

Anwaltschaft für Menschenrechte und Vielfalt

## Diversity Management in der Kanzlei

Anne-Gela Oppermann



## Impressum

Deutsches Institut für Menschenrechte  
Projekt „Anwaltschaft für Menschenrechte und Vielfalt“  
Zimmerstraße 26/27  
10969 Berlin  
Telefon: 030 25 93 59 - 0  
Fax: 030 25 93 59 - 59  
info@institut-fuer-menschenrechte.de  
www.institut-fuer-menschenrechte.de

Berlin/April 2014

ISBN 978-3-945139-11-0 (PDF)

2. Auflage

© 2014 Deutsches Institut für Menschenrechte  
Alle Rechte vorbehalten

Diese Handreichung erscheint im Rahmen des Projekts  
**„Anwaltschaft für Menschenrechte und Vielfalt“**.  
Sie ist Teil einer fortlaufenden Reihe zu den Themen  
Diversity-Kompetenzaufbau und menschenrechtsbasierter  
Diskriminierungsschutz für Rechtsanwälte und Rechts-  
anwältinnen.

## Die Autorin

Die Sozialwissenschaftlerin **Anne-Gela Oppermann** (M.A.) arbeitet als Beraterin, Trainerin und Moderatorin in den Bereichen Diversity und Personalmanagement. Einer ihrer Arbeitsschwerpunkte ist die Begleitung von Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Verwaltungen bei der Implementierung von Diversity. Im Rahmen des Projektes „Anwaltschaft für Menschenrechte und Vielfalt“ am Deutschen Institut für Menschenrechte gibt sie Trainings zum Thema „Diversity Management in Kanzleien“.

## Das Projekt

Zielsetzung des Projekts „Anwaltschaft für Menschenrechte und Vielfalt“ ist es, durch Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote einerseits zur Diversity-Kompetenz beizutragen und andererseits die Anwaltschaft für arbeitsmarktbezogene Formen von Diskriminierungen zu sensibilisieren, um dadurch auch strukturelle Barrieren beim Zugang zum Arbeitsmarkt abzubauen. Das dreijährige Projekt (2012 bis 2014) wird im Rahmen des Bundesprogramms „XENOS – Integration und Vielfalt“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Das Institut

Das Deutsche Institut für Menschenrechte ist die unabhängige Nationale Menschenrechtsinstitution Deutschlands. Es ist gemäß den Pariser Prinzipien der Vereinten Nationen akkreditiert (A-Status). Zu den Aufgaben des Instituts gehören Politikberatung, Menschenrechtsbildung, Information und Dokumentation, angewandte Forschung zu menschenrechtlichen Themen sowie die Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen. Es wird vom Bundesministerium der Justiz, vom Auswärtigen Amt und von den Bundesministerien für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie für Arbeit und Soziales gefördert. Im Mai 2009 wurde die Monitoring-Stelle zur UN-Behindertenrechtskonvention im Institut eingerichtet.

## Zusammenfassung

Diversity Management befasst sich mit der Organisationsstruktur einer Kanzlei, mit dem Ziel, Vielfalt wertzuschätzen und Barrieren abzubauen, damit sich alle Beschäftigten mit ihren Fähigkeiten einbringen können. Die Attraktivität der Kanzlei als Arbeitgeberin wird erhöht und neue, vielfältige Mandantengruppen können gewonnen und an die Kanzlei gebunden werden. Die Handreichung führt in die Grundlagen des Diversity Managements ein und soll Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte sowie Personalverantwortliche befähigen, ihre Kanzlei auf die Umsetzung von Diversity zu überprüfen und Maßnahmen zur Optimierung zu ergreifen.

## Inhalt

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Diversity und Diversity Management als Konzept für Anwaltskanzleien</b> .....	<b>5</b>
2.1.	Diversity und Diversity Management – eine Begriffsbestimmung .....	5
2.2.	Warum Diversity Management in Kanzleien sinnvoll ist .....	6
<b>3.</b>	<b>Umsetzung von Diversity Management</b> .....	<b>3</b>
3.1.	Diversity Management als partizipativer Organisationsentwicklungsprozess .....	8
3.2.	Wechselwirkung von Mandantschaft, Dienstleistungen und Kompetenzen .....	9
3.3.	Leitfragen zur Diversity-Analyse und zur Definition von Maßnahmen .....	10
3.4.	Beispiele für Diversity Management in der Praxis .....	10
3.4.1.	Diversity-Ansätze mit Blick auf die Diversity-Kerndimensionen .....	10
3.4.2.	Diversity-Ansätze mit Blick auf die verschiedenen Interventionsbereiche .....	12
3.4.2.1	Maßnahmen im Bereich Mandantschaft und Dienstleistungen .....	12
3.4.2.2	Maßnahmen im Bereich Anwältinnen und Anwälte bzw. Mitarbeitende und Kompetenzen .....	13
3.4.2.3	Maßnahmen im Bereich Organisation und Strategie .....	14
<b>4.</b>	<b>Schluss</b> .....	<b>15</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>16</b>

# 1. Einleitung

---

Diversity Management ist ein Trendthema – viele Unternehmen sowie öffentliche und gemeinnützige Institutionen auf nationaler und internationaler Ebene haben Diversity auf ihre Agenda gesetzt. So haben in Deutschland bis heute bereits rund 1750 Unternehmen die „Charta der Vielfalt“ unterschrieben – darunter auch Rechtsanwaltskanzleien. Sie erwarten sich positive Effekte davon, die Vielfalt ihrer Belegschaft zu würdigen und auf die unterschiedlichen Bedürfnisse ihrer Kundenschaft beziehungsweise Mandantschaft sowie ihrer Geschäftspartnerinnen und -partner einzugehen. Ausdrücklich bekennen sie sich zu dem Ziel „ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen ist“<sup>1</sup>.

Wie relevant aber ist Diversity Management für Anwaltskanzleien? Warum sollte Diversity Management bei der Ausrichtung des Dienstleistungsangebotes, im Umgang mit der Mandantschaft und in der internen Organisation eine Rolle spielen? Wie können Kanzleien überprüfen, wo sie in Bezug auf Diversity stehen und welche Maßnahmen gegebenenfalls sinnvoll sind? Und, zu guter Letzt, in welchem Kosten- und Nutzenverhältnis stehen solche Maßnahmen?

Diese Handreichung möchte zur Beantwortung dieser Fragen beitragen und in das Thema Diversity Management für Kanzleien einführen.

---

<sup>1</sup> Siehe Text der Charta der Vielfalt: <http://www.charta-der-vielfalt.de>.

## 2. Diversity und Diversity Management als Konzept für Anwaltskanzleien

### 2.1. Diversity und Diversity Management – eine Begriffsbestimmung

„Diversity“ bedeutet wörtlich übersetzt „Vielfalt“ oder „Diversität“ und bezeichnet ein Konzept, das für die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt steht. Das Konzept hat seinen Ursprung in der US-amerikanischen Bürgerrechtsbewegung, der daraus resultierenden Antidiskriminierungsgesetzgebung und ihrem positiven Pendant, der „affirmative action“, die die gezielte Förderung benachteiligter Gruppen beinhaltet.

**Diversity** verfolgt das Prinzip, dass alle Menschen das Recht und die Möglichkeiten haben sollen, am gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Leben teilzuhaben. Alle sollen die Chance erhalten, ihre Potenziale entfalten zu können – zum Wohle des/der Einzelnen sowie zum Wohle der gesamten Gesellschaft.

Diversity ist das positive Pendant zu Antidiskriminierung und steht damit in der historischen Tradition der Menschenrechte. Die auf EU-Ebene mit den EU-Antidiskriminierungsrichtlinien<sup>2</sup> eingegangenen Verpflichtungen wurden im deutschen Recht vor allem mit dem All-

gemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) umgesetzt. „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse<sup>3</sup> oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“<sup>4</sup> Die hier aufgeführten Diskriminierungsgründe greifen wesentliche Diskriminierungsformen auf, die sich weltweit aus unterschiedlichen historischen Kontexten entwickelt haben. Sie bilden gleichzeitig auch die „Kerndimensionen“, die im Kontext von Diversity besonders in den Blick genommen werden. Ebenfalls zu den Kerndimensionen zählt „soziale Herkunft“ – eine Dimension, die zwar nicht im AGG aufgegriffen wurde, die aber ebenfalls bedeutsam ist<sup>5</sup> und auch im Diskriminierungsverbot in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte aufgeführt ist.<sup>6</sup>

Die Diskriminierungsgründe und Diversity-Dimensionen sind allerdings nicht statisch zu verstehen: Je nach Kontext und Umständen können weitere tatsächliche oder vermutete Persönlichkeitsmerkmale bedeutsam sein, auf Grund derer Menschen Benachteiligungen erleben. Zu den Diversity-Dimensionen können daher zum Beispiel auch Familienstand, Wohnort und Ausbildung gehören sowie organisationsbezogene Merkmale wie Arbeitsort, Funktion und Hierarchieebene und andere mehr.<sup>7</sup>

<sup>2</sup> EU Richtlinien 2000/43/EG (Amtsblatt Nr. L 180 vom 19.7.2000, S. 22 bis 26), 2000/78/EG (Amtsblatt Nr. L 303 vom 2.12.2000, S. 16 bis 22), 2002/73/EG (Amtsblatt Nr. L 269 vom 5.10.2002, S.15 bis 20, neugefasst in der Richtlinie 2006/54/EG, Amtsblatt Nr. L 204 vom 26.7.2006, S. 23 bis 37).

<sup>3</sup> Der in der Richtlinie verwendete Begriff „Rasse“ wird von Menschenrechtsorganisationen abgelehnt, weil er implizit die Existenz von „Rassen“ anerkennt. Treffender ist es, von „*rassistischer Benachteiligung*“ zu sprechen. Siehe dazu Cremer, Hendrik (2009): „... und welcher Rasse gehören Sie an?“, Zur Problematik des Begriffs „Rasse“ in der Gesetzgebung sowie Cremer, Hendrik (2010): Policy Paper No. 16. Ein Grundgesetz ohne „Rasse“. Beide Berlin: Deutsches Institut für Menschenrechte.

<sup>4</sup> Siehe § 1 AGG.

<sup>5</sup> Zur Bedeutung der sozialen Herkunft siehe zum Beispiel die strukturelle Benachteiligung im Bildungssystem der Bundesrepublik Deutschland, die vielfach belegt ist (unter anderem bei [www.sozialerhebung.de](http://www.sozialerhebung.de)).

<sup>6</sup> Siehe Artikel 1 und 2 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren.“ und „Jeder hat Anspruch auf die in dieser Erklärung verkündeten Rechte und Freiheiten, ohne irgendeine Unterscheidung, wie etwa nach Rasse, Hautfarbe, Geschlecht, Sprache, Religion, politischer oder sonstiger Überzeugung, nationaler oder sozialer Herkunft, Vermögen, Geburt oder sonstigem Umstand.“

<sup>7</sup> Siehe Diversity-Dimensionen nach Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita (2010): *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, 3. Aufl., Alexandria und Loden, Marilyn / Rosener, Judy B. (1991): *Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, Homewood.

Die Betrachtung von Diskriminierungsgründen und Diversity-Dimensionen lenkt den Blick unweigerlich auf verschiedene Gruppen (zum Beispiel Frauen, homosexuelle Menschen, Menschen jüdischen oder muslimischen Glaubens, Menschen mit Behinderungen), die Benachteiligungen und Vorurteilen, das heißt der Zuschreibung von bestimmten – meist negativen – Eigenschaften, ausgesetzt sind. Diese Einteilung in Gruppen birgt jedoch auch die Gefahr der Stigmatisierung und der Reproduktion von Stereotypen und Vorurteilen, die eigentlich abgebaut werden sollen. Ebenso wichtig ist es daher, neben Unterschieden auch die Gemeinsamkeiten von Menschen in den Vordergrund zu stellen. Individuen sind unterschiedlichen Gruppen zugehörig, und keine Gruppe ist in sich homogen. Je nach Kontext und Situation können auch verschiedene Dimensionen bedeutsam sein.<sup>8</sup>

**Diversity** beinhaltet den Blick auf die Unterschiede **und** Gemeinsamkeiten von Menschen mit verschiedenen Teilidentitäten, die jeweils situations- und kontextabhängig Bedeutung haben.<sup>9</sup>

**Diversity Management** ist die Umsetzung von Diversity und damit die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt auf der Organisations- und Unternehmensebene. Gezielte Maßnahmen sollen bewirken, dass sich alle Mitarbeitenden mit ihren Potenzialen einbringen können und dadurch ein wechselseitiger Nutzen entsteht.

## 2.2. Warum Diversity Management in Kanzleien sinnvoll ist

Viele Kanzleien – insbesondere große und internationale – haben bereits begonnen Diversity Management umzusetzen. Vorreiterinnen sind US-amerikanische Kanzleien, da dort das Diversity-Konzept seinen Ursprung hat. Aber auch in Deutschland hat Diversity Management Eingang in die Kanzleien gefunden. So haben zum Beispiel laut einer Umfrage im Jahr 2012 42 Prozent von insgesamt 65 befragten Top-Kanzleien eine Diversity-Beauftragte oder einen Diversity-Beauftragten.<sup>10</sup>

Welche Gründe sind ausschlaggebend, sich als Kanzlei mit Diversity zu beschäftigen? Neben einer gesellschaftspolitischen Verantwortung sind es auch handfeste betriebswirtschaftliche Gründe, die für ein systematisches Diversity Management sprechen. Die Zahl der Kanzleien in Deutschland hat stark zugenommen. Laut einer Zukunftsstudie für die Anwaltschaft für das Jahr 2030 wird es immer bedeutsamer, über die Frage der fachlichen oder branchenorientierten Spezialisierung hinaus eine Strategie für die eigene Marktpositionierung zu entwickeln, um im wachsenden Wettbewerb zu bestehen.<sup>11</sup> Dabei gilt es, insbesondere die gesellschaftlichen Entwicklungen zu berücksichtigen. Der demografische Wandel zum Beispiel führt zu einer signifikanten Verschiebung der Alterspyramide: Die Bevölkerung Deutschlands wird älter und durch eine zunehmende Zuwanderung auch internationaler. Auch die Nachkommen von Einwanderinnen und Einwanderern in der zweiten und dritten Generation gewinnen an Bedeutung. Hinzu kommt ein Rollen- und Wertewandel im Verhältnis der Geschlechter. Die Erwerbstätigkeit von Frauen steigt, insbesondere die Zahl von Anwältinnen nimmt weiter zu.<sup>12</sup> Frauen und Männer erwarten zunehmend von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, dass ihre Familiensituation berücksichtigt wird – zum einen im Hinblick auf die Kinderbetreuung, aber auch zunehmend bei der Pflege von Angehörigen. Eine weitere aktuelle Entwicklung ist die Inklusion von Menschen mit und ohne Behinderungen in allen ge-

<sup>8</sup> So kann bei der Einrichtung einer Kita die gemeinsame Sorge von Eltern um die Betreuung ihrer Kinder im Vordergrund stehen, so dass andere Dimensionen wie Geschlecht oder unterschiedliche Herkunft in den Hintergrund treten. In einem anderen Kontext, etwa bei einer Bewerbung um eine Führungsposition, können diese Dimensionen wiederum bedeutend sein.

<sup>9</sup> Siehe Butler, Judith (1991): *Das Unbehagen der Geschlechter*, Frankfurt a.M.

<sup>10</sup> Siehe Hall, Anja (2012): *Ungleiche Voraussetzungen*. In: *JUVE Rechtsmarkt* 05/2012.

<sup>11</sup> Prognos AG (Hg.) (2013): *„Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2013. Eine Zukunftsstudie für die Deutsche Anwaltschaft“*, Berlin.

<sup>12</sup> Kilian, Mathias / Dreske, René (2013): *Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft 2012/2013*, Soldan Institut für Anwaltsmanagement, S. 19.; Hommerich, Christoph / Kilian, Matthias (2007): *Frauen im Anwaltsberuf, Teil 5: Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse*. Soldan Institut für Anwaltsmanagement (Hg.): <http://www.soldaninstitut.de/index.php?id=forschungsberichte> (aufgerufen am 02.06.2014).

sellschaftlichen Bereichen, die auch aufgrund der veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen weiter voranschreiten wird.<sup>13</sup> Die Auflösung traditioneller sozialer Zusammenhänge und die Individualisierung der Lebensstile tragen dazu bei, dass die Gesellschaft pluraler wird. Die Berücksichtigung vielfältiger Lebensentwürfe, seien es gleichgeschlechtliche Partnerschaften, unterschiedliche Familienmodelle oder religiöse und weltanschauliche Vorstellungen, wird ein zunehmend wichtiger Faktor im Arbeitsleben und im Angebot von Dienstleistungen. Das gilt auch für den Rechtsberatungsmarkt.

Für Anwaltskanzleien bedeutet dies, dass sie zum einen mit sich verändernden Rechtsgebieten zu tun haben (zum Beispiel im Familienrecht, Pflege- und Betreuungsrecht, Aufenthalts- und Staatsbürgerschaftsrecht) und zum anderen, dass sie sich auf eine vielfältigere Mandantschaft einstellen müssen. Ebenso sind sich ändernde Ansprüche der Mitarbeitenden für die Rekrutierung und Bindung an die Kanzlei zu berücksichtigen. Diversity Management bietet ein Konzept, diese neuen Anforderungen aktiv und vorausschauend in die Strategieentwicklung einzubeziehen.

Auch aus formalen Wettbewerbsgründen ist Diversity Management ein Vorteil. Bei der Vergabe von Aufträgen gewinnt die Umsetzung von Diversity zunehmend an Bedeutung, beispielsweise bei Mandatsvergaben durch die öffentliche Hand. So sieht zum Beispiel das Tariftreue- und Vergabegesetz Nordrhein-Westfalen unter den Nachhaltigkeitsaspekten in der öffentlichen Auftragsvergabe im Land die Beachtung von Aspekten der Frauenförderung auch für Rechtsanwaltskanzleien vor.<sup>14</sup> Aber auch große und internationale Unternehmen machen Diversity zum Kriterium für die Mandatsvergabe. Kanzleien, die diese Diversity-Vorgaben nicht erfüllen, haben daher einen erheblichen Wettbewerbsnachteil.

### Vorteile von Diversity Management für Kanzleien

- Zugang zu (neuen) vielfältigen Mandantengruppen (Einzelpersonen/Unternehmen)
- Innovation: Entwicklung neuer, auf unterschiedliche Zielgruppen angepasste Dienstleistungsangebote (z.B. Rechtsberatung, Gutachtertätigkeit)
- Marketing: Positionierung als attraktive und innovative Kanzlei für mögliche Partnerschaften und für die Mandantschaft allgemein
- Erfüllung der Bedingungen für Auftragsvergaben (gesetzliche Vorgaben, Anforderung der Mandantschaft)
- Vorteile in der Personalwerbung: größere Auswahl an vielfältigen Bewerberinnen und Bewerbern
- Höhere Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden
- Einhaltung der Vorgaben des AGG
- Bessere Strategien zur Konfliktvermeidung und Konfliktlösung

<sup>13</sup> Siehe UN-Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen vom 13.12. 2006, in Kraft getreten mit dem Rang eines Bundesgesetzes am 26.03.2009, BGBl. 2008 II, 1419.

<sup>14</sup> Tariftreue- und Vergabegesetz des Landes NRW (TVgG-NRW), abrufbar unter: [http://www.vergabe.nrw.de/wirtschaft/Tariftreue-\\_und\\_Vergabegesetz\\_des\\_Landes\\_NRW\\_-\\_Wirtschaft/index.html](http://www.vergabe.nrw.de/wirtschaft/Tariftreue-_und_Vergabegesetz_des_Landes_NRW_-_Wirtschaft/index.html) (aufgerufen am 02.06.2014).

## 3. Umsetzung von Diversity Management

### 3.1. Diversity Management als partizipativer Organisationsentwicklungsprozess

Diversity Management umfasst alle Bereiche von Unternehmen und Kanzleien und zielt auf eine nachhaltige Veränderung der Organisations- bzw. Kanzleikultur. Die Umsetzung folgt daher dem typischen Zyklus eines Projektes der Organisationsentwicklung:

- Bestandsaufnahme/Analyse der Ist-Situation
- Definition von Zielen und Maßnahmen
- Umsetzung der Maßnahmen
- Evaluierung der Zielerreichung

Eine besondere Herausforderung im Rahmen der Bestandsaufnahme und der Definition von Zielen liegt darin, dass es keine umfassenden und objektiven Kriterien für die Bewertung des Diversity-Stands einer Organisation beziehungsweise Kanzlei gibt. Ein Indikator unter anderen ist die Vielfalt der personellen Zusammensetzung der Partnerschaft und der Belegschaft. In Personalstatistiken werden Geschlecht, Lebensalter, Familienstand, unterhaltspflichtige Kinder, die Religionszugehörigkeit zu christlichen Kirchen und die Staatsangehörigkeit erfasst. Diese Angaben können zusätzlich mit bestimmten Kriterien verknüpft werden, die Hinweise auf die Verwirklichung von Chancengleichheit geben (zum Beispiel Führungspositionen, Vergütung, Arbeitszeit, Inanspruchnahme von Eltern- beziehungsweise Pflegezeit). Weitergehende Daten zu Religion und Weltanschauung, sexueller Identität sowie zu ethnischer und sozialer Herkunft sind dagegen in der Regel nicht bekannt. Solche Daten können auf freiwilliger Basis in anonymisierter Form etwa im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen erfasst werden.

Quantitative personelle Vielfalt ist allerdings kein ausreichender Indikator für Diversity, weil er noch nichts über die Qualität der Zusammenarbeit und der Unternehmenskultur aussagt. Besonders wichtig ist daher die Analyse, inwieweit in der Kanzlei ein wertschätzender und diskriminierungsfreier Umgang untereinander gepflegt wird. Dies kann anhand von qualitativen Interviews und Workshops erhoben werden. In kleinen Kanzleien können in einem Workshop Leitfragen zum Diversity-Stand gemeinsam bearbeitet werden (siehe unter 3.3.). In Großkanzleien können Mitarbeitenden-Netzwerke, Diversity- oder Fokusgruppen (affinity-groups) gebildet werden, das heißt Gruppen, die sich bestimmten Dimensionen zugehörig fühlen. Sie bringen ihre Perspektive in die Analyse des

Ist-Zustandes ein und geben Empfehlungen zu möglichen Maßnahmen. Ergänzend werden qualitative Interviews mit Personen geführt, die besondere Kenntnisse zu verschiedenen Gruppen haben und deren Interessen vertreten (zum Beispiel Mitarbeitervertretung, Schwerbehindertenbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte). Sofern regelmäßige Mitarbeiterbefragungen stattfinden, ist es sinnvoll, Diversity-bezogene Fragen aufzunehmen. Auch andere Beteiligungsformate wie Mitarbeitenden- oder Partnerschaftsversammlungen eignen sich, verschiedene Sichtweisen einzubeziehen.

Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Beteiligten ein ausreichendes Verständnis davon haben, was mit Diversity gemeint ist, und um entsprechende Kompetenzen aufzubauen, sind Fortbildungen und Sensibilisierungstrainings eine sinnvolle begleitende Maßnahme.

Diversity Management folgt gleichermaßen einem Bottom-up- und Top-down-Prinzip: Einerseits ist es notwendig, alle Anwältinnen und Anwälte und Mitarbeitenden einzubeziehen, um das vorhandene vielfältige Wissen zu nutzen und Diversity mit Leben zu füllen. Andererseits ist eine klare Haltung der Leitungsebene, Diversity auch gegen Widerstände durchzusetzen, unabdingbar. Bei Diversity Management geht es auch darum, bisherige – oft unausgesprochene – selbstverständliche Privilegien in Frage zu stellen und sich neuen Sichtweisen zu öffnen. Führungskräfte, die hier mit gutem Beispiel voran gehen, haben dabei eine wichtige Vorbildfunktion.

**Diversity Management** folgt gleichermaßen einem Bottom-up- und Top-down-Prinzip: Nur wenn alle Mitarbeitenden einbezogen werden, wird das vorhandene vielfältige Wissen genutzt und Diversity mit Leben gefüllt. Gleichzeitig braucht es eine klare Haltung der Leitungsebene, um Diversity auch gegen allfällige Widerstände durchzusetzen.



### 3.2. Wechselwirkung von Mandantschaft, Dienstleistungen und Kompetenzen

Ein systematisches Diversity Management umfasst die Bereiche

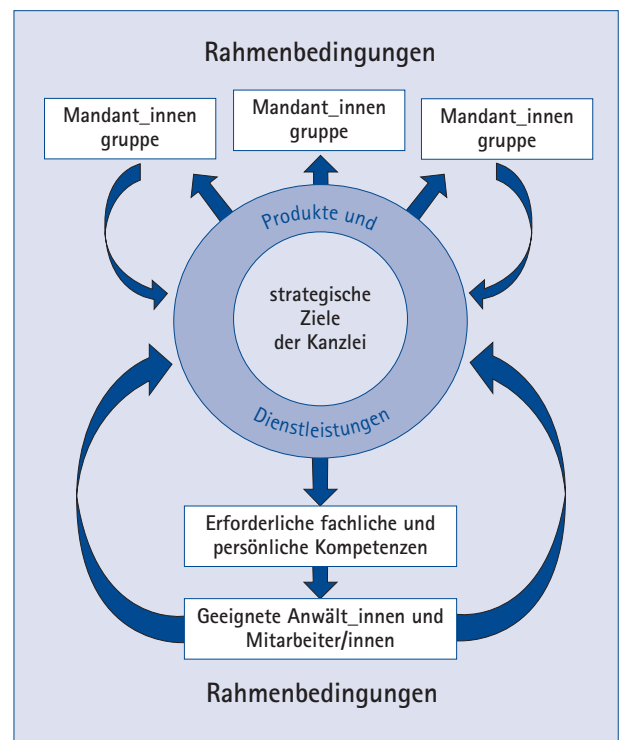
- Mandantschaft und Dienstleistungen,
- Anwältinnen und Anwälte beziehungsweise Mitarbeitende und Kompetenzen,
- Organisation und Strategie,

die in einem ganzheitlichen Konzept ineinandergreifen.

Ausgehend von der Fragestellung, welche **Dienstleistungen** wem angeboten werden sollen, ist eine differenzierte Zielgruppenanalyse erforderlich, in der untersucht wird, welche **Mandantengruppen** welche Dienstleistungen nutzen, und welche Erwartungen diese Gruppen an die Dienstleistung haben. Um Mandantengruppen zu erweitern, ist es ebenso wichtig, danach zu fragen, welche Gruppen die Dienstleistungen bislang nicht nutzen und woran das liegt. Um schließlich auch angemessen auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Mandantengruppen eingehen zu können, benötigen die Anwältinnen, Anwälte und die Mitarbeitenden der Kanzlei die erforderlichen fachlichen und persönlichen **Kompetenzen**. Auf der Ebene der internen **Organisation** stellt sich die Frage, wie Diversity in der Kanzlei nachhaltig implementiert wird.

Die Zusammensetzung der Mandantschaft, die Zusammensetzung der Anwaltschaft und die Dienstleistungen der Kanzlei stehen in einem engen Zusammenhang und wirken aufeinander. Mit den Dienstleistungen einer Kanzlei werden bestimmte Mandantengruppen erreicht. Deren sich ändernde Bedürfnisse oder neue Mandantengruppen führen dazu, dass das Dienstleistungsangebot immer wieder angepasst wird. Um die Dienstleistung zu erbringen, sind bestimmte fachliche und persönliche Kompetenzen der Anwältinnen, Anwälte und Mitarbeitenden erforderlich. Deren Kompetenzen eröffnen auch Möglichkeiten, neue Dienstleistungen zu entwickeln und dadurch wiederum neue Mandantengruppen zu erreichen. Es gibt also unterschiedliche Ansatzpunkte, die Strategie der Kanzlei auf Diversity auszurichten.

#### Wechselwirkung von Mandantschaft, Anwaltschaft und Dienstleistungen



#### Praxisbeispiel 1:

*Eine auf Familienrecht spezialisierte Kanzlei bietet Beratung oder Mediation für eingetragene Lebenspartnerschaften an. Ihre Mandantinnen und Mandanten haben den Anspruch, dass ihr Gegenüber über die entsprechende fachliche Expertise verfügt, ihre familiäre Situation einschätzen kann und respektvoll mit ihnen umgeht. Sind Anwältinnen, Anwälte und Mitarbeitende dazu nicht in der Lage, wird die Kanzlei diese Mandantengruppe nicht nachhaltig an die Kanzlei binden können.*

#### Praxisbeispiel 2:

*In einer Kanzlei sind Anwältinnen und Anwälte beschäftigt, die türkisch sprechen und sich mit dem türkisch-deutschen Gesellschaftsrecht auskennen. Sie sind dadurch in besonderem Maß in der Lage, den Bedarf von Mandantengruppen zu erfassen, die mit Unternehmen in der Türkei kooperieren. Sie können entsprechende Dienstleistungen entwickeln und überzeugend anbieten.*

### 3.3. Leitfragen zur Diversity-Analyse und zur Definition von Maßnahmen

Die folgenden Leitfragen zu den Bereichen „Mandantschaft und Dienstleistungen“, „Anwältinnen und Anwälte beziehungsweise Mitarbeitende und Kompetenzen“ und „Organisation und Strategie“, eignen sich, den Diversity-Stand einer Kanzlei zu analysieren und Felder zu definieren, in denen Maßnahmen geplant und umgesetzt werden sollen.<sup>15</sup>

Beispielfragen zu **Dienstleistungen** und **Mandantengruppen**:

- Wie sind die bisherigen Mandantengruppen zusammengesetzt?
- Welche Merkmale haben sie bezüglich Geschlecht, Lebensalter, Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuelle Identität, Behinderung, Bildungsstand, Beruf, Einkommen, Familienstand, Werte und Einstellungen?
- Welche Bedarfe und Erwartungen haben die unterschiedlichen Gruppen in Bezug auf die anwaltliche Dienstleistung?
- Welche Mandantengruppen nutzen die Dienstleistungen bisher nicht und woran liegt das?
- Wie können Zugänge zu neuen Mandantengruppen erschlossen werden?

Beispielfragen zu den **Kompetenzen** der Anwältinnen und Anwälte und der Mitarbeitenden:

- Welche fachlichen Spezialisierungen sind in der Kanzlei vorhanden, und welche Zielgruppen werden damit erreicht?
- Wie vielfältig sind die Anwältinnen und Anwälte und die Mitarbeitenden bezüglich der Diversity-Kerndimensionen (Geschlecht, Lebensalter, sexuelle Identität, soziale und ethnische Herkunft, Behinderung, Religion und Weltanschauung)? Sind weitere Dimensionen bedeutsam?
- Welche Diversity-Kompetenzen sind bei den Anwältinnen und Anwälten und bei den Mitarbeitenden vorhanden (Wissen über bestimmte Mandantengruppen, Sensibilität für unterschiedliche Bedürfnisse, kommunikative Kompetenz)? Wie können diese Kenntnisse erweitert werden?

- Wird die vorhandene fachliche und persönliche Vielfalt wertgeschätzt? Können Anwältinnen, Anwälte und Mitarbeitende ihre unterschiedlichen Potenziale in die Kanzlei einbringen?
- Welche Kompetenzen können über neue Partnerschaften und/oder die Einstellung neuer Mitarbeitenden hinzugewonnen werden, um den Bedürfnissen von bestehenden und/oder neuen Mandantengruppen zu entsprechen?

Beispielfragen zur **internen Organisation**

- Wie ist Diversity im Leitbild der Kanzlei verankert?
- Wie ist Diversity in der allgemeinen Strategieentwicklung berücksichtigt?
- Wie stark ist die Bereitschaft und das Engagement der Entscheidungsträger, Diversity umzusetzen (Bereitstellung der nötigen Ressourcen, Umsetzung von Maßnahmen)?
- Wer ist für die Umsetzung von Diversity verantwortlich?

### 3.4. Beispiele für Diversity Management in der Praxis

Die wenigsten Kanzleien und Unternehmen haben einen umfassenden Diversity-Ansatz, der sich auf alle (sich auch überschneidende) Kerndimensionen und alle Interventionsbereiche bezieht. Dennoch gibt es bereits ein breites Repertoire von Maßnahmen, die in der Praxis entwickelt und erprobt wurden, die an dieser Stelle allerdings nur exemplarisch aufgeführt werden können.<sup>16</sup>

#### 3.4.1. Diversity-Ansätze mit Blick auf die Diversity-Kerndimensionen

Diversity-Maßnahmen zur Dimension **Geschlecht** sind am weitesten erforscht und entwickelt. Sie setzen unter anderem an der mangelnden Vereinbarkeit von Beruf und Familie an, einem Haupthinderungsgrund für die Gleichstellung von Frauen und Männern im Berufsleben. Weitere Themen sind die Barrieren, die Frauen daran hindern, in Führungspositionen aufzusteigen oder die

<sup>15</sup> Fragen in Anlehnung an Magistrat der Stadt Wien (2011): Diversity-Check, Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitätsmanagements in der Wiener Stadtverwaltung, <http://www.wien.gv.at/menschen/integration/pdf/diversity-check.pdf> (aufgerufen am 02.06.2014).

<sup>16</sup> Siehe hierzu die weiterführende Literatur – insbesondere die Publikationen der Antidiskriminierungsstelle des Bundes sowie der Website Charta der Vielfalt: <http://www.charta-der-vielfalt.de/>.

gleiche Bezahlung wie ihre Kollegen zu erhalten.<sup>17</sup> Eng verbunden mit der Dimension Geschlecht ist die Benachteiligung von Menschen, die nicht der festgelegten Norm eines weiblichen oder männlichen Geschlechts entsprechen oder die eine andere Geschlechtsidentität haben, als ihnen zugewiesen wurde. Hier zielt Diversity darauf, die Akzeptanz für ein Kontinuum der Geschlechter zu befördern und die Rahmenbedingungen für einen Wechsel des Geschlechts zu verbessern.

Maßnahmen zur Dimension **sexuelle Identität** nehmen in den Blick, dass eine nicht heterosexuelle Orientierung auch heute noch vielfach Diskriminierung zur Folge hat.<sup>18</sup> Die sexuelle Orientierung wird zumeist als „Privatsache“ angesehen, während gleichzeitig wie selbstverständlich von einer heterosexuellen Orientierung ausgegangen und darüber durchaus auch offen gesprochen wird (zum Beispiel Berichte über Urlaube und Freizeitaktivitäten mit den Partnerinnen und Partnern). Diversity-Maßnahmen in diesem Bereich zielen darauf ab, ein Klima zu schaffen, in dem auch über LSBTI-Lebensweisen<sup>19</sup> in einer selbstverständlichen Art offen gesprochen werden kann, ohne mit Nachteilen, Anfeindungen oder Belästigungen rechnen zu müssen.

Im Umgang mit der Dimension **Behinderung** stehen häufig die Beeinträchtigungen von Menschen im Vordergrund der Betrachtung und weniger ihre Potenziale. Dies verdeckt den Blick dafür, dass mittels Maßnahmen zur „Barrierefreiheit“ beziehungsweise „Barrierearmut“<sup>20</sup> und mittels individueller „angemessener Vorkehrungen“<sup>21</sup>, die in vielen Fällen staatlich gefördert werden, eine weitgehende Inklusion von Menschen mit und ohne Beeinträchtigungen am Arbeitsplatz möglich ist.

Ähnlich defizitorientiert wird die Dimension **Lebensalter** gesehen. Diversity-Maßnahmen in diesem Bereich betonen die jeweiligen Stärken unterschiedlicher Altersgruppen und schaffen faire Arbeitsbedingungen wie zum Beispiel angemessene Vergütung und Vertragsbedingungen für jüngere Mitarbeitende und Angebote zur kontinuierlichen Weiterentwicklung für ältere Mitarbeitende.

Maßnahmen zu den Dimensionen **ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung** greifen sprachliche und interkulturelle Barrieren und Diskriminierung in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen und auf dem Arbeitsmarkt auf. Bei Stellenbesetzungen werden erwiesenermaßen Bewerberinnen und Bewerber mit „ausländisch“ wahrgenommenen Namen benachteiligt<sup>22</sup> und es gibt ausgeprägte Vorurteile gegenüber bestimmten Religionszugehörigkeiten<sup>23</sup>. Hilfreich sind hier Maßnahmen zur interkulturellen Öffnung und zum gleichwertigen und respektvollen Umgang mit unterschiedlichen religiösen Geboten und Traditionen, wie beispielsweise durch flexible Feiertagsregelungen und Arbeitszeiten, die allen die Einhaltung der eigenen Feiertage gestattet.

Im Bereich der Dimension **soziale Herkunft / sozialer Status** bestehen ausgeprägte Benachteiligungen im Bildungswesen wie zum Beispiel die Diskriminierung von Kindern aus nicht-akademischen Elternhäusern, die sich im späteren Berufsleben fortsetzt. Die ungünstigere Ausgangslage wird zusätzlich dadurch verschärft, dass in der Personalauswahl häufig die Ähnlichkeit zwischen den Auswählenden und den Bewerberinnen und Bewerbern die Entscheidung positiv beeinflusst.<sup>24</sup> Informelle Netzwerke, zu denen bestimmte Gruppen keinen Zugang haben, die

<sup>17</sup> In Deutschland liegen die Gehaltsunterschiede von Frauen und Männern seit Jahren nahezu unverändert bei insgesamt 22 Prozent. Siehe auch unter <http://www.equalpayday.de>.

<sup>18</sup> Nach einer Studie des Schwulen Netzwerks haben 77,5 % der Befragten Diskriminierung am Arbeitsplatz erlebt, 52 % der Befragten sprechen „mit keiner/m oder wenigen Kollegen/innen“ offen über ihre sexuelle Identität“; Quelle: Frohn, Dominic (2007). „Out im Office?!“ Sexuelle Identität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. Köln: Schwules Netzwerk (Hrsg.).

<sup>19</sup> Lesbisch, Schwul, Bisexuell, Trans\* und Inter\*.

<sup>20</sup> Aufgrund der vielfältigen individuellen Einschränkungen und damit verbundenen Barrieren wird eine vollständige Barrierefreiheit als unrealistisch gesehen, daher wird zunehmend der Begriff „barrierearm“ verwendet.

<sup>21</sup> Siehe Art. 2 der UN-Behindertenrechtskonvention (BRK): „notwendige und geeignete Änderungen und Anpassungen, die keine unverhältnismäßige oder unbillige Belastung darstellen und die, wenn sie in einem bestimmten Fall erforderlich sind, vorgenommen werden, um zu gewährleisten, dass Menschen mit Behinderungen gleichberechtigt mit anderen alle Menschenrechte und Grundfreiheiten genießen und ausüben können.“

<sup>22</sup> Gülpina, Meltem / Huesmann, Monika / Krell, Gertraude (2005): Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen. In: Personalführung 10/2005.

<sup>23</sup> Zum Beispiel die Benachteiligung von sichtbar muslimischen Mädchen und Frauen, die bei der Bewerbung für Ausbildungs- und Arbeitsplätze ein Kopftuch tragen. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013): Diskriminierung im Bildungsbereich und im Arbeitsleben, S. 213.

<sup>24</sup> Siehe Weuster, Arnulf (2008): Personalauswahl. Wiesbaden 2008, S. 264.

aber für den beruflichen Erfolg bedeutsam sind, sind ein weiterer Aspekt der Chancenungleichheit. Diversity-Maßnahmen zielen auf eine kritische Analyse zu „ungeschriebenen Gesetzen“ und Erwartungen an Kleidung, Habitus und Freizeitgestaltung.

In der Realität sind die verschiedenen Dimensionen in sich vielfältig ausgeprägt und miteinander verknüpft (Intersektionalität/Mehrfachdiskriminierung). Sie können daher nur als Kriterien dienen, um spezifische Barrieren und Ungleichbehandlungen zu analysieren.

### 3.4.2. Diversity-Ansätze mit Blick auf die verschiedenen Interventionsbereiche<sup>25</sup>

Auch wenn Diversity auf den Abbau von gruppenspezifischen Barrieren und Benachteiligungen ausgerichtet ist, um die Entfaltung der Potenziale verschiedener Gruppen zu ermöglichen, ergeben sich doch auch Parallelen in vielen Maßnahmen. So gilt bei einer Diversity-orientierten Außendarstellung der Kanzlei das allgemeine Prinzip, verschiedene Gruppen und Themen sichtbar zu machen und Stereotypen zu vermeiden. Auch sind die in § 5 des AGG verankerten „positiven Maßnahmen“ (affirmative action)<sup>26</sup> wie Mentoring-Programme für alle benachteiligten Gruppen gleichermaßen geeignet. Im Detail sind allerdings spezifische Ausgestaltungen gefordert, je nach dem, welche Diversity-Dimensionen besonders in den Blick genommen werden. Im Folgenden sind lediglich exemplarische Anregungen aufgeführt. Sie ersetzen nicht die Analyse der spezifischen Gegebenheiten der Kanzlei und ihrer Zielgruppen, um daraus passgenaue Maßnahmen abzuleiten.

#### 3.4.2.1 Maßnahmen im Bereich Mandantschaft und Dienstleistungen

Diversity-Maßnahmen im Bereich der Mandantschaft und Dienstleistungen zielen darauf, vielfältigen Mandantengruppen den Zugang zu den für sie passenden Dienstleistungen zu ermöglichen.

Dazu gehören bauliche Maßnahmen, um Zugänge für Mandantinnen und Mandanten mit Mobilitätseinschränkungen zu schaffen (zum Beispiel für Rollstuhlfahrerinnen und Rollstuhlfahrer, Menschen mit Gehbehinderungen), aber auch barrierefreie Webseiten<sup>27</sup>, die Verwendung von Leichter Sprache<sup>28</sup>, Großdruck, auditiver Sprache, Gebärdensprache und anderes mehr. Für einige Zielgruppen kann auch das Angebot einer „aufsuchenden“ Beratung (Hausbesuche) ein Abgrenzungsmerkmal zu anderen Kanzleien sein und damit ein Wettbewerbsvorteil.

Für internationale Mandantengruppen mit geringen Deutschkenntnissen sind Informationen in unterschiedlichen Sprachen hilfreich. Je nach Sprachkenntnissen innerhalb der Kanzlei kann es sinnvoll sein, mit externen Übersetzerinnen und Übersetzern zusammenzuarbeiten. Unterschiedliche religiöse und weltanschauliche Bedürfnisse können bei der Terminvergabe (zum Beispiel Berücksichtigung von Feiertagen) oder beim Veranstaltungscatering aufgegriffen werden (veganes und vegetarisches Angebot, halal und koschere Speisen).

Mandantengruppen mit Kindern schätzen flexible Sprechzeiten und eine kinderfreundliche Ausstattung (zum Beispiel Spielecke und ein Wickeltisch, der für Bezugspersonen jeglichen Geschlechts zugänglich ist). Eine Offenheit der Kanzlei für unterschiedliche sexuelle Identitäten und Orientierungen kann über die Website und/ oder in den Räumlichkeiten der Kanzlei zum Ausdruck gebracht werden, indem Informationsmaterial oder Broschüren zu entsprechenden Themen wie der eingetragenen Lebenspartnerschaft oder Regenbogenfamilien öffentlich ausgelegt werden.

Eine am Lebensalter orientierte anwaltliche Begleitung umfasst eine Bandbreite verschiedener Kommunikationswege für verschiedene Altersgruppen wie die Nutzung des Internets und sozialer Netzwerke, aber auch den Kontakt über Briefe und die persönliche Ansprache.

Eine besondere Herausforderung ist es, alle Mandantengruppen gleichermaßen zu ermutigen und darin zu bestärken, ihre Rechte geltend zu machen. Dies gelingt,

<sup>25</sup> Siehe hierzu auch Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2013): Diskriminierung im Bildungsbereich und im Arbeitsleben, zweiter gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages. Berlin.

<sup>26</sup> AGG § 5 „Positive Maßnahmen“: Ungeachtet der in den §§ 8 bis 10 sowie in § 20 benannten Gründe ist eine unterschiedliche Behandlung auch zulässig, wenn durch geeignete und angemessene Maßnahmen bestehende Nachteile wegen eines in § 1 genannten Grundes verhindert oder ausgeglichen werden sollen.

<sup>27</sup> Siehe für weitere Informationen das Angebot der Aktion Mensch für ein barrierefreies Internet <http://www.einfach-fuer-alle.de>.

<sup>28</sup> Weitere Informationen zu Leichter Sprache zum Beispiel unter: <http://www.leichtesprache.org/>.

indem juristische Sachverhalte allgemein verständlich vermittelt und Barrieren zur Justiz abgebaut werden und indem eine mögliche Kluft zwischen Mandantschaft und Anwaltschaft überbrückt wird (juristische Sprache und Ausdrucksweise, Habitus vor Gericht).

Für alle Mandantengruppen gilt, dass ihre Sichtbarkeit in der Außendarstellung und Öffentlichkeitsarbeit der Kanzlei (Broschüren, Website, Texte, Bilder) einladend und identifizierend wirkt. Auch darüber hinaus sind für die Pflege einer „Willkommenskultur“ eine zielgruppenspezifische Ansprache und die Wertschätzung von unterschiedlichen Bedürfnissen sinnvoll. Dazu gehört auch ein Diversity-sensibler Sprachgebrauch wie zum Beispiel eine geschlechtergerechte Sprache und die richtige Aussprache und Schreibweise nicht-deutscher Namen.

Der Zugang zu den verschiedenen Mandantengruppen und eine wertschätzende Kommunikation sind gleichzeitig unabdingbare Voraussetzungen für die Einbeziehung dieser Gruppen in die Entwicklung der Dienstleistungen und Produkte. Systematische Feedbacksysteme und Bedarfsanalysen wie auch die Kooperation mit Wissensträgerinnen und Wissensträgern sind wertvolle Ressourcen, um kontinuierlich Innovationen voranzutreiben und damit am Markt dauerhaft zu bestehen.

### 3.4.2.2 Maßnahmen im Bereich Anwältinnen und Anwälte beziehungsweise Mitarbeitende und Kompetenzen

Kanzleien haben das Ziel, kompetente Anwältinnen und Anwälte und Mitarbeitende zu gewinnen, die den Arbeitsfeldern und jeweiligen Zielgruppen der Kanzlei entsprechen. Um das gesamte (vielfältige) Potenzial von Bewerberinnen und Bewerbern zu erschließen, sollten auch hier mögliche Barrieren abgebaut werden. Das umfasst zum einen technische Zugänge zu den Ausschreibungen (zum Beispiel Barrierefreiheit) aber auch Methoden und Verfahren der diskriminierungsfreien Personalauswahl. Beispiele hierfür sind anonymisierte Bewerbungsverfahren<sup>29</sup>, die (vielfältige) Zusammensetzung der Bewerbungskommission, die Anwendung Diversity-orientierter Methoden bis hin zur Schulung der Mitglieder der Auswahlkommission zu Diversity-orientierten Bewertungskriterien und Fragetechniken. Um gezielt bestimmte Gruppen von Bewerberinnen und Bewerber zu gewinnen,

die bisher unterrepräsentiert sind, ist es auch ratsam, spezifische zielgruppenbezogenen Strategien der Personalwerbung zu entwickeln. Eine mögliche Maßnahme ist die Präsentation der Kanzlei auf spezialisierten Karrieremessen wie der Messe „Sticks and Stones“ oder der „Fairversity“<sup>30</sup>.

Im Wettbewerb um qualifiziertes Personal sind – neben einer angemessenen Vergütung – vor allem die Arbeitsbedingungen und die Unternehmenskultur einer Kanzlei entscheidend. Es reicht daher nicht aus, bestimmte Methoden der Personalgewinnung einzuführen, sondern es ist notwendig, mittelfristig die Diversity-Orientierung der Kanzlei durch entsprechende Aktivitäten und eine Kultur des gegenseitigen wertschätzenden Umgangs glaubhaft zu „leben“, um die gewonnenen Anwältinnen und Anwälte und Mitarbeitenden auch in der Kanzlei halten zu können. Häufig entsteht dadurch der Effekt, dass einmal eingestelltes Personal weitere Interessierte nach sich zieht und ein dauerhaft positives Image entsteht, was die Positionierung der Kanzlei als attraktive Arbeitgeberin auf dem Markt festigt.

Die Anforderungen der Anwältinnen und Anwälte und Mitarbeitenden an Kanzleien sind vielfältig: Frauen und zunehmend auch Männer erwarten heute flexible Arbeitszeiten, eine weitgehende Flexibilität bei der Gewährung von Erziehungs- und Pflegezeiten sowie Möglichkeiten der Tele- und Teilzeitarbeit – auch in Führungspositionen. Beschäftigte mit Beeinträchtigungen erwarten Rücksichtnahme und Unterstützung bei der Bereitstellung von angemessenen Vorkehrungen an ihrem Arbeitsplatz, ohne dass ihnen ihre Leistungsfähigkeit aberkannt wird. LSBTI erwarten eine Kultur, in der sie ihre Orientierung beziehungsweise Identität offen zeigen können. Internationale Fachkräfte und Deutsche mit Migrationshintergrund erwarten einen kultursensiblen Umgang und Schutz vor Diskriminierung. Die Bildung altersgemischter Teams sorgt dafür, dass jede Altersgruppe ihre Stärken in die Kanzlei einbringen kann. Dies beinhaltet auch die Sicherstellung eines chancengleichen Zugangs zur Weiterbildung und die Ermöglichung von berufslangem Lernen.

Damit ein Diversity-sensibler Umgang breit in der Kanzlei verankert wird, ist es sinnvoll, Anwältinnen und Anwälte und Mitarbeitende entsprechend zu schulen. Sensibilisierungstrainings helfen, die eigene Haltung zu reflektieren und sich der Vorurteile bewusst zu werden, die

<sup>29</sup> Siehe zum Beispiel das Pilotprojekt der Antidiskriminierungsstelle des Bundes: [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte\\_bewerbungen/anonymisierte\\_bewerbungen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen_node.html) (aufgerufen am 02.06.2014).

<sup>30</sup> <http://www.sticks-and-stones.me>, <http://www.fairversity.at/>.

einem wertschätzenden Umgang mit unterschiedlichen Menschen im Wege stehen. Ergänzend tragen Informationsveranstaltungen dazu bei, Erscheinungsformen und Funktionsweisen von verschiedenen Diskriminierungsformen, wie Rassismus, Antisemitismus, Islamfeindlichkeit, Sexismus, Klassismus, Homophobie, Altersdiskriminierung und Behindertenfeindlichkeit zu erkennen und die daraus immer noch resultierenden Benachteiligungen abzubauen.

Eine hohe Sensibilität der Beteiligten ist allerdings nicht ausreichend, um Diversity in der Kanzlei zu verankern. Um bestehende gesellschaftliche Benachteiligungen auszugleichen, sind gezielte Förder- und Entwicklungsmaßnahmen (positive Maßnahmen) für bestimmte Gruppen notwendig. Bewährt haben sich beispielsweise Mentoring-Programme, Fortbildungen und Coaching sowie Unterstützung in der Karriereplanung und zur Übernahme von Führungspositionen.

Auch die Nachwuchsförderung ist ein probates Mittel, bisher unterrepräsentierte Gruppen für die Kanzlei zu gewinnen und ihren Anteil zu erhöhen. Trainee-Programme – auch für berufliche Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger – oder die Berücksichtigung ausländischer Berufsabschlüsse mit begleitenden Qualifizierungsprogrammen eröffnen Möglichkeiten, vielfältige Potenziale zu nutzen. In diesem Zusammenhang sei auch auf den azur-Award verwiesen, der jährlich Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auszeichnet, die Juristinnen und Juristen beschäftigen und sich besonders in der Nachwuchsförderung engagieren.

#### 3.4.2.3 Maßnahmen im Bereich Organisation und Strategie

Einzelne Diversity-Maßnahmen sind wenig effizient, wenn sie nicht in die mittel- und langfristige Gesamtstrategie der Kanzlei eingebettet sind. Ebenso wichtig ist es, eine ganzheitliche Diversity-Strategie zu verfolgen, um größtmögliche Synergieeffekte zu erzielen. Viele Unternehmen verfolgen Strategien für einzelne Dimensionen (zum Beispiel Programme für Frauen in Führungspositionen, gezielte Maßnahmen für Mitarbeitende mit Behinderung), die aus Sicht der Beteiligten nebeneinanderstehen. Es ist leichter zu vermitteln und zielorientierter, wenn sich diese Ansätze in ein schlüssiges Gesamtkonzept einfügen.

Die partizipative Erarbeitung von Leitgedanken zu Diversity und Chancengleichheit und die Verankerung im Leitbild oder in (Betriebs-) Vereinbarungen bilden einen hilfreichen Referenzrahmen für alle Beteiligten und dienen zudem dazu, die Überzeugung und Arbeitsweise der Kanzlei nach Außen sichtbar zu machen. Insbesondere im angelsächsischen Raum gibt es bereits einige Kanzleien mit einem solchen Diversity-Leitbild. Auch Selbstverpflichtungen wie die Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ oder die Bewerbung für Prädikate und Audits wie „Total E-Quality“<sup>31</sup> oder „Audit Beruf und Familie“<sup>32</sup> können unterstützend wirken – auch wenn sie nicht alle Dimensionen in den Blick nehmen.

Maßnahmen sind dann nicht effizient, wenn ihr Beitrag zur Zielerreichung unklar bleibt. Analog zu vergleichbaren Veränderungsprozessen ist es sinnvoll, den Ist-Zustand und den gewünschten Soll-Zustand möglichst präzise zu beschreiben. Dazu können quantitative und qualitative Diversity-Kennzahlen erhoben und festgelegt werden, zum Beispiel der Anteil von verschiedenen Gruppen in der Kanzlei und ihre Verteilung auf Hierarchieebenen und Arbeitszeitmodelle, Indikatoren zur Unternehmenskultur, Kennzahlen aus Befragungen und/ oder qualitative Interviews und anderes mehr.

Um nachhaltige Veränderungen zu bewirken, sollten Diversity-Ziele (gegebenenfalls auch angestrebte Quoten) und Maßnahmen klar definiert, ihre Zielerreichung überwacht und regelmäßig darüber berichtet werden.

Zur Steuerung der Diversity-Veränderungsprozesse und zur fachlichen Unterstützung der Beteiligten ist die Benennung einer Stelle „Diversity-Beauftragte“ beziehungsweise „Diversity-Beauftragter“, die direkt an der oberen Führung angesiedelt sein sollte, hilfreich. Externe Beratung kann bei Bedarf hinzugezogen werden, da nicht notwendigerweise zu allen Dimensionen und Interventionsbereichen das entsprechende Know-how in der Kanzlei vorhanden ist.

Weitere sinnvolle Maßnahmen sind die Anregung und Unterstützung von Mitarbeitenden-Netzwerken und Diversity-Gruppen, um sich auszutauschen und die Anliegen dieser Gruppen zu vertreten und ihre Sichtweise einzubringen (zum Beispiel LSBTI-Netzwerk, Eltern-Netzwerk). Darüber hinaus sollten sowohl die Schwerbehindertenbeauftragten, eventuelle Gleichstellungsbeauftragte, die Einheit für Corporate Social Responsibility (CSR), die

<sup>31</sup> <http://www.total-e-quality.de/>

<sup>32</sup> <http://www.beruf-und-familie.de/>

Mitarbeitervertretung als auch die AGG-Beschwerdestelle in den Prozess eingebunden werden.

„General Electric (GE) fordert von ihren Kanzleien Diversity-Kennzahlen an, deren Entwicklung der Konzern beobachtet und bewertet. Das bildet die Grundlage für einen Diversity-Award, den GE jährlich an eine Kanzlei verleiht.“<sup>33</sup>

Mehrere renommierte internationale Kanzleien sind regelmäßig auf der Karrieremesse „Sticks & Stones“ vertreten, um sich als Arbeitgeber beziehungsweise Arbeitgeberin zu präsentieren, die/ der wertschätzend mit Mitarbeitenden unterschiedlicher sexueller Orientierung umgeht.<sup>34</sup> An der „Sticks & Stones“ können nur Unternehmen teilnehmen, die nachweislich eine offene Unternehmenskultur fördern und Diskriminierung im Unternehmen bekämpfen.<sup>35</sup>

## 4. Schluss

Diversity Management ist ein mittel- und langfristiges Vorhaben und umfasst ein weites Feld möglicher Maßnahmen. In diesem Artikel wurden vor allem die Diversity-Kerndimensionen betrachtet, da in diesen Bereichen der gesellschaftliche Gleichstellungsbedarf am größten ist. Darüber hinaus können weitere Dimensionen bedeutsam sein. Es gilt also, in einem ersten Schritt die Themen herauszukristallisieren, die für die jeweilige Kanzlei besonders relevant sind. Die geeigneten Schritte und Vorkehrungen sind unter Kosten/Nutzen-Aspekten abzuwägen, wobei der besondere Auftrag der Anwaltschaft, einen diskriminierungsfreien Zugang zum Rechtssystem zu gewährleisten, nicht aus dem Blick geraten darf. Dies geht über die reinen Gesetzesvorlagen (zum Beispiel AGG) hinaus und bedeutet vor allem einen möglichst wertschätzenden Umgang gegenüber allen Mitarbeitenden der Kanzlei sowie gegenüber der Mandantschaft. Da alle Menschen Vorurteile haben, geht es darum, sich der eigenen Bilder und Bewertungen bewusst zu werden und sie zu verändern.

Im Hinblick auf die Mandantschaft – sowie bei Stellenbesetzungen und im Umgang mit Mitarbeitenden – ist zu berücksichtigen, dass bestimmte Gruppen vielfältigen Diskriminierungen ausgesetzt sind, und dass es einer besonderen Initiative bedarf, Chancengleichheit herzustellen.

Diversity-Maßnahmen müssen nicht immer kostenintensiv sein, auch einfache Mittel können bereits wahrnehmbare Effekte erzielen und eine Wertschätzung gegenüber der Mandantschaft und gegenüber den Anwältinnen und Anwälten und den Mitarbeitenden ausdrücken (zum Beispiel Berücksichtigung religiöser Feiertage oder Essenstraditionen, Informationen zu den baulichen Gegebenheiten der Kanzlei, flexible Termin- und Arbeitszeiten, Informationsangebote und Broschüren in verschiedenen Sprachen und zu verschiedenen Themen). Ein erster Schritt ist es, sich darüber klar zu werden, wo Barrieren bestehen, und in welchen Prioritäten diese nach den Möglichkeiten der Kanzlei sukzessive abgebaut werden können.

Darüber hinaus ist es eine unternehmerische strategische Frage, welche Mandantengruppen und welche Dienstleistungen in Anbetracht der sich verändernden Rahmenbedingungen zukünftig in das Profil der Kanzlei passen, und in welchen Feldern Fachwissen und persönliche Kompetenzen aufgebaut werden sollen.

Idealerweise werden für die weiteren Felder Kooperationen und Netzwerke mit anderen spezialisierten Kanzleien aufgebaut, um der Mandantschaft im Verbund ein breites und bedarfsorientiertes Angebot bieten zu können.

<sup>33</sup> Siehe Hall (2012).

<sup>34</sup> Baker & McKenzie Partnerschaftsgesellschaft, CMS Hasche Sigle, Freshfields Bruckhaus Deringer LLP, GSK Stockmann & Kollegen, Hogan Lovells, Simmons & Simmons LLP, White & Case LLP.

<sup>35</sup> <http://www.sticks-and-stones.me>.

## Literatur

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes:** Pilotprojekt Anonymisierte Bewerbungen. [http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte\\_bewerbungen/anonymisierte\\_bewerbungen\\_node.html](http://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/ThemenUndForschung/anonymisierte_bewerbungen/anonymisierte_bewerbungen_node.html)

**Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (2013): Diskriminierung im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Zweiter gemeinsamer Bericht der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der in ihrem Zuständigkeitsbereich betroffenen Beauftragten der Bundesregierung und des Deutschen Bundestages, Berlin.

**Butler, Judith** (1991): Das Unbehagen der Geschlechter. Frankfurt a.M.

**Cremer, Hendrik** (2009): ... und welcher Rasse gehören Sie an? Zur Problematik des Begriffs „Rasse“ in der Gesetzgebung. Policy Paper Nr. 10. Berlin: Deutsches Institut für Menschenrechte.

**Cremer, Hendrik** (2010): Ein Grundgesetz ohne „Rasse“. Policy Paper Nr. 16. Berlin: Deutsches Institut für Menschenrechte.

**Frohn, Dominic** (2007): „Out im Office?!“ Sexuelle Identität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. Köln: Schwules Netzwerk (Hrsg.), gefördert vom Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration in Nordrhein-Westfalen. <http://www.dominicfrohn.de/publikationen.html>

**Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita** (2010): Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide. 3. Aufl., Alexandria.

**Gülpinar, Meltem / Huesmann, Krell** (2005): Migrationshintergrund und Geschlecht bei Bewerbungen. In: Personalführung 10/2005.

**Hall, Anja** (2012): Ungleiche Voraussetzungen. In: JUVE Rechtsmarkt 05/2012.

**Loden, Marilyn / Rosener, Judy B.** (1991): Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource. Homewood.

**Magistrat der Stadt Wien** (2011): „Diversity-Check. Leitfaden zur Implementierung des integrationsorientierten Diversitätsmanagements in der Wiener Stadtverwaltung“, Wien.

**Prognos AG** (Hg.) (2013): „Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2013. Eine Zukunftsstudie für die Deutsche Anwaltschaft“, Berlin.

**Weuster, Arnulf** (2008): Personalauswahl. Wiesbaden: Gabler, S. 264.

### Zum Weiterlesen:

**Baer, Susanne** (2003): Recht auf Vielfalt. Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Managing Diversity, in: Aretz, Hans-Jürgen / Belinszki, Eszter / Hansen, Katrin / Müller, Ursula (Hg.): Diversity Management. Best Practices im internationalen Feld. Münster: Lit Verlag, S. 44-59.

**Krell, Gertraude** (Hg.) (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 63-80.

**Lembke, Ulrike** (2012): Diversity als Rechtsbegriff. Eine Einführung; in Rechtswissenschaft 1/2012, S. 46-76.

**Rudolf, Beate** (2009): Gender und Diversity als rechtliche Kategorien: Verbindungslinien. Konfliktfelder und Perspektiven. In: Andresen, Koreuber und Lüdke: Gender und Diversity- Albraum oder Traumpaar? Interdisziplinärer Dialog zur „Modernisierung von Geschlechter- und Gleichstellungspolitik“. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

**Völklinger Kreis e.V.** (2013): Diversity Management in Deutschland 2013. <http://www.vk-online.de/umfrage.html>.

**Von Dippel, Alexander / Gudermuth, Kerstin / Haber, Isabel / Dr. Wilpert, Czarina** (2013): Für Chancengleichheit im Bildungsbereich und im Arbeitsleben. Beispiele für gute Praxis. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg.).

In der Publikationsreihe des Projekts „Anwaltschaft für Menschenrechte und Vielfalt“ sind weitere Handreichungen zum Thema Diversity erschienen, unter anderem für Rechtsreferendarinnen und –referendare und zum Thema Diversity-Kompetenz als Schlüsselqualifikation für die Anwaltschaft. Download über: <http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/publikationen.html>

Außerdem finden Sie eine im Projekt entstandene Sammlung guter Praxisbeispiele zu Diversity Management und Diversity-Kompetenz für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte sowie Kanzleien auf <http://www.institut-fuer-menschenrechte.de>



### Weiterführende Links:

#### <http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.de>

Das online-Handbuch zum menschenrechtsbasierten Diskriminierungsschutz bietet umfangreiche Informationen zum Diskriminierungsschutz und zu den Verbandsrechten. Vorgestellt werden die nationalen und internationalen Rechte und Beteiligungsmöglichkeiten für Verbände in Gerichts- und Beschwerdeverfahren zum Diskriminierungsschutz, ergänzt mit konkreten Handlungsanleitungen, praxisorientiertem Wissen und Checklisten.

#### [www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)

Wortlaut der Charta der Vielfalt, Informationen zu Diversity Management und Best-Practice-Datenbank für KMU, Großunternehmen und den öffentlichen Bereich

#### [www.antidiskriminierungsstelle.de](http://www.antidiskriminierungsstelle.de)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes: Informationen zu Diskriminierung, zu den „Diversity-Kerndimensionen“ nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz und zu positiven Beispielen der Chancengleichheit im Bildungsbereich und in Unternehmen

#### [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Initiative Neue Qualität der Arbeit: umfangreiche Informationen und Checklisten zur Unternehmensführung von KMU, mit speziellem Themengebiet Chancengleichheit und Diversity

#### [www.migration-boell.de](http://www.migration-boell.de)

Umfangreiche Informationen zum Thema Diversity und Diversity Management (Deutschland und internationaler Vergleich)

#### <http://www.judiciary.gov.uk/publications/equal-treatment-bench-book/>

Equal Treatment Bench Book: Umfangreiche Informationen zu Gleichstellung und zu einzelnen Dimensionen

#### <http://www.boell.de/de/content/positive-massnahmen-kurz-und-knapp>

Broschüre, die die in § 5 AGG aufgeführten „positiven Maßnahmen“ erläutert

#### <https://www.neuerichter.de/details/artikel/article/bad-boller-erklarung-70.html>

Bad Boller Erklärung zur interkulturellen Kompetenz in der deutschen Justiz

#### <http://www.leichtesprache.org/>

Informationen zu Leichter Sprache

#### <http://www.einfach-fuer-alle.de>

Das Angebot der Aktion Mensch für ein barrierefreies Internet

#### <http://www.sticks-and-stones.me>

#### <http://www.fairversity.at/>

Diversity-orientierte Karrieremessen in Deutschland und Österreich

(Alle Weblinks aufgerufen am 2. Juni 2014)

---

Deutsches Institut für Menschenrechte  
Projekt „Anwaltschaft für Menschenrechte und Vielfalt“  
Zimmerstraße 26/27  
10969 Berlin  
Telefon: 030 25 93 59 - 0  
Fax: 030 25 93 59 - 59  
info@institut-fuer-menschenrechte.de

[www.institut-fuer-menschenrechte.de](http://www.institut-fuer-menschenrechte.de)  
[www.aktiv-gegen-diskriminierung.de](http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.de)