien. Seiner Auffassung nach formuliere die auch von der Bundesrepublik Deutschland umzusetzende EG-Richtlinie lediglich einen Mindeststandard. Es sei sinnvoll, bei der Formulierung des Anti-Diskriminierungsgesetzes auch die konkreteren ECRI-Empfehlungen voll zu berücksichtigen, da das EG-Recht nicht alle Probleme erfasse. Besonders wichtig sei es überdies, eine unabhängige Überwachungseinrichtung zu schaffen, die die Einhaltung des Anti-Diskriminierungsgesetzes kontrolliere. Dies gelte um so mehr,

da eine diskriminierungsfreie Behandlung von Beschwerden durch Behörden und Gerichte nicht in jedem Fall zu erwarten sei.

Den in der anschließenden Diskussion erhobenen Einwand, daß die deutsche Staatsangehörigkeit weder die Juden im Dritten Reich vor Schikane, Vertreibung und Vernichtung geschützt habe noch heute die Spätaussiedler davor bewahre, als „Russen“ - keineswegs ausschließlich diskriminierungsfrei - behandelt zu werden (*Weiß*), ließ *Addy* nicht gelten und meinte, hierin zeige sich gerade die Schädlichkeit von Ausschließungstendenzen, denen endlich verstärkt begegnet werden müsse.

Kontrovers diskutiert wurde auch über den Begriff der direkten und indirekten Diskriminierung, die von ECRI und der EG-Richtlinie unterschiedlich bewertet würden (*Scheinin, Addy, Pentikäinen*)

Die Erfahrungen anderer Staaten mit Anti-Diskriminierungsgesetzen ließen keinen einheitlichen Schluß zu, meinte *Hannikainen*. Lediglich Schweden und das Vereinigte Königreich verfügten über umfassende Anti-Diskriminierungsgesetze.

Am Nachmittag sprach *Timo Makkonen*, Mitglied der Åbo Adademi University, unter dem Vorsitz von *Scheinin* zum Thema „Promotion of Minority Rights and the Protection From Diskrimination: Irreconcilable Objectives?“. Er zeigte anhand seiner Thesen, daß die Gruppe lernt, sich nach den Anforderungen zu verhalten. Ebenso sprach er den Rassenbegriff an, wie er in der Medizin dargestellt wird. Er stellte auch die Frage, ob mehr Minderheitenrechte zu mehr Diskriminierung führen würden oder wirklich eine Gleichstellung als Ergebnis beinhalten würde. Er zeigte am Beispiel der Definition der Gruppe wie schwierig es ist, zu einem für alle zufriedenstellenden Ergebnis zu kommen, denn wer solle die Definition der Gruppe vornehmen. Am Beispiel der Samen machte er fest, daß sich viele Samen laut der Gruppendefinition verhalten würden, um die Minderheitenrechte für sich in Anspruch nehmen zu können, und dies nur auf

Grund der Gruppendefinition tun, ohne wirklich an ihrer Tradition interessiert zu sein. Dies zeigte u. a. das Problem der zu weiten oder zu engen Definition der Gruppe.

Den anschließenden Vortrag, mit sozialanthropologischen Hintergrund hielt *Joanna Pfaff-Czarnecka* von der Universität Bielefeld zu dem Thema „Accommodating Religious Minorities – (as continuous processes of societal negotiation) Middle European Perspectives“. Sie erklärte ihre Thesen anhand einer Studie, die sie in der Schweiz durchgeführt hatte. Sie kam zu dem Schluß, daß Migranten ihre religiösen Unterschiede mit der Beschränkung auf die eigene Gruppe mit in die Migration nähmen. Dies verdeutlichte sie mit ihrer Analyse der kantonalen Gesetzgebung in der Schweiz, die auf diese Bedürfnisse nicht voll eingehen könne.

Nach der Kaffeepause eröffnete *Outi Lepola* den nächsten Block mit ihren Ausführungen zum Thema: „Participation of Minorities – a Matter of culture or of politics? The Case of the Advisory Board of Ethnic Relations in Finland“. *Lepola* ist Mitglied des Institute for Development Studies der Universität Helsinki. In ihrer Vorstellung des Advisory Boards for Ethnic Relations stellte sie die Funktion desselben als eine Art der Unterstützung der Minderheiten in Finnland vor. Das Gremium ist gedacht, die Partizipation der Minderheitengruppen an vielen Entscheidungen des Ministeriums für Arbeit zu den Themenkreisen Flüchtlinge, Migration, Rassismus und ethnische Angelegenheiten sicherzustellen. Die Zielsetzung besteht darin, eine Gesprächsbasis zwischen den finnischen Behörden, Arbeitsmarktorganisationen und den neuen und alten Minderheiten herzustellen. Sie erläuterte auch genau, welche Gruppen in diesem Beirat vertreten sind, wie diese Gruppen definiert werden und wer die Repräsentanten der Gruppen wählt. Ihre weiterführenden Überlegungen befaßten sich mit den unterschiedlichen Motiven und Zielen, die die einzelnen Gruppen vertreten wollen. Ihre eigene Untersuchung des Advisory Boards hatte sie

begonnen, um festzustellen, ob die einzelnen Minderheitengruppen auf diese Weise partizipieren und ob sie einen Einfluß auf die Entscheidungen ausüben können.

In der anschließenden Diskussion wurden rein praktisch organisatorische Probleme erörtert. Ein Bereich betraf die Abhaltung der Treffen während der Arbeitszeit, da die Vertreter der Ministerien dies so wollen. Dies kann für die Vertreter der Minderheiten ein Problem darstellen. Dies relativiere sich aber wieder, da die Treffen nur sechs Mal im Jahr abgehalten werden. Es wurde festgestellt, daß es ähnliche Gremien auch in Deutschland gebe.

Den letzten Vortrag der Veranstaltung hielt *Reetta Toivanen*, Mitglied der der Åbo Akademi University; sie trug ihre Überlegungen zum Thema „Rethinking Struggles over Culture and Equality“ vor. Hierbei stellte sie die Begriffe Gleichheit und Verschiedenheit in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Sie verriet den Anwesenden, daß sie bei ihren Studien noch zu keiner wirklichen Lösung gekommen sei und sich über neue Anregungen in der Diskussion freuen würde.

In der Diskussion wurde der Demokratiebegriff aufgegriffen. Auch wurde der Einfluß der einzelnen Gruppen in einer Demokratie beleuchtet. Es kam aber gleich zu der Feststellung, daß diese teilnehmenden Gruppen auch demokratisch anerkannt sein müssen. Als Gegenbeispiel wurde die römisch-katholische Kirche angeführt, die keinesfalls demokratisch in ihrer Binnenstruktur ist, aber dennoch Einfluß nehmen will und hierbei die demokratischen Regeln sehr wohl befolgt.

Die Veranstaltung, die das wichtige und nach wie vor auf der Agenda stehende Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet hatte, kann als sinnvolles Beispiel interdisziplinärer Arbeit dienen. Die Vielfältigkeit der behandelten Themenstellungen, fachspezifischen Sichtweisen und methodischen Herangehensweisen wurde der Lebenswirklichkeit von Diskriminierung und Minderheitenfragen in weitem Umfang gerecht und machte gleichzeitig

deutlich, daß sinnvolle Lösungen zwar oftmals nur in kleinen Schritten vorgehen

können, dabei aber stets das große Ganze im Blick behalten müssen.