

Diversity-Kompetenz: Chance und Herausforderung für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte

Aliyeh Yegane Arani



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/November 2013

ISBN 978-3-942315-89-0 (PDF)

© 2013 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 Rechtsanwältinnen.

Die Autorin

Aliyeh Yegane Arani ist Diplom-Politologin und Diversity-Trainerin. Sie ist langjährig tätig als Bildungsreferentin und Trainerin zu Diversity, Antidiskriminierung und Menschenrechten. In einer Vielzahl von Projekten auf nationaler und europäischer Ebene hat sie schwerpunktmäßig zu den Themen Migration, Religion und Weltanschauung sowie Diskriminierung in der Bildung gearbeitet. Im Rahmen des Projekts „Anwaltschaft für Menschenrechte und Vielfalt“ am Deutschen Institut für Menschenrechte entwickelt sie Diversity-Trainings für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte.

Das Projekt

Die 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 drei Jahre laufende Projekt (2012 bis 2014) wird im Rahmen des XENOS-Programms „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.

Inhalt

1.	Einführung	4
2.	Diversity – mehr als Vielfalt	5
2.1.	Diskriminierungserfahrungen und Vertrauen in die Justiz	6
2.2.	Diversity und Antidiskriminierung	7
3.	Diversity-Kompetenz als Schlüssel- kompetenz in der anwaltlichen Praxis	9
3.1.	Diversity-Kompetenz aufbauen	9
3.2.	Diversity-sensible Kommunikations- und Beratungskompetenz	10
3.3.	Diversity-Management für Kanzleien	12
4.	Schluss und Ausblick	13
	Literatur	14

1. Einleitung

Die Bevölkerung in Deutschland verändert sich und wird vielfältiger. Das spiegelt sich auch im Arbeitsalltag von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten wider. In der täglichen Praxis erleben sie, dass Mandantinnen und Mandanten sich in vielerlei Hinsicht unterscheiden: zum Beispiel hinsichtlich ihrer ethnischen oder religiösen Zugehörigkeit, ihrer Hautfarbe, ihrer sexuellen Identität und Orientierung oder sozialen Herkunft. Aber auch die Anwaltschaft selbst verändert sich und wird „weiblicher“ und „bunter“.¹ Dieser Wandel stellt die Anwaltschaft vor die Herausforderung, mit einer zunehmenden Diversität umgehen zu lernen. Als Organe der Rechtspflege stehen Anwaltschaft und Justiz zudem in der besonderen Pflicht, die Gleichstellung vor dem Recht, unter anderem in einem fairen Prozess, tatsächlich für jeden Menschen sicherzustellen. Die Generalversammlung der Vereinten Nationen betont die besondere menschenrechtliche Verantwortung der Berufsverbände der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte zur Gewährleistung eines „effektiven und gleichen“ Zugangs zu anwaltlichen Dienstleistungen.² Im Anbetracht einer vielfältigen Mandantschaft stehen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte daher ganz besonders vor der Aufgabe, einen diskriminierungs- und barrierefreien Service anbieten zu können.

Der bewusste Umgang mit Vielfalt ist auf dem Anwaltsmarkt auch ein Wettbewerbsfaktor. Zu den mit Blick auf die Nachfrageentwicklung auf dem deutschen Anwalts-

markt relevanten gesellschaftlichen Trends zählt neben der Internationalisierung und Globalisierung auch der demographische Wandel.³ Dieser Wandel bringt nicht nur ein Alterung der deutschen Bevölkerung mit sich, sondern auch eine veränderte ethnische und kulturelle Zusammensetzung: So haben heute schon 15 Prozent der Kinder unter 15 Jahren in Deutschland einen Migrationshintergrund⁴; die Mehrheit von ihnen besitzt die deutsche Staatsbürgerschaft.⁵ Anwälte und Anwältinnen müssen im Blick behalten, wie die Mandantschaft von morgen aussehen wird, und was für Anpassungen ihres Angebotsprofils sich daraus ergeben. Das erhöht auch die Chancen auf einem Markt, in dem der Wettbewerbsdruck in den nächsten Jahren aufgrund der wachsenden Anzahl der Kanzleien und dem Hinzukommen neuer Rechtsberatungsdienstleister wachsen wird.⁶

Um die Bedarfe einer vielfältigen Mandantschaft besser wahrnehmen und einbeziehen zu können, ist Diversity-Kompetenz unerlässlich. Sie befähigt zu einem angemessenen und professionellen Umgang mit Unterschiedlichkeit und Vielfalt und ist in einer globalisierten und pluralistischen Gesellschaft zu einer Schlüsselqualifikation geworden – auch für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Der Leitfaden bietet eine kurze Einführung in die Bedeutung und die spezifischen Herausforderungen eines professionellen Diversity-Kompetenzaufbaus für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte.

¹ Vgl. Deutscher Anwaltverein / Prognos (2013): Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030. Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft. Berlin, S. 23.

² UN Generalversammlung (1990): Grundprinzipien betreffend die Rolle der Rechtsanwälte vom 14. Dezember 1990, Art. 2 und 25.

³ Deutscher Anwaltverein / Prognos (2013): Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030. Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft. S. 21 - 25.

⁴ Zu den Personen mit Migrationshintergrund rechnet das Statistische Bundesamt „(...) alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil“ (<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund/Aktuell.html>) (Stand: 19.11.2013)

⁵ Deutsches Jugendinstitut (2013): Kinder Migrationsreport. <http://dji.de/bibs/Kinder-Migrationsreport.pdf> (Stand: 10.08.2013).

⁶ Deutscher Anwaltverein / Prognos (2013): Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030. Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft. S. 12.

2. Diversity – mehr als Vielfalt

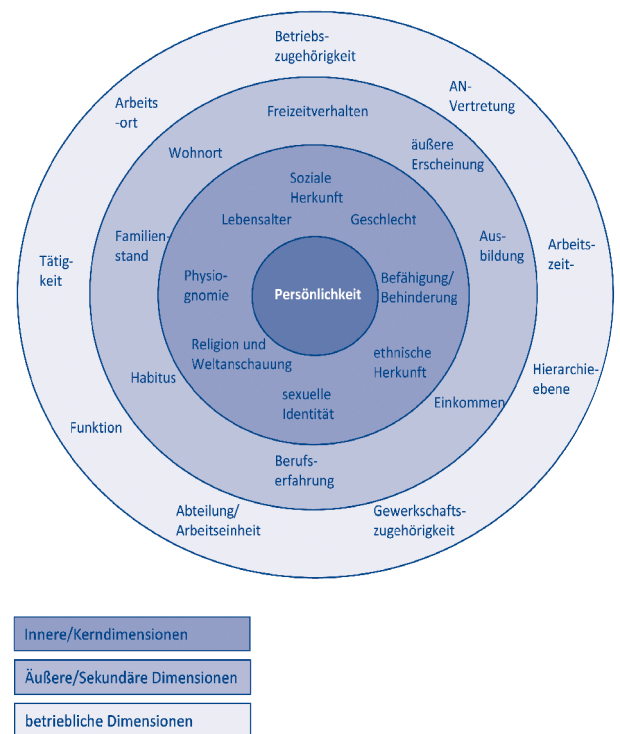
Diversity bedeutet wörtlich übersetzt Vielfalt oder Diversität. Als Konzept bedeutet *Diversity* jedoch mehr als eine bloße gesellschaftliche Zustandsbeschreibung, sondern vermittelt spezifische Prinzipien. Bei *Diversity* als Konzept gilt es, menschliche Vielfalt und Unterschiedlichkeit als gesellschaftliches Potenzial wertzuschätzen und zu fördern und Vielfalt durch eine bewusste positive Beachtung und aktive Einbeziehung systematisch zum Vorteil aller Beteiligten zu nutzen. Das bedeutet mit Blick auf bislang benachteiligte und ausgegrenzte Gruppen einen Perspektivwechsel vom problemzentrierten hin zu einem ressourcenorientierten Blick zu vollziehen. Neben dem Mehrwert für alle Beteiligten, der in der „*Wertschöpfung durch Wertschätzung*“ liegt, zielen *Diversity*-Konzepte auf die Verwirklichung einer diskriminierungsfreien und partizipativen Menschenrechtskultur.

Differenzen und Gemeinsamkeiten zwischen Personen und Gruppen lassen sich mit bestimmten Dimensionen oder Merkmalen bezeichnen. Als *Diversity Kerndimensionen* oder primäre *Diversity Dimensionen* gelten Geschlecht, ethnische Herkunft, Lebensalter, Religion und Weltanschauung, sexuelle Identität und Orientierung sowie Behinderung.⁷ Diese Kerndimensionen bestimmen wesentlich die Identität eines Menschen. Diskriminierungen, die an diese Merkmale anknüpfen, verletzen die Würde eines Menschen im besonderen Maße. Sie gelten menschenrechtlich als „unveränderbar“; entsprechend stark ist der gesetzliche Diskriminierungsschutz, der an diese Merkmale anknüpft. Aufgrund der Hauptfunktion des Diskriminierungsschutzes – die Wahrung der Menschenwürde – gilt es somit auszuschließen, dass ein Mensch aufgrund eines dieser Persönlichkeitsmerkmale Benachteiligungen erlebt.⁸ Je nach Kontext und Umständen erleben Menschen aber auch aufgrund anderer – tatsächlicher oder zugeschriebener – Persönlichkeitsmerkmale wie sozialer Status, Familienstand oder geographische Herkunft (beispielsweise: Stadt / Land oder Ost / West) Benachteiligungen oder

Diskriminierung. Diese, über die Kerndimensionen hinausgehenden Merkmale, werden als sekundäre *Diversity-Dimensionen* bezeichnet. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass sich alle Dimensionen aufeinander beziehen und miteinander verwoben sind: Kein Mensch ist zum Beispiel nur Frau oder Muslim oder deutsch, sondern wird vielmehr durch das Zusammenspiel der verschiedenen Dimensionen charakterisiert. Auch Diskriminierungen finden in der Regel als mehrdimensionale Diskriminierungen statt und knüpfen an eine Kombination aus Merkmalen an.⁹

Dimensionen der Vielfalt

nach Gardenschwartz / Rowe (2003)
und Loden / Rosener (1991)



⁷ Da die Liste der *Diversity* Kerndimensionen den historischen Lernprozess der Menschenrechte widerspiegelt und sich entsprechend der sozialen Bewegungen und des gesellschaftlichen Bewusstseins von Ungleichheit und Unrecht weiterentwickelt, handelt es sich um eine offene, un abgeschlossene Liste. Siehe hierzu: Deutsches Institut für Menschenrechte: Online-Handbuch: Aktiv gegen Diskriminierung (2012). <http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.de/de/menschenrechtsbasierter-diskriminierungsschutz/diskriminierungsverbote/diskriminierungsmerkmale.html> (Stand: 08.10.2013).

⁸ Schieck, Dagmar (2007): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Ein Kommentar aus europäischer Perspektive. München: Sellier. European Law Publishers, Einl AGG 42-43, S. 37.

⁹ Siehe ausführlich: Baer, S. / Bittner, M./Göttsche, A.L. (2010): Mehrdimensionale Diskriminierung. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.

Diversity als Vielfalt wertschätzender und fördernder Ansatz bezieht Differenzen proaktiv ein, um Barrieren abzubauen und Chancengleichheit für alle herzustellen. Das bedeutet für Justiz und Anwaltschaft sicherzustellen, dass alle Menschen - unabhängig ihrer tatsächlichen oder zugeschriebenen Zugehörigkeit und Herkunft - fair und gleich behandelt werden; auch sollen auf allen Ebenen der Rechtsverwirklichung die Unterschiede der verschiedenen Gruppen und sich daraus ergebende unterschiedliche Bedarfe berücksichtigt werden. Hierbei rücken vor allem die Gruppen in den Blick, die im Rechtssystem besonders mit Barrieren konfrontiert sind: zum Beispiel Angehörige ethnischer und religiöser Minderheiten, Menschen mit Behinderungen, Menschen, die eine andere sexuelle Identität oder Orientierung als die Mehrheit haben, Frauen, Kinder und Personen, die durch Armut oder aus anderen Gründen sozial benachteiligt sind. Angehörige dieser Gruppen können auf zwei Ebenen Hindernisse und benachteiligende Behandlung erleben: beim Zugang zum Recht - zum Beispiel als Mandantin / Mandant, Klägerin / Kläger oder Beschuldigte / Beschuldigter - oder beim Zugang zum juristischen Berufsfeld. Dabei stehen Wahrnehmung und Umgang mit Vielfalt in einem engen Zusammenhang. Denn dass sich die Zusammensetzung der Bevölkerung bisher kaum in der Zusammensetzung von Anwaltschaft und Justiz widerspiegelt, deutet auf ein problematisches Verhältnis zwischen den Gruppen in der Gesellschaft hin. Der schwarze Richter, die blinde Anwältin oder die muslimische Staatsanwältin sind nicht ohne Grund noch immer absolute Ausnahmen.

Eine vielfältige Mandantschaft trifft heute auf eine noch weitestgehend homogene Anwaltschaft und Justiz. Das beeinflusst die Wahrnehmung der Unparteilichkeit des Gesetzes und führt dazu, dass Gruppen, die im Justizsystem nicht vertreten sind, der Justiz weniger vertrauen.¹⁰ Dieses geringere Vertrauen, bzw. die Befürchtung nicht vorurteilsfrei behandelt zu werden, zeigt sich auch in der Wahl der Anwältin oder des Anwalts. So bevorzugen viele Mandantinnen und Mandanten mit Migrationshintergrund eine anwaltliche Vertretung, die selbst Migrationserfahrung besitzt.

„Was für mich schon auffällig ist, dass viele Anwälte nichts mit Behinderten zu tun haben wollen, oder dass Menschen, die kaum Deutsch können, als Mandanten mit einer hohen Anspruchshaltung abgestempelt sind.“

Rechtsanwältin mit Schwerpunkt Sozial- und Arbeitsrecht

„Am Anfang war es sicher ungewohnt für die Richter, einen Schwarzhaarigen nicht auf der Bank zu haben, sondern als Anwalt. Jetzt nehmen blöde Bemerkungen ab.“

Rechtsanwalt türkischer Herkunft

2.1. Diskriminierungserfahrungen und Vertrauen in die Justiz

Recht haben und Recht bekommen sind bekanntermaßen zwei verschiedene Dinge. Das gilt in besonderem Maße für Menschen mit spezifischen Zugehörigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen, wie beispielsweise für Migrantinnen und Migranten oder für Personen, die keinen akademischen Bildungshintergrund haben oder sozial benachteiligt sind. Beispielsweise können mangelnde Kenntnisse der deutschen Sprache oder / und der deutschen Bildungssprache, fehlende Informationen über das deutsche Recht und seiner Verfahrensweisen oder auch eine vorurteilsbehaftete und stereotypisierende Beratung den Zugang zum Recht erheblich erschweren. Hinzu kommt, dass Menschen, die aufgrund ihrer Zugehörigkeit, Herkunft oder anderer Identitätsmerkmale besonders häufig Diskriminierung erfahren, wenig Vertrauen haben in eine faire Behandlung und die Gewährleistung rechtstaatlicher Prinzipien wie der Gleichheit vor dem Gesetz oder der Unschuldsvermutung. Ein arabischstämmiger Mann zum Beispiel, der in Berlin aufgewachsen ist, erlebt seit seiner Kindheit, dass er aufgrund seines vermeintlich „muslimischen“ oder „südländischen“ Aussehens etwa in der Schule oder von der Polizei anders behandelt wird als deutschstämmige Berliner. Eine durch solche Erfahrungen ausgelöste permanente Furcht, das eigene Verhalten könne entsprechend den negativen Stereotypen beurteilt werden, wird in der Sozialpsycholo-

¹⁰ Umfassend dazu: House of Lords (2012): Judicial Appointments. <http://www.publications.parliament.uk/pa/ld201012/ldselect/ldconst/272/272.pdf> (Stand: 02.06.2013).

gie als „stereotype threat“ bezeichnet.¹¹ Dieser „stereotype threat“ beeinflusst auch die Haltung gegenüber einem Anwalt/ einer Anwältin und der Justiz. Vergleichbare Schwellenängste bestehen für Migrantinnen und Migranten aus Ländern ohne effektive, unabhängige und faire Justiz.¹² Mandantinnen und Mandanten mit solchen biographischen Erfahrungshintergründen, zum Beispiel aus Ländern der ehemaligen Sowjetunion, oder Angehörige verfolgter Minderheiten, wie Roma aus osteuropäischen Ländern, wahren aus Selbstschutz eine Distanz zur Justiz und zu allen damit verbundenen Akteuren und Akteurinnen und geben möglichst wenige Informationen an diese weiter. Das kann die Zusammenarbeit mit Anwältinnen und Anwälten in der Prozessführung maßgeblich erschweren.

Zu der genannten Schwellenangst vor dem Rechtssystem kommen Barrieren beim Zugang zu juristischen Berufen hinzu. So haben Frauen beim beruflichen Aufstieg immer noch mit Nachteilen zu rechnen. Dies, obwohl sie bei Studienabschluss im Schnitt genauso gut oder sogar besser qualifiziert sind als ihre männlichen Kommilitonen.¹³ Der Anteil der Frauen in der Anwaltschaft ist zwar zwischen 2003 und 2012 um 58 Prozent gestiegen, beträgt aber trotzdem bislang nur 32 Prozent. Allerdings sind heute rund die Hälfte derjenigen, die ein Jurastudium aufnehmen, weiblich. Auch arbeiten Anwältinnen bei gleicher Position häufiger für ein geringeres Jahreseinkommen als ihre Kollegen und sind in großen Kanzleien weiterhin stark unterrepräsentiert;¹⁴ nur 16 Prozent der Rechtsprofessuren in Deutschland werden von Frauen besetzt. Statistiken wie die des Justizministeriums von NRW oder der Berliner Vergleich der Landesböden belegen, dass die Einkommensunterschiede je nach Geschlecht groß sind, und dass mit zunehmendem Ansehen des Gerichts der Anteil der weiblichen Richterinnen und Staatsanwältinnen sinkt.¹⁵

2.2. Diversity und Antidiskriminierung

Die essentielle Verquickung von Diversity mit den Menschenrechten und der Entwicklung des Antidiskriminierungsrechts wird aus der historischen Entwicklung deutlich: In den USA, die als Ursprungsland des Rechtsschutzes gegen Diskriminierung gelten, führten die Kämpfe der Bürgerrechts- und Frauenbewegung in den 1950er- und 60er-Jahren zur verstärkten Wahrnehmung gesellschaftlicher Ungleichbehandlung und Etablierung einer ausdifferenzierten Antidiskriminierungsgesetzgebung, die wirkungsvolle Klagen ermöglichte. Als Präventionsinstrument gegen Diskriminierung wurden in den 70er-Jahren die ersten Diversity-Ansätze entwickelt. Inzwischen gehören Diversity-Programme in Wirtschaft und öffentlichen Institutionen in den USA zum Mainstream.¹⁶

Mitte der 90er-Jahre kam Diversity nach Europa. Die Entwicklung des europäischen Antidiskriminierungsrechts hatte hierzu einen wesentlichen Impuls gesetzt. Der EU-Vertrag von Amsterdam bildete die Grundlage, um rechtlich die Benachteiligungen aufgrund von ethnischer und nationaler Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter, Geschlecht und sexueller Orientierung zu beseitigen. Mit der Verabschiedung und nationalen Umsetzung der EU-Antidiskriminierungsrichtlinien wandelte sich die klassische Gleichstellungspolitik zu einer „Nichtdiskriminierungspolitik.“ Dass in den einschlägigen EU-Richtlinien offen von „Belästigung“ und „unerwünschten Verhaltensweisen“ gesprochen wird, und „positive Maßnahmen“ als Fördermaßnahmen zum Nachteilsausgleich für benachteiligte Gruppen vorgesehen sind, macht die gestaltende, proaktive Stoßrichtung im Sinne von Diversity deutlich.¹⁷

¹¹ Umfassend dazu: Uslucan, H.-H./Serkan, Y. C. (2012): Wechselwirkungen zwischen Diskriminierungserfahrungen und Integration. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg).

¹² Umfassend dazu: The Rule of Law Index 2011 Report (2011): <http://worldjusticeproject.org/factors/effective-civil-justice> (Stand 07.08.2013).

¹³ Dralle, Dorothee / Karoline Preisler (2011): Glanz und Gender in der Juristerei. In: Berliner Anwaltsblatt 7-8 / 2011, S. 281-284.

¹⁴ Hommerich, Christoph / Kilian, Matthias (2007): Frauen im Anwaltsberuf. Soldan Institut für Anwaltsmanagement (Hg.): http://www.soldaninstitut.de/fileadmin/soldaninstitut/Upload/PDF/Summary-Frauen_im_Anwaltsberuf.pdf (Stand 19.11.2013).

¹⁵ Dralle/Preisler (2011): Glanz und Gender in der Juristerei. In: Berliner Anwaltsblatt 7-8/2011, S. 281. Das Einkommensgefälle wurde deutlich bei der Erstellung eines Entwurfs zum Doppelhaushalt des Berliner Senats, zu der jede Landesbehörde die Durchschnittseinkommen ihrer Beschäftigten angeben musste. Hierzu auch: „Hier hat der Mann noch die Robe an.“ In: tageszeitung, 13.08.2013.

¹⁶ Hierzu: Plummer, Deborah L. (Hg.) (2003): Handbook of Diversity Management. New York/Oxford: University Press of America.

¹⁷ Hierzu: Jensen, Heike (2011): Positive Maßnahmen kurz und knapp., Hrsg. Heinrich Böll Stiftung, Berlin, S. 10f; Müller-Neuhof, Jost (2012): „Hartes Recht, weiche Ziele.“ In: Tagesspiegel Diversity Sonderausgabe, 08.11.2012. <http://www.diversity-konferenz.de/system/images/106/original/Beilage-DIVERSITY-Konferenz-2012.pdf> (Stand 03.10.2013).

„Dem europäischen Antidiskriminierungsrecht liegt (...) das gesellschaftspolitische Ziel der individuellen Entfaltung bei Achtung von Vielfalt zugrunde. In diesem Sinne zielt das Antidiskriminierungsrecht auf die Wahrung persönlicher Autonomie und Identität bei diversen und wechselnden Zugehörigkeiten (...)“

Dagmar Schieck (2007):
Kommentar zum AGG, Einl AGG Rn 84

Auch in Deutschland ist Diversity Management und Diversity Mainstreaming¹⁸ eine politisch erwünschte Zielvorgabe geworden und erlangt seit der Verabschiedung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) 2006 einen enormen Bedeutungszuwachs: Mittlerweile spielt bei 95 Prozent der großen deutschen Unternehmen Diversity eine wichtige Rolle;¹⁹ außerhalb der Wirtschaft sind es vor allem städtische Verwaltungen und Hochschulen, die eigene Diversity-Programme gestartet haben.²⁰ Unter den über tausend Unterzeichnenden der Unternehmensinitiative „Charta der Vielfalt“, die sich zu Diversity in Deutschland bekennen, finden sich neben Unternehmen, kleinen und mittleren Betrieben, gemeinnützigen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen jeglicher Art und Größe auch eine Reihe Kanzleien.²¹

Bei der Umsetzung von Diversity gibt es eine Vielfalt an Ansätzen. Doch wirtschaftliche und gesellschaftliche Vorteile dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass es hierbei in erster Linie um ein Gerechtigkeitsanliegen geht.²² Aus menschenrechtlicher Perspektive ist die enge Beziehung von Diversity und Antidiskriminierung wesentlich. Beide kennzeichnen sich hiernach durch dieselbe Zielsetzung: die – de jure und de facto – Beseitigung von Diskriminierung und die Verwirklichung von Chancengleichheit, Inklusion, Teilhabe und einer Menschenrechtskultur des anerkennenden und wertschätzenden Umgangs mit Vielfalt. Dabei wirken Diversity- und Antidiskriminierungsmaßnahmen komplementär: Während bei Antidiskriminierungsstrategien das aktive Vorgehen gegen Diskriminierung im Fokus steht, sind Diversity-Konzepte darauf ausgerichtet, das Diskriminierungsverbot in einen positiven Auftrag zu wenden und einen systemischen und kulturellen Wandel voranzutreiben.

¹⁸ Bei der Umsetzung von Diversity als Organisationsentwicklungsinstrument wird in der freien Wirtschaft von Diversity Management gesprochen, wohingegen in Verwaltungen mit ihrem öffentlichen, gemeinwohlorientierten Auftrag der Begriff des Diversity Mainstreaming bevorzugt wird. Hierzu: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2012): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit. Berlin, S. 12.

¹⁹ Roland Berger Strategy Consultants (2012): Diversity & Inclusion – eine betriebswirtschaftliche Investition. http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Diversity_and_Inclusion_D_20120716.pdf (Stand 07.08.2013).

²⁰ Siehe hierzu ausführlich: Bundesnetzwerk bürgerschaftliches Engagement (2012): Sondernewsletter Nr. 2 vom 27.9.2012 – Diversity und bürgerschaftliches Engagement. <http://www.b-b-e.de/index.php?id=14820> (Stand 14.08.2013).

²¹ Hierzu ausführlich: <http://www.charta-der-vielfalt.de/> (Stand 10.08.2013).

²² Rudolf, Beate (2009): Gender und Diversity als rechtliche Kategorien: Verbindungslinien, Konfliktfelder und Perspektiven. In: Andresen, Sünne / Koreuber, Mechthild / Lüdke, Dorothea (Hrsg): Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar?, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 167.

3. Diversity-Kompetenz als Schlüsselkompetenz in der anwaltlichen Praxis

Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte unterliegen menschenrechtlich der Verpflichtung, allen Menschen einen gleichen Zugang zum Recht zu ermöglichen. Der Aufbau von Diversity-Kompetenz unterstützt sie darin, eine diskriminierungs- und barrierefreie Rechtsdienstleistung anbieten zu können. Der Erwerb von Diversity-Kompetenz ist für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte in Anbetracht einer zunehmend vielfältigen Mandantschaft sowie der damit einhergehenden Nachfrageentwicklung auch mit besonderen unternehmerischen Vorteilen und Chancen verbunden. Verschiedene Studien belegen den wirtschaftlichen Nutzen von Diversity, zum Beispiel bei der Erschließung neuer Märkte, der Mandantenakquise und -betreuung, der Innovationsfähigkeit sowie der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung von hochqualifizierten Fachkräften.²³ In der freien Wirtschaft gilt Diversity Management deswegen auch als eine sinnvolle betriebswirtschaftliche Investition. Auch für Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen – ob als Einzelanwältinnen und -anwälte oder in mittleren oder großen Kanzleien tätig – ergeben sich konkrete praktische und ökonomische Vorteile aus einem professionellen Diversity-Kompetenzaufbau, da sie im Anbetracht des gesellschaftlichen Wandels und den damit verbundenen Herausforderungen langfristig und nachhaltig ihren wirtschaftlichen Erfolg sichern können. Diversity wird für Kanzleien nicht zuletzt deswegen immer wichtiger, da die Mandantschaft immer öfter danach fragt, und Diversity Management bei der Vergabe von Pitches inzwischen sogar ein ausschlaggebendes Kriterium sein kann.²⁴ Darum haben vor allem deutsche Büros US-amerikanischer und englischer Großkanzleien angefangen, eigene Diversity-Programme zu initiieren; sie führen in diesem Rahmen beispielsweise gezielte Förderprogramme für Anwältinnen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Karriere durch oder richten sogenannte *Fokusgruppen* ein, wie ein LSBT²⁵-Netzwerk

für Mitarbeitende.²⁶ Inzwischen geben schon 42 Prozent der deutschen Großkanzleien an, Diversity Management in ihr Kanzleiprofil integriert zu haben.²⁷

„Die größte Herausforderung für die Anwaltschaft ist, dass sie dem Thema nicht ausweichen kann, weil die Gesellschaft in zehn, 15 Jahren eine ganz andere sein wird, was man anhand der Geburtenentwicklung sehen kann. Wenn sie zukünftig ihr Geschäft machen wollen, müssen sie damit klar kommen, dass sie Mandanten haben, die anders ticken werden, als sie das gewohnt sind.“

Rechtsanwalt mit türkischem Hintergrund

„Das Thema Diversity, glaube ich, ist in dem Zusammenhang mit der Möglichkeit einen ökonomischen Effekt zu erzielen, noch nicht so durchgedrungen. (...) Dass man beispielsweise mit mehr Vielfalt einen positiven Effekt erzielen und damit einen neuen Kundenstamm akquirieren kann.“

Rechtsanwältin mit einem Schwerpunkt im Arbeitsrecht

3.1. Diversity-Kompetenz aufbauen

Diversity-Kompetenz bedeutet einen professionellen und wertschätzenden Umgang mit Vielfalt bzw. mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Menschen im Hinblick auf verschiedenste Dimensionen, wie etwa ethnische und kulturelle Zugehörigkeit, Religion und Weltan-

²³ Umfassend hierzu: Europäische Kommission (2005): Geschäftsnutzen von Vielfalt. Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz; siehe: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=370&langId=de&featuresId=25> (Stand: 10.08.2013); Stuber, Michael/ Ungleich Besser Diversity: International Business Case Report (ICBR) (2012). http://www.diversity-wissen.de/downloads/Pressemitteilung_IBCR-DE-Gen.pdf (Stand: 10.08.2013).

²⁴ Hall, Anja (2012): Ungleiche Voraussetzungen. In: JUVE 15 (2), S. 38-45.

²⁵ LSBT: Zusammenfassende Abkürzung für Lesben, Schwule, Bisexuelle sowie trans- und intergeschlechtliche Menschen.

²⁶ Fokusgruppen oder im Englischen affinity groups sind Gruppen, die sich bestimmten Diversity-Dimensionen zugehörig fühlen und deren Interessen vertreten.

²⁷ Hall, Anja (2012): Ungleiche Voraussetzungen. In: JUVE 15 (2), S. 40.

schauung, Behinderung, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter oder sozialer Hintergrund. Haupthandlungsfelder eines Diversity-Kompetenzaufbaus in der Anwaltschaft sind die Bereiche Kommunikations- und Beratungskompetenz sowie Kanzleimanagement.

„Man müsste lernen, nicht durch Vorurteile abzublocken – wie z.B. die Familienrichterin sieht Frau mit Kopftuch und denkt sofort, die hat nichts drauf, ist nur Hausfrau –, sondern zu realisieren, dass die Bilder, die einem gleich durch den Kopf schießen, nichts mit der Realität zu tun haben. Es muss dafür eine Sensibilität geschaffen werden, eine Akte ganz nüchtern anzugucken, so wie bei anonymen Bewerbungen.“

Rechtsanwalt mit türkischem Hintergrund

Wesentlich ist ein – über das rein rechtlich hinausgehendes – erweitertes Verständnis von Diskriminierung und „Norm“-alität, um mit einer vielfältigen Mandantschaft und den damit verbundenen unterschiedlichen Identitäten, lebensweltlichen Erfahrungen, Wertorientierung und Zugehörigkeits- und Ausschlusserfahrungen anerkennend und respektvoll umgehen zu können. Eine geschärfte Wahrnehmung für menschliche Vielfalt – und damit zusammenhängend für Pluralität der Blickwinkel auf die Sachverhalte sowie der Relativität der eigenen Perspektive – bildet eine wesentliche Grundlage des Diversity-Kompetenzaufbaus. Da Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte dazu neigen, Diskriminierung in Bezug auf die konkret definierten Rechtsbegriffe und -normen zu verstehen, bildet die Erweiterung des Blicks auf die soziale Komplexität der Vielfalt sowie gesellschaftlicher Ein- und Ausschlussmechanismen eine besondere Herausforderung für sie. Die Erfahrung zeigt, dass auch bei Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten, die Stereotype und Vorurteile strikt ablehnen, diese im Rechtsalltag immer wieder eine Rolle spielen und Schriftsätze oder Verfahrensverläufe beeinflussen können. Darum gilt es, in der eigenen anwaltlichen Praxis wirkende, kulturell geprägte Vorverständnisse, Normalitätserwartungen und Abwertungen sowie rechtlich nicht fassbare, subtil und unterschwellig wirkende Barrieren und Ausgrenzungsstrukturen umfassend in den Blick zu nehmen, indem alle Ebenen eines Diversity-Kompetenzaufbaus einbezogen werden.

Die drei Ebenen der Diversity-Kompetenz



Hier setzt der Erwerb von Diversity-Kompetenz an, der verschiedene soziale und kommunikative Kompetenzen umfasst und durch drei Lernebenen gekennzeichnet ist. Neben der Vermittlung von Grundlagenwissen auf der kognitiven Ebene, beispielsweise zu den einzelnen Diversity-Dimensionen, spielt auf der Haltungsebene die Reflexion der eigenen Einstellungen, Werte und Prägungen sowie der gesellschaftlichen Positionierung und der damit verknüpften Bilder von den „Anderen“ eine wichtige Rolle. Zu einem Diversity-sensiblen Umgang gehört auch ein Bewusstsein für die in der Gesellschaft noch immer präsenten Machtstrukturen und Chancenungleichheiten. Die dritte Kompetenzebene ist die Handlungskompetenz und umfasst sozial-kommunikative und kooperative Fähigkeiten in interkulturellen oder (in Bezug auf Kompetenzen oder Macht) asymmetrischen Situationen sowie die Fähigkeit der Umsetzung von Diversity-Prinzipien im eigenen Arbeitsumfeld.

3.2. Diversity-sensible Kommunikations- und Beratungskompetenz

Diversity-kompetente Kommunikation und Beratung bildet das Herzstück des Diversity-Kompetenzaufbaus in der Anwaltschaft und ist eine Schlüsselqualifikation, um mit einer vielfältigen Mandantschaft sensibel für Individualität und Unterschiedlichkeit umgehen sowie passende Beratungsstrategien und angemessene Prozessstrategien entwickeln zu können.

Die Schlichtungsstelle der Rechtsanwaltschaft benennt Kommunikationsdefizite als die Hauptursache für Konflikte zwischen Anwältinnen bzw. Anwälten und Mandantinnen bzw. Mandanten.²⁸ Da Diversity-Aspekte im

²⁸ Schlichtungsstelle der Rechtsanwaltschaft: Tätigkeitsbericht 2012. http://www.schlichtungsstelle-der-rechtsanwaltschaft.de/sites/default/files/sdr_taetigkeitsbericht2012_download.pdf (Stand: 19.11.2013).

Mandantengespräch eine maßgebliche Rolle spielen, ist davon auszugehen, dass viele der Kommunikationsdefizite, die zu Konflikten führen, auf einen Mangel an Diversity-Kompetenz hinweisen. In der Kommunikation mit der Mandantschaft können (interkulturelle) Missverständnisse und mangelndes Vertrauen auch ausschlaggebend dafür sein, ob ein Auftrag überhaupt zustande kommt, Folgeaufträge vergeben oder weitere Empfehlungen ausgesprochen werden. Darüber hinaus kann ein Mangel an Diversity-Kompetenz auch den Prozessverlauf beeinflussen. Einschätzungen und Beurteilungen, die auf Grundlage einer falschen Wahrnehmung, vorurteilsbefangener Interpretation oder eines (interkulturellen) Missverständnisses getroffen werden, führen oftmals zu Fehleinschätzungen und damit letztlich zu prozessualen Misserfolgen.²⁹

„Die soziale Realität hinter Begriffen wie Vielfalt oder Interkulturalität erlebe ich jeden Tag. Ich denke auch, dass man sich als Anwältin da auch jeden Tag hinterfragen muss. Ich erlebe bei mir durch die Arbeit schon, dass sich Vorurteile aufbauen. Die Arbeit ist auch schon schwierig wegen interkulturellen Missverständnissen.“

Rechtsanwältin mit einem Schwerpunkt im Ausländer-/Asylrecht

Viele Anwältinnen und Anwälte gehen davon aus, dass sie sich durch die alltäglichen Erfahrungen mit verschiedenen Mandantinnen und Mandanten die nötigen Fähigkeiten im Umgang mit Vielfalt quasi durch „learning by doing“ angeeignet haben. Doch spätestens dann, wenn im Mandantenkontakt Irritationen entstehen, weil sich kulturelle Selbstverständlichkeiten und Werte zu sehr unterscheiden, stößt ein solches oberflächliches Verständnis an Grenzen. Denn der gesamte Kommunikationsprozess ist wesentlich von unserer „kulturellen und sozialen Brille“ geprägt. Sozialisation und kulturelle Prägung entscheiden darüber, was jemand sagt, wahrnimmt und deutet. Daher gilt – egal, für wie offen und tolerant man sich selbst hält –, dass man seine eigenen Prägungen und deren Einfluss auf Auftritt und Kommunikationsstil kennen muss, um Kom-

munikationsbarrieren zu erkennen und abzubauen und um in angemessener Weise Grenzen setzen zu können.

Beruflich bedingt überschätzen Anwältinnen und Anwälte, die auf einen besonders genauen fachbezogenen Umgang mit der deutschen Schriftsprache fokussiert sind, oftmals ihre allgemeine Kommunikationskompetenz. Tatsächlich macht die eigentliche verbale Sprachkompetenz beim Transport von Botschaften in der Kommunikation nur sieben Prozent aus. Eine weitaus größere Rolle in jeder Kommunikationsform – auch in anwaltlichen Mandantengesprächen – spielen hingegen nonverbale Aspekte wie Mimik, Gestik und Körpersprache (55 Prozent) sowie paraverbale Aspekte wie Stimmlage, Lautstärke, Betonung und Artikulation (38 Prozent). Da letztere stark kulturell geprägt sind, kommt es hier häufig zu Missverständnissen, die auch Prozessverläufe beeinflussen. Beispielsweise gilt es in Deutschland als unhöflich und respektlos, im Gesprächsverlauf jemandem „ins Wort zu fallen“; in einer Reihe anderer Kulturkreise hingegen hat es die gegenteilige Bedeutung und steht für Interesse an dem Gesprächspartner oder der Gesprächspartnerin.³⁰ Diversity-sensible Kommunikations- und Beratungskompetenz kann in Diversity Trainings erworben werden.

Diversity-kompetente Kommunikation und Beratung ist wesentlich, um eine vielfältige Mandantschaft angemessen beraten zu können. Sie unterstützt Anwältinnen und Anwälte darin, im juristischen Alltag mit Mandantinnen und Mandanten, die andere kulturelle Selbstverständlichkeiten und lebensweltliche Erfahrungen mitbringen als sie selber, erfolgreich zu kommunizieren, interkulturelle Missverständnisse zu vermeiden und Vertrauen in die eigene Arbeit vermitteln zu können.

²⁹ Umfassend hierzu: Judicial Studies Board (2009): Equal Treatment Bench Book, United Kingdom, S. 1-3. <http://www.judiciary.gov.uk/publications-and-reports/judicial-college/Pre+2011/equal-treatment-bench-book> (Stand: 02.06.2013).

³⁰ Menzel, Dr. Peter A. (2012): Interkulturelle Kommunikation im Gerichtssaal. Grundlagen zum zwischenmenschlichen Kommunikationsprozess. https://www.neuerichter.de/fileadmin/user_upload/fg_interkulturelle_kommunikation/FG-IK-2012-04-29_Aufsatz_Menzel.pdf (Stand 14.08.2013); Yalcin, Ünal (2011): Interkulturelle Kommunikation im Gericht. In: Betrifft Justiz Nr. 107, S. 112-115, https://www.neuerichter.de/fileadmin/user_upload/fg_interkulturelle_kommunikation/FG-IK-2011-09_Yalcin_in_BJ.pdf (Stand 14.08.2013); Erll, Astrid / Gymnich, Marion (2010): Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart: Klett Verlag.

3.3. Diversity-Management in Kanzleien³¹

Diversity-Management als Teil des Kanzleimanagements ist wichtig, um die interne Organisationsstruktur auf eine optimale Betreuung der Mandantinnen und Mandanten auszurichten. Zentrale Elemente sind die Überprüfung und Anpassung der Angebote in ihrer Außerdarstellung, der Zusammensetzung und Kommunikation der Beschäftigten sowie möglicher Zugangsbarrieren entsprechend den Anforderungen vielfältiger Mandantengruppen. Ausgangspunkt jedes Diversity Management-Prozesses ist ein klares Bekenntnis zu Diversity als Teil des Kanzleiprofils, zum Beispiel in Form eines Diversity Statements. So präsentierte sich eine international tätige Großkanzlei auf der MILK Messe 2012³², der europaweit größten Job- und Karriere-messe für Schwule, Lesben und Heteros, mit einem klaren Diversity-Profil: „Wir sind davon überzeugt, dass sowohl unsere internen Prozesse als auch die Leistungen, die wir für unsere Mandanten erbringen, durch die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert werden.“

Entsprechend der Maxime „be the change you want to see“³³ hängt der Erfolg eines Diversity-Kanzleimanagements wesentlich ab vom Zusammenspiel der verschiedenen - nach innen und nach Außen wirkenden - Elemente. Im Zusammenklang erst ermöglichen sie die Öffnung neuer Kreise bei der Mandantenakquise sowie der Nachwuchsrekrutierung für lokal orientierte kleine und mittlere Kanzleien ebenso wie für international ausgerichtete Großkanzleien. Ein Diversity-Kanzleimanagement trägt so zu einer erfolgreichen Mandantenakquise und -bindung im Kontext von Vielfalt bei. Da in Zukunft neben der fachlichen Kompetenz das Diversity-Profil einer Kanzlei bei der Auftragsvergabe zunehmend eine Rolle spielen wird, stärkt die Auseinandersetzung mit Diversity die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Anwaltsmarkt. Schon jetzt geben Kanzleien an, dass sie bei der Mandatsvergabe gefragt werden, ob Diversity Teil der Unternehmenskultur ihrer Kanzlei sei.³⁴

„Diversity wird in Zukunft noch stärker als heute ein Indikator für Innovation, Zukunftsfähigkeit und gesellschaftliche Verantwortung. Ein starkes Diversity-Konzept wird ein zentrales Marketing-instrument.“

Deutscher Anwaltverein / Prognos (2013):
Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030.
Eine Zukunftsstudie für die deutsche
Anwaltschaft. Berlin, S. 121.

³¹ Siehe hierzu vertieft: Anne-Gela Oppermann (2013): Diversity Management in der Kanzlei. Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.).

³² Die Messe findet jährlich in Berlin statt und wurde inzwischen umbenannt in Sticks & Stones: <http://www.sticks-and-stones.me/> (Stand: 19.11.2013).

³³ Das Zitat wird Mahatma Gandhi zugeschrieben.

³⁴ Hall, Anja (2012): Ungleiche Voraussetzungen, in: JUVE 15 (2), S. 38-45.

4. Schluss und Ausblick

Die Zusammensetzung von Anwaltschaft und Justiz entspricht heute noch nicht der Vielfalt der Bevölkerung. So gelten beispielsweise ein Richter arabischer Herkunft, eine Staatsanwältin im Rollstuhl oder eine Anwältin mit Kopftuch in der Justiz noch als Exotinnen und Exoten. Trotzdem ist der gesellschaftliche Wandel für viele Anwältinnen und Anwälte längst Teil ihres beruflichen Alltags, der nicht zuletzt viele Fragen aufwirft: Wie gewinne ich das Vertrauen von Mandanten und Mandantinnen, zu denen aufgrund unterschiedlicher lebensweltlicher Erfahrungen eine Distanz besteht? Wie kann die Rechtsberatung und Kommunikation mit einer vielfältigen Mandantschaft effektiver gestaltet und wie können interkulturelle oder andere Kommunikationsbarrieren abgebaut werden? Wie kann unsere Kanzlei ein attraktiver Arbeitsplatz für Nachwuchsanwältinnen werden und jungen Vätern eine optimale Work-Life-Balance bieten? Wie können potenzielle Mandantinnen und Mandanten aus verschiedenen ethnischen, kulturellen oder religiös-weltanschaulichen Milieus erreicht werden, die mich als Rechtsanwältin oder Rechtsanwalt bislang nicht wahrnehmen?

Der Diversity-Kompetenzaufbau befähigt Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte dazu, Antworten auf solche Fragen zu finden und einen sicheren und professionellen Umgang mit der gesellschaftlichen Diversität in ihrer anwaltlichen Praxis zu entwickeln. Zudem steigert eine Auseinandersetzung mit Diversity die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Anwaltsmarkt und sichert somit die Zukunftsfähigkeit von Kanzleien jeglicher Größe und jeden Rechtsbereichs. Eine Anwaltschaft, die sich diesen gesellschaftlichen Herausforderungen mit Offenheit stellt und Diversity-Kompetenz entwickelt, ist gewappnet für eine vielfältige Zukunft – in Mandantschaft und in der Kanzleilandschaft.

Anmerkung zu den hervorgehobenen Zitaten:

Alle Zitate von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten stammen aus Interviews für eine Bestandsaufnahme zum Diversity-Kompetenzaufbau in der Anwaltschaft im Rahmen des Projekts *Anwaltschaft für Menschenrechte und Vielfalt*, durchgeführt 2012 vom Institut für Migrations- und Rassismusforschung in Hamburg.

Literatur

- Antidiskriminierungsstelle des Bundes** (2012): Diversity-Prozesse in und durch Verwaltungen anstoßen: von merkmalspezifischen zu zielgruppenübergreifenden Maßnahmen zur Herstellung von Chancengleichheit. Berlin.
- 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 internationalem Feld. Münster: Lit Verlag, S. 44-59.
- Baer, S. / Bittner, M. / Götttsche, A.L.** (2010): Mehrdimensionale Diskriminierung. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes.
- Deutscher Anwaltverein / Prognos** (2013): Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030. Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft. Berlin.
- Dralle, Dorothee / Preisler, Karoline** (2011): Glanz und Gender in der Juristerei. In: Berliner Anwaltsblatt 7-8/2011, S. 281-284.
- Döge, Peter** (2008): Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management. Ein Leitfaden. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Erll, Astrid / Gymnich, Marion** (2010): Interkulturelle Kompetenzen. Erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart: Klett Verlag.
- Hall, Anja** (2012): Ungleiche Voraussetzungen, in: JUVE 15 (2), S. 38-45.
- Jensen, Heike** (2011): Positive Maßnahmen kurz und knapp. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.).
- Kilian, Mathias / Dreske, René** (2013): Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft 2012/2013, Soldan Institut für Anwaltsmanagement.
- Kilian, Matthias / Hommerich, Christoph** (2007): Frauen im Anwaltsberuf, Teil 5: Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse. Soldan Institut für Anwaltsmanagement (Hg.): http://www.soldaninstitut.de/fileadmin/soldaninstitut/Upload/PDF/Summary-Frauen_im_Anwaltsberuf.pdf.
- Lembke, Ulrike** (2012): Diversity als Rechtsbegriff. Eine Einführung. In: Rechtswissenschaft 3 (1), S. 46-76.
- Menzel, Dr. Peter A.** (2012): Interkulturelle Kommunikation im Gerichtssaal. Grundlagen zum zwischenmenschlichen Kommunikationsprozess. https://www.neuerichter.de/fileadmin/user_upload/fg_interkulturelle_kommunikation/FG-IK-2012-04-29_Aufsatz_Menzel.pdf.
- Plummer, Deborah L. (Ed.)** (2003): Handbook of Diversity Management. New York / Oxford: University Press of America.
- Rottleuthner, Hubert / Mahlmann, Matthias** (2011): Diskriminierung in Deutschland. Vermutungen und Fakten. Baden-Baden: NOMOS.
- Rudolf, Beate** (2009): Gender und Diversity als rechtliche Kategorien: Verbindungslinien, Konfliktfelder und Perspektiven. In: Andresen, Sünne/ Koreuber, Mechthild/ Lüdke, Dorothea (Hg.): Gender und Diversity: Alptraum oder Traumpaar. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 155-173.
- Schieck, Dagmar** (2007): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Ein Kommentar aus europäischer Perspektive. München: Sellier. European Law Publishers, Einl AGG 42-43, S. 37.
- Stuber, Michael** (2009): Diversity - Das Potentialprinzip. Ressourcen aktivieren - Zusammenarbeit gestalten. Köln: Luchterhand.
- Uslucan, H.-H. / Serkan, Y. C.** (2012): Wechselwirkungen zwischen Diskriminierungserfahrungen und Integration. Berlin: Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hg).
- Vedder, Günther / Steinmetz, Bernd (Hrsg.)** (2007): Diversity Management und Antidiskriminierung. Weimar: Bertuch Verlag.
- Weißbach, Barbara / Klapp, Hans-Jürgen / Klipp, Angelika** (2008): Managing Diversity. Konzepte, Fälle, Tools. Ein Trainingshandbuch. Dortmund: IUK Institut GmbH.

Zum Weiterlesen:

In der Reihe Handreichungen zu den Themen Diversity-Kompetenzaufbau und menschenrechtsbasierter Diskriminierungsschutz für Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen sind bereits erschienen:

Anne-Gela Oppermann (2013): Diversity Management in der Kanzlei. Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.).

Kathleen Jäger (2013): Diversity-Kompetenz – eine Schlüsselqualifikation für Rechtsreferendarinnen und Rechtsreferendare. Deutsches Institut für Menschenrechte (Hg.).

Antidiskriminierungsstelle des Bundes:
<http://www.antidiskriminierungsstelle.de>

Bad Boll: Erklärung zur interkulturellen Kompetenz in der deutschen Justiz: https://www.neuerichter.de/fileadmin/user_upload/fg_interkulturelle_kommunikation/FG-IK-2011-09-19_Bad_Boll.pdf

Charta der Vielfalt - Kampagne der Bundesregierung für mehr Vielfalt in deutschen Unternehmen:
<http://www.vielfalt-als-chance.de/>
<http://www.charta-der-vielfalt.de/>

Das Demographie Netzwerk e. V.: Umfangreiche Informationen und best practice zum Demographie Management:
<http://www.demographie-netzwerk.de/>

Deutsches Institut für Menschenrechte (2012): Online-Handbuch: Aktiv gegen Diskriminierung:
<http://www.aktiv-gegen-diskriminierung.de/de/menschenrechtsbasierter-diskriminierungsschutz/diskriminierungsverbote/diskriminierungsmerkmale.html>

Initiativseite der Europäischen Union für Vielfalt, gegen Diskriminierung:
<http://www.stop-discrimination.info/2182.0.html>

Initiative Neue Qualität der Arbeit: umfangreiche Informationen und Checklisten für KMUs mit speziellen Themengebiet „Chancengleichheit und Diversity“: www.inqa.de

Judicial Studies Board (2009): Equal Treatment Bench Book, United Kingdom. Handbuch der britischen Justiz zum Diversity Mainstreaming mit ausführlichen Informationen zu einzelnen Dimensionen (in englischer Sprache):
<http://www.judiciary.gov.uk/publications-and-reports/judicial-college/Pre+2011/equal-treatment-bench-book>

Dossier „Diversity in Politik und Gesellschaft“: Auf der Website der Heinrich-Böll-Stiftung werden regelmäßig Dossiers und Informationen zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, zu Diskriminierung und Rassismus sowie zu weiteren aktuellen Themen zusammengestellt und archiviert: http://www.migration-boell.de/web/diversity/48_72.asp

Diversity-Trainings, angeboten von der Berliner Landesstelle für Gleichbehandlung und gegen Diskriminierung (LADS):
<http://www.berlin.de/lb/ads/>

Online Tool zum Testen des eigenen Diversity Managements für Unternehmen sowie öffentliche und private Einrichtungen aller Größen und Branchen:
<http://www.online-diversity.de>

(Stand aller Internetquellen: 19.11.2013)

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
www.aktiv-gegen-diskriminierung.de