

Culture eats strategy for breakfast – Über Hürden, Möglichkeiten und Grenzen von Diversity in Schule, Universität und Unternehmen

Ein Interview mit Katharina Smith-Müller

Katharina Smith-Müller hat in Bonn und Oxford studiert und über zehn Jahre als interreligiöse Referentin für die katholischen Bischöfe von England und Wales gearbeitet. Nun ist sie Teil des EDI (Equality, Diversity and Inclusion) Teams von Queen Mary University of London, einer Londoner Universität, die die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt als eine ihrer Prioritäten sieht.

Das Interview für Politisches Lernen führte Andreas Wüste.



Foto: privat

PL: Frau Smith-Müller, Sie sind in Bonn aufgewachsen und leben nun seit 2007 in London. Wir möchten in diesem Interview mit Ihnen den Begriff „Diversity“ näher ergründen. Zunächst einmal können Sie sich unseren Leser:innen kurz vorstellen.

Ich heiße Katharina Smith-Müller, mein beruflicher Hintergrund liegt in der Interfaith-Bewegung, also im interreligiösen Dialog. Ich habe vor wenigen Monaten einen neuen Job an der Queen Mary University of London angefangen, einer der vielen Londoner Universitäten. Derzeit wird gerade das EDI-Team deutlich ausgebaut. Die Abkürzung EDI steht für Equality, Diversity and Inclusion. Wir beraten z. B. innerhalb der Universität dahingehend, dass Frauen gleichberechtigt die professionellen Wege gehen können und gefördert werden.

Queen Mary ist eine der Universitäten der Russell Group, einem Verbund von 24 britischen Forschungsuniversitäten mit akademischem Exzellenz-Status. Sie gehört also zu den sehr renommierten Universitäten. Unter den Universitäten der Russell Group ist sie die Einrichtung, die die größte Diversity vorzuweisen hat. Das gelingt ihr auch dadurch, dass sie die Studierenden aus der Umgebung stark anzieht. Ostlondon ist traditionell eine sehr diverse Gegend mit viel Einwanderung, was sich dann in der Demografie der Universität widerspiegelt.

PL: Wie müssen sich die Leser:innen Ihren Alltag vorstellen?

Ich arbeite mit der Fakultät der Humanwissenschaften zusammen. Es gibt Gütesiegel, die Universitäten in England bekommen können, wo sich auch die einzelnen Schools in unseren Fakultäten bewerben können. Athena Swan ist eines von diesen Siegeln, wo es um Gendergerechtigkeit geht. Ich berate die Schulen in Inklusionsfragen – konkret und anschaulich vielleicht: wenn ein neues Gebäude ge-

baut wird, berate ich, wie sichergestellt werden kann, dass sich dort wirklich alle willkommen fühlen und alle so ihre ganze Person an die Universität bringen können.

Die andere Hälfte der Arbeit für uns Officers findet in Zusammenarbeit mit den EDI-Managern statt, die jeweils ein eigenes Portfolio haben. Ich arbeite mit der Managerin zusammen, die das Race Portfolio hat. Wir kümmern uns darum, dass auch race equality in die Arbeit der Universität eingebettet wird, und haben Ambitionen, auch für diesen Bereich in Zukunft ein Qualitätssiegel zu erwerben.

PL: Viele Institutionen und Unternehmen befinden sich gerade auf dem Weg der Klärung, wie sie mit „Diversity“ umgehen wollen. Wie würden Sie den Begriff „Diversity“, der derzeit in aller Munde ist, am treffendsten definieren?

Ich glaube, das kann man ganz gut über die Trennung von Equality, Diversity and Inclusion erklären.

Inclusion ist das Bestreben, dass sich alle Menschen „included“, miteingeschlossen fühlen. Wenn wirklich Leute mit ihrer ganzen Person zur Arbeit kommen können und keinen Aspekt ihrer Persönlichkeit vor der Tür lassen müssen, dann ist vielen geholfen. Dass man an der Arbeitsstelle sein kann, wer man ist: das ist ja etwas, was wirklich allen Menschen etwas bringt.

Was man bezogen auf Diversity jetzt gerade an Queen Mary sieht, ist, dass Leute mit vielen verschiedenen Perspektiven, Lebenshintergründen und verschiedenen Profilen kommen, die dann eben auch verschiedene – diverse – Perspektiven aufzeigen können. Ein Resultat davon ist die qualitativ hochwertige Forschung, die an der Universität betrieben wird. Die verschiedenen Perspektiven, die sich aus diversen Umständen und Lebenserfahrungen bieten, bereichern die Institution.

Equality ist dann das Bemühen, dass es Chancengerechtigkeit für alle gibt, auch bei dem Zugang zu höheren Positionen innerhalb der Universität.

PL: Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Ihrem beruflichen Kontext und Ihrem privaten?

Ja, stimmt. Ich bin als Deutsche mit einem Engländer verheiratet. Wir sind ein zweisprachiger Haushalt. Es ist schön zu sehen, dass ich mit vielen Menschen arbeite, die im weitesten Sinne einen Migrationshintergrund haben. Man merkt wirklich, dass Queen Mary dadurch, dass sie sich als „university of choice“, also die bevorzugte, angestrebte Universität für Menschen mit verschiedenen Gender Identities und Hintergründen präsentiert, wirklich die besten Leute anwerben kann.

Für mich ist es schön, dass ich einer Arbeit nachgehen kann, die so ganz mit meinen eigenen Werten und Erfahrungen übereinstimmt. Ich merke, dass es uns als Familie bereichert, dass wir verschieden sind und verschiedene Hintergründe und Blicke auf Sachen haben. Und es ist schön für mich, dass diese Erfahrung der Bereicherung durch Verschiedenheiten auch auf der Arbeit geschätzt wird. Das ist sicher nicht überall so.

PL: Immer mehr Unternehmen und Institutionen oder auch Schulen suchen nach geeigneten Pfaden zu mehr Diversität. Welche Strategien würden Sie empfehlen?

Die Wirkungsmacht von Repräsentation wird sehr unterschätzt. Ich habe einmal die Formulierung „Welche Bilder hängen wir uns in die Flure?“ gelesen. Es macht einen großen Unterschied, wenn man durch Institutionen oder Schulen geht, welche Gesichter zu sehen sind. Können sich die Schüler:innen da selber sehen, wird wertgeschätzt, was ihr z. B. kultureller Hintergrund ist?

An der Schule meiner Tochter gab es einmal eine Initiative für die Vielfalt von Sprachen. Es hat die Möglichkeit für zweisprachige Kinder gegeben, der ganzen Schule etwas von ihren Sprachen beizubringen. Es gibt ganz viele Arten, um Wertschätzung rüberzubringen und Möglichkeiten, Kindern oder den Erwachsenen Rollenmodelle zu bieten, zu signalisieren, dass Schüler:innen oder Mitarbeiter:innen wertgeschätzt werden, wie sie eben sind. Wen stellen wir auf der Webseite dar? Wen haben wir auf der Broschüre? Von wem haben wir Bilder im Flur? Über wen wird geredet?

PL: Welche Empfehlungen können Sie Unternehmen konkret geben?

Es geht viel darum, sich Gedanken zu machen, wie Menschen im Unternehmen willkommen sind und wie bestimmte Barrieren abgebaut werden können. Das unbezahlte Praktikum wird angeboten, ohne nachzudenken, weil man das Gefühl hat, dass das Nachwuchsförderung ist. Man denkt nicht daran, dass es eben auch den Zugang für bestimmte Leute beschränkt.

Was zum Beispiel an Universitäten erfolgreich ist und was sich bestimmt auch auf Privatunternehmen übertragen lässt, ist Mentoring. Wenn z. B. eine Frau in einer traditionellen Männerdomäne gut vorangekommen ist, küm-

mert sie sich dann um den weiblichen Nachwuchs. Das gleiche gilt natürlich auch für Männer auf Führungsebene.

Was wir an Queen Mary sehr merken, ist, wie wichtig es ist, dass das Thema Diversity auf der höchsten Ebene Unterstützung findet. Das kann bedeuten, dass vom Chef oder der Chefin z. B. im Newsletter hervorgehoben wird.

PL: Das hört sich zunächst einmal sehr einfach an.

Natürlich besteht auch die Gefahr, dass sich Unternehmen viel auf die Fahne schreiben, aber wenige Taten folgen. Ein aktuelles Beispiel ist etwa, wenn Unternehmen in ihrer Werbung die Regenbogenflagge benutzen, um zu kommunizieren, dass sie die LGBT-Community unterstützen, aber keine konkreten Taten folgen lassen.

PL: Gibt es noch weitere Ideen für Unternehmen?

Es sollten konkret Daten gesammelt werden, ob z. B. Mitarbeitende gleich bezahlt werden oder ob das Führungsteam z. B. ausschließlich weiß und männlich ist. Es muss also die Bereitschaft geben, auf die Daten, die man hat, zu schauen und sie zu analysieren. Das machen wir bei Queen Mary ganz bewusst. Wir haben z. B. in den letzten Beförderungsrunden viele Frauen auf gehobene akademische Positionen befördern können – als Resultat von bewussten Förderungsmaßnahmen, da die Zahlen der letzten fünf Jahre gerade auf dieser Ebene einen Mangel gezeigt haben.

PL: Diversity-Rankings für Unternehmen und Institutionen schießen derzeit wie Pilze aus dem Boden. Diese sind nicht unumstritten, weil es schwierig ist, sich auf einen aussagekräftigen Index zu einigen, der die Realität abbilden kann. Für Unternehmen und Institutionen steht oft im Mittelpunkt, dass sich die Mitarbeitenden vielfältig zusammensetzen. Nach den bekannten Four Layers of Diversity nach L. Gardenswartz und A. Rowe werden vier Ebenen von Unterschiedsdimensionen differenziert.

Zentraler erster Ausgangspunkt ist die eigene Persönlichkeit. Als zweite Ebene, die innere Dimension von „Diversity“, spielen vor allem Alter, Ethnizität/Nationalität, Geschlecht/Gender, sexuelle Orientierung oder Gesundheitszustand (Behinderung/Beeinträchtigungen) bedeutende Rollen. Die dritte Ebene, die äußere Dimension von „Diversity“, umfasst z. B. Religionszugehörigkeit, soziale Herkunft, Familienstand, Sprache und vieles mehr. Die vierte Ebene von Unterschiedsdimensionen bezieht sich auf organisationale Aspekte wie Arbeitsabteilung, Funktion im Unternehmen oder in der Institution, Arbeitsort, Gewerkschafts-/Parteizugehörigkeit etc. Wenn Sie „Diversity“ messen wollten, worauf würden Sie den Fokus legen?

Es besteht die Gefahr, dass man probiert, alles auf einmal zu ändern. Bei Queen Mary haben wir bei unserer Umfrage von allen Mitarbeitenden quantitative und qualitative Daten erhoben. Wir haben uns dabei vor allem auf

Zum Hintergrund von *Four Layers of Diversity* nach Lee Gardenswartz und Anita Rowe

Der Ansatz stammt aus dem Werk: Gardenswartz, Lee / Rowe, Anita (2003): *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*, Pennsylvania: Society for Human Resource Management

Ein deutschsprachiger Überblick findet sich auf der Website der Initiative *Charta der Vielfalt* e. V.

<https://www.charta-der-vielfalt.de/diversity-verstehen-leben/diversity-dimensionen/>



Gender und Race konzentriert und drei Aspekte ausgesucht: Unsere Ambition ist es, dass wir einen Gender-Split auf allen Ebenen haben, der 50:50 ist, und einen Split zwischen BAME, also Black, Asian and Minority Ethnic und Weiß, der 40:60 ist, der genau dem Bevölkerungsprofil von London entspricht. Der dritte Aspekt ist, dass sich Leute wohlfühlen können. Mobbing und Belästigung ist etwas, das wir im Moment ganz stark bekämpfen.

Der Rat wäre, dass man sich auf zwei bis drei Aspekte konzentriert. Wenn man probiert, alles gleichzeitig zu machen, ist oft die Erfahrung, dass es im Sand verläuft. Es wäre wichtig, seine Energien zu bündeln und darauf zu vertrauen, dass, wenn Auswirkungen spürbar werden, dann auch weitere Dominosteine fallen.

PL: Im Harvard Business Manager war vor einem Jahr zu lesen: „Unternehmen werden nur dann wirklich von einer diversen Belegschaft profitieren, wenn sie ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicher fühlen und nicht diskriminiert oder benachteiligt werden. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte für die Verhaltensstile unterschiedlicher Identitätsgruppen offen sind.“ Wie schafft man eine solche Offenheit ganz konkret?

Ich habe schon eben von der Unternehmenskultur erzählt. Es gibt den Spruch: „Culture eats strategy for breakfast“. Man kann jede mögliche Strategie haben, aber wenn die Kultur nicht stimmt, dann stimmt das nicht.

Ein Haken bei der Inclusion für viele Unternehmen ist es, dass nicht eine entsprechende Kultur geschaffen wird, aber auch, dass man sich nicht mit den internalisierten Vorurteilen auseinandersetzt.

Ich glaube, wenn man gegen Rassismus und gegen Genderungerechtigkeit arbeiten möchte, dann muss man zuerst schauen, was denn in mir selbst drin steckt. Ich bin ja in einer patriarchalischen Gesellschaft großgeworden, da werden entsprechende Vorurteile in mir stecken. Ich bin in einer Gesellschaft großgeworden, in der es Rassismus gibt. Also wird auch Rassismus in mir drin stecken. Dem müssen sich Management und Mitarbeitende stellen.

PL: Was heißt das konkret?

Wir haben ein digitales Training, das in Queen Mary alle machen, das heißt *Introducing Inclusion*. Wir sind dabei, eine ganze Reihe von Trainings für das Management zu erstellen, um den Leuten einen inklusiven Managementstil beizubringen. Viele Leute machen es ja auch schon automatisch, und das ist sehr gut.

Wir überlegen auch, wie wir einen positiven Ansatz belohnen können. Wie fließt das z. B. in Beförderungsprozesse ein, dass jemand Diversity fördert? Lässt sich strukturell einbauen, dass inklusives Arbeiten belohnt wird?

PL: Haben Sie ein Beispiel für die Umsetzung im Alltag?

Vieles fängt ganz niedrigschwellig an. In Meetings unseres EDI-Teams fangen wir immer mit einer Round an. Das ist eine Technik aus dem Community Organising. Es wird eine Impulsfrage gestellt, die gar nichts mit der Besprechung zu tun haben muss, so dass alle einmal niedrigschwellig die Chance haben zu sprechen. Es ist bekannt, dass wenn jemand in einer Besprechung schon einmal gesprochen hat, er oder sie sich dann auch später eher melden wird. Oder: wenn beispielsweise schon einmal eine Frau gesprochen hat, dann ist es vermutlich so, dass auch später Frauen eher Fragen stellen. Es geht darum, ganz praktische Maßnahme zu ergreifen, damit Leute sich wirklich trauen zu sprechen.

Darüber hinaus muss es bei jedem Menschen um die ganze Person gehen. D. h. das Management hat ein Ohr dafür, was mit meinen Mitarbeitenden los ist. Ist da Zuhause was, wo ich helfen kann? Können wir von der Arbeit aus gesehen etwas unternehmen, dass es Mitarbeitenden besser geht? Lässt sich flexibles Arbeiten anbieten?

PL: Wie sieht Offenheit in Ihrem Job denn genau aus?

Wir als Team haben verschiedensten Arbeitsmodelle. Ich zum Beispiel kann meine 80 % Arbeitszeit so schieben, dass ich an drei Tagen in der Woche meine Kinder von der Schule abholen kann. Andere Kolleginnen und Kollegen arbeiten so, dass sie jeden zweiten Freitag freihaben und sich fortbilden können oder eben Zeit für Anderes haben. Es gibt so ganz viele kleine strukturelle Veränderungen, und die fangen an einer ganz unteren Ebene an.

Es ist einerseits hilfreich, sich das für sich selbst bewusst zu machen, und andererseits aber auch Strukturen zu schaffen, in denen diese internalisierten Vorurteile weniger Chancen haben. Beispielsweise sollten Bewerbungskommissionen divers zusammengestellt sein. Gerade bei Unternehmen ist es super, wenn man Lebensläufe anonymisieren kann, weil dann diese Vorurteile gar nicht erst in Entscheidungsprozesse einfließen. Das ist Offenheit von Anfang an!

PL: Herzlichen Dank für das Interview.