

INTERVIEW MIT NINA KIEL

Einblicke in die Arbeit als „Head of Diversity & Inclusion“ bei
Flying Sheep Studios

Finja Walsdorff / Nina Kiel

Diversity, equity, and inclusion – das sind die Bereiche, die im Rahmen sogenannter DEI-Arbeit gefördert werden sollen. Dabei geht es nicht nur um die Anpassung von Spielinhalten, um Games zugänglicher z. B. für Menschen mit Behinderung zu machen, sondern auch um das Schaffen einer insgesamt inklusiveren Spielentwicklung und Arbeitsumgebung. DEI kann ein Ansatz sein, die in diesem Band behandelten Problematiken u. a. mit Blick auf das Thema Gendermarginalisierung anzugehen, allerdings gibt es in Deutschland bislang wenige DEI-Beauftragte in Games-Unternehmen. Ein Beispiel ist das Kölner Studio *Flying Sheep*, in dem Nina Kiel in der Rolle des „Head of Diversity & Inclusion“ tätig war. Im Interview mit Finja Walsdorff berichtet Nina über die damit verbundenen Erfahrungen und macht deutlich, wie eine wirksame DEI-Arbeit als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur funktionieren kann.

FW: Nina, du warst zuletzt in einem mittelgroßen Gaming-Studio als „Head of Diversity & Inclusion“ tätig und kannst viel über die DEI-Arbeit in der Spieleindustrie berichten. Worum geht es bei dieser Tätigkeit?

NK: Im Kern zielt DEI darauf ab, möglichst vielen Menschen Teilhabe zu ermöglichen, und je nach Betätigungsfeld gibt es dafür verschiedene Ansätze. Bezogen auf die Gaming-Industrie kann das zum Beispiel bedeuten, gezielt Produkte zu entwickeln, die auch für Menschen mit Behinderungen zugänglich sind. Oder in den Studios Zugangshürden für Personengruppen abzubauen, die in der Branche traditionell unterrepräsentiert sind, etwa

durch Anpassungen im Bewerbungs- und Einstellungsprozess, flexible Arbeitszeitmodelle, barrierefreie Büroräumlichkeiten und teaminterne Präventionsarbeit. Die konkreten Aufgabenbereiche von DEI-Beauftragten variieren zum Teil sehr stark, abhängig von der Firmengröße, den internen Strukturen, Werten und Zielsetzungen.

FW: Wie kamst du zum Studio und deiner Rolle als Head of Diversity & Inclusion?

NK: Flying Sheep hatte sich für einen in der deutschen Spielebranche ungewöhnlichen Weg entschieden, direkt eine feste Stelle für diese Tätigkeit eingeplant und ausgeschrieben. Ich bin über den Discord-Server der Fem-DevsMeetup-Initiative darauf aufmerksam geworden und habe mich erfolgreich für den Job beworben.

FW: In Deutschland gibt es nur wenige DEI-Beaufträge in Games-Unternehmen. Wie kommt das? Und woran liegt es, dass gerade dein Studio diesen Job ausgeschrieben hat?

NK: Es besteht noch zu wenig Bewusstsein für die potenziellen Vorteile fest angestellter DEI-Beauftragter und entsprechende Initiativen werden – leider insbesondere in den Firmen, die sie am meisten nötig hätten – vornehmlich als „Luxus“ abgeschrieben, den man sich nicht leisten kann oder möchte. Obwohl Diversität und Inklusion in der Branche eine immer größere Rolle spielen und von Konsument*innen auch aktiv eingefordert werden, ist insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen die Bereitschaft, kontinuierlich in diesen Bereich zu investieren, überschaubar. Bei Flying Sheep war das erfreulicherweise anders: Da Diversität und Inklusion Grundpfeiler des neuen Projekts „Star Life“ darstellen sollten, es in der Firma aber noch niemanden mit den nötigen Fachkenntnissen gab, wurde mit einem Teil des Projektbudgets die Position „Head of Diversity & Inclusion“ neu geschaffen.

FW: Wie können wir uns deinen Arbeitsalltag als Head of Diversity & Inclusion vorstellen? Wie sieht ein typischer Arbeitstag aus?

NK: Der Arbeitsalltag gestaltete sich bedingt durch meine vielen Zuständigkeiten sehr abwechslungsreich: Dazu gehörte nicht nur, Feedback zum Projekt „Star Life“ zu geben, sondern ich war als Lead Writer und 2D Artist auch aktiv daran beteiligt. Darüber hinaus unterstützte ich unsere Personalerin bei Umstrukturierungsmaßnahmen, um die Firma selbst inklusiver zu gestalten, plante Fortbildungsangebote für die Angestellten in Form von Kurzvorträgen und Gesprächsrunden, und war zudem Vertrauensperson für alle Angelegenheiten rund um den Themenbereich DEI. Zuletzt gehörte es noch zu meinem Aufgabenbereich, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und auf Fachkonferenzen insbesondere Fachkräften aus der Spieleentwicklungspraxis zu zeigen, wie sich interne DEI-Initiativen umsetzen lassen und warum es sich lohnt, in diesen Bereich zu investieren.

FW: DEI-Arbeit steht für die Förderung von Diversität, Gleichstellung und Inklusion. Wie genau läuft das innerhalb eines Studios und im Kontakt zum Team ab? Stehst du mit allen Mitarbeitenden und Bereichen im Austausch? Wie kannst du sichergehen, dass du die Mitarbeitenden mit deinem Auftrag erreichst?

NK: Um zunächst die letzte Frage zu beantworten: Diese Sicherheit gibt es nicht. Selbst bei Anwesenheitspflicht in Workshops und Gesprächsrunden wäre nicht automatisch gewährleistet, dass man das gesamte Team tatsächlich *erreicht*, also im Sinne einer Gewährleistung und Sensibilisierung für diesen Themenkomplex. Ein solcher Zwang ist ohnehin nicht empfehlenswert, weil das große Risiko besteht, dass DEI-Initiativen dann als Last empfunden werden und deren Gegner*innen erst recht blockieren. Meine Empfehlung, die sich in der Praxis bei Flying Sheep auch bewährt hat, ist Freiwilligkeit in Kombination mit dem Abbau von Zugangshürden. Das heißt: Es ist für alle Mitarbeitenden klar ersichtlich, wann Fortbildungsangebote stattfinden, wie man daran teilnehmen kann, und es finden nach

Möglichkeit keine anderen Meetings parallel statt. So lässt sich zwar keine Anwesenheitsquote von 100% erzielen, aber die Teilnehmenden sind aufgeschlossener, aufmerksamer und motivierter, etwas zu lernen und zu einem positiven Wandel – in der Firma oder auch im Privatleben – beizutragen.

Ein ständiger Austausch mit allen Mitarbeitenden fand also nicht statt und wäre schwierig zu organisieren gewesen. Ich wurde aber gezielt und kontinuierlich in verschiedene Bereiche der Projektentwicklung und des Personalmanagements eingebunden, um Ideen einzubringen, Feedback zu geben, und punktuell bei wichtigen Entscheidungen mitbestimmen zu können.

FW: Eine Sensibilisierung gegenüber DEI-Themen ist nicht nur für einzelne Studios, sondern für die gesamte Games-Branche relevant. Gehört zu den Aufgaben von DEI-Beauftragten auch, Wissen und Aufklärung nach außen hin zu vertreten? In welchen Kontexten findet das statt?

NK: Unbedingt! Das klassische Format für diesen Wissenstransfer wäre ein Fachvortrag oder Workshop, darüber hinaus findet im Idealfall Austausch in Networking-Gruppen und im persönlichen Gespräch unter vier Augen statt. Dieses Teilen von Erkenntnissen ist unter anderem deshalb so wichtig, weil DEI ein facettenreiches Thema ist, an das noch viele Berührungsängste und Missverständnisse geknüpft sind. Wenn man jedoch auf einer Konferenz relativ einfach umsetzbare Praxistipps für die Förderung von Teilhabe geben kann, besteht die Chance, einen positiven Wandel auch über die eigene Firma hinaus voranzutreiben.

Neben dieser Öffentlichkeitsarbeit ist der fachliche Austausch unter DEI-Expert*innen essentiell, denn egal über wie viele Qualifikationen ein Mensch verfügt, Wissenslücken und unbewusste Vorbehalte hat jede*r. Sich regelmäßig mit anderen Perspektiven und Ideen auseinanderzusetzen, würde ich daher nicht nur als bereichernd, sondern als zwingend notwendig bezeichnen.

FW: In deinem Studio hast du auch an einem Spiel mitgearbeitet, bei dem der Fokus auf Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion in der Entwicklung eine Rolle gespielt hat. Worin genau bestanden dabei deine Aufgaben?

NK: Als Lead Writer war ich verantwortlich für die narrative Ebene des Spiels: Ich habe die Hintergrundgeschichte und Charaktere entworfen sowie Dialoge geschrieben. Außerdem konnte ich über Moodboards und Entwürfe konkrete Vorschläge für das Erscheinungsbild der NPCs machen, die dann von unseren 2D Artists umgesetzt wurden. Dieser Arbeit voran ging die Entwicklung eines „Diversity Codex“, den ich gemeinsam mit dem Management und den anderen Team Leads entwickelt habe. In diesem für alle Angestellten einsehbaren Dokument wurden neben unseren Firmenwerten auch konkrete Regeln und Zielsetzungen für das Spiel und seine Community verschriftlicht. Zum Beispiel ging es um das Thema Meinungsfreiheit und wo dieses Recht notgedrungen eingeschränkt werden muss, damit sich möglichst viele Menschen in unserer Spielwelt wohlfühlen können. Das war ein sehr spannender Prozess, in dem verschiedene Perspektiven aufeinandertrafen und intensiv diskutiert wurden, aber stets konstruktiv und respektvoll.

FW: War es einfach, DEI und Spielentwicklung zusammenzuführen? Oder bist du hier auch auf Grenzen und Herausforderungen gestoßen?

NK: Es ist immer eine Herausforderung, wenn man allein verschiedene Zuständigkeitsbereiche jonglieren muss. Mich als DEI-Fachkraft direkt in den Entwicklungsprozess einzubinden, war dennoch eine sinnvolle Entscheidung, denn so konnte ich proaktiv Ideen einbringen, anstatt nur auf die Ideen anderer Teammitglieder zu reagieren. DEI-Arbeit beschränkt sich, gerade in der Gaming-Branche, leider allzu oft auf Feedback und das mitunter erst spät in der Entwicklung. Wenn aber bestimmte Aspekte gar nicht mitgedacht werden und sich bewusste oder unbewusste Vorbehalte in ein Produkt einschleichen, sitzen sie oft so tief, dass man nur noch oberflächliche Schadensbegrenzung betreiben kann. Das wollten wir ausdrücklich vermeiden.

Darüber hinaus erwies sich diese Kombination als sehr hilfreich, weil ich fest in das Team integriert wurde und direkt mit den anderen Angestellten zusammenarbeiten konnte, anstatt als Ein-Personen-Department mein eigenes Süppchen zu kochen. Diese Integration führte dazu, dass ich mich als fester Teil der Firma fühlte, und durfte zudem dazu beigetragen haben, dass meine Kolleg*innen schneller Vertrauen schöpften und es ihnen leichter fiel, Kontakt mit mir aufzunehmen, auch bei persönlicheren Anliegen.

FW: Was ist dein Fazit nach knapp einem Jahr DEI-Arbeit in einem Gaming-Studio? Was ließ sich gut umsetzen, worauf bist du stolz? Welchen Herausforderungen bist du begegnet?

NK: Besonders stolz bin ich darauf, dass wir im Team unterschiedliche Perspektiven in einem konstruktiven und wertschätzenden Dialog teilen konnten. Mir war wichtig, dass Wissenslücken offengelegt und auch konträre Meinungen angst- und schamfrei geäußert werden konnten. So war es möglich, die Angestellten aktiver zu involvieren und selbst mit schwierigen, emotionalen Themen zu erreichen.

Außerdem haben wir es geschafft, auf der strukturellen Ebene innerhalb dieses einen Jahres viel zu bewirken: Von der Überarbeitung des Stellenausschreibungs- und Bewerbungsprozesses über den Abbau von Barrieren für neurodivergente Angestellte bis hin zu einer faireren Verteilung von „Office Housework“ (organisatorischen Aufgaben, die im Büroalltag an- und überdurchschnittlich oft weiblichen Mitarbeitenden zufallen).

Die Herausforderungen lassen sich, wie so oft, ganz einfach zusammenfassen mit: Mangel an Zeit und Geld. In jedem Unternehmen, gerade in einem mittelständischen Betrieb, gibt es nunmal begrenzte Ressourcen und deshalb kann man letztlich nur einen Bruchteil der entwickelten Ideen umsetzen. Ich kann aber mit Überzeugung sagen, dass wir diese begrenzten Ressourcen gut genutzt und viel erreicht haben.

*FW: Wie kann man eigentlich DEI-Beauftragte*r im Bereich Gaming werden? Gibt es Aus- oder Weiterbildungen, die einen auf diese Tätigkeit vorbereiten?*

NK: Mittlerweile existiert eine ganze Reihe von Aus- und Weiterbildungsangeboten, vom Hochschulstudium bis zum Online-Lehrgang. Diese Qualifikationen können sinnvoll sein, sind aber nicht zwingend nötig, um in diesem Bereich zu arbeiten, denn gerade in der Gaming-Branche sind viele Quereinsteiger*innen und Autodidakt*innen tätig, zu denen auch ich gehöre. Wichtig ist vor allem, dass man über einen umfangreichen Wissensschatz verfügt, den man kontinuierlich ausbaut, und mit Überzeugung bei der Sache ist.

Unabhängig davon, welchen Bildungs- bzw. Qualifikationshintergrund man hat, sollte man sich eines wichtigen Umstands immer bewusst sein: Niemand weiß alles. Das klingt banal, ist aber umso wichtiger in diesem Bereich, in dem man potenziell sehr viel Einfluss hat und Verantwortung für Menschen übernimmt. Ein geläufiges Missverständnis besteht darin, dass man nur eine einzige DEI-Fachkraft einzustellen braucht, die sich dann zu allen Sachverhalten bestens informiert äußern kann und tiefsitzende, strukturelle Probleme einer Firma im Handumdrehen löst. Doch dieses Themenfeld ist, wie bereits erwähnt, ein hochkomplexes und der Handlungsspielraum jedes Menschen notgedrungen begrenzt. Es ist daher unbedingt notwendig, dass DEI-Beauftragte sich dieser Grenzen gewahr sind und sie offen kommunizieren können. Dann lassen sich z. B. externe Berater*innen hinzuziehen oder Kompetenzen innerhalb eines Teams nutzen, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

*FW: Gerade für kleine Studios kann es aus finanzieller Sicht schwierig sein, eine*n DEI-Beauftragte*n zu beschäftigen. Was würdest du diesen Studios raten? Welche Alternativen gibt es?*

NK: Wenn die feste Einbindung einer DEI-Fachkraft wirklich keine Option darstellt, rate ich dazu, externe Fachkräfte zu beauftragen, sowohl in der Produktentwicklung als auch gegebenenfalls im Personalwesen. Bei der Produktentwicklung können das zum Beispiel Sensitivity Reader sein:

Fachkräfte, die Arbeitsergebnisse auf diskriminierende Inhalte prüfen und/oder hilfreiche Tipps geben, um ein Spiel vielfältiger und zugänglicher zu gestalten. Sensitivity Readings werden mit einer Vielzahl unterschiedlicher Themenschwerpunkte angeboten und sind auch für Teams und Firmen mit kleinerem Budget eine gute Option. Dieses professionelle Feedback sollte möglichst früh in der Entwicklung angefragt werden, damit insbesondere Fehler rechtzeitig identifiziert und behoben werden können; je später das passiert, desto schwieriger (und kostspieliger) ist es, umzusteuern.

Darüber hinaus kann es sehr hilfreich sein, den Blick auf das eigene Team zu richten: Gibt es vielleicht Menschen, die sich mit einem bestimmten Themenbereich besonders gut auskennen? Oder solche, die auf gelebte Erfahrung zugreifen könnten, um zum Beispiel Feedback zum Writing zu geben? Wichtig ist hierbei allerdings, ergebnisoffen zu fragen und nicht gezielt auf einzelne Mitarbeitende zuzugehen. Denn abgesehen davon, dass man womöglich von falschen (und diskriminierenden) Annahmen geleitet wird, sollte niemand dazu gedrängt werden, diese zusätzliche, je nach Thema emotional belastende Arbeit zu leisten. Meine Empfehlung wäre daher, unverbindlich z. B. im Team-Chat anzufragen, ob sich jemand diese Form der Beteiligung vorstellen könnte.

Wenn es um Personalmanagement und den Abbau von Barrieren in der Firma geht, sind Fortbildungen eine denkbare Option, der ich aber offen gestanden kritisch gegenüberstehe. Denn abgesehen davon, dass diese Angebote in ihrer Qualität stark schwanken können, muss anschließend jemand dafür Sorge tragen, dass Ziele tatsächlich auch umgesetzt werden, sonst nützen alle Sensibilisierungsmaßnahmen und guten Vorsätze nichts.

FW: Wenn du mal in die Zukunft blickst – was wünschst du dir für die Spieleindustrie mit Blick auf Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion? Wo siehst du Verbesserungsbedarf und wie könnte eine faire Spieleindustrie aussehen? Wie könnte dies unterstützt werden?

NK: Ich wünsche mir weniger Lippenbekenntnisse und mehr Handeln aus Überzeugung. Die Spielebranche ist hervorragend darin, Diversität und Inklusion als Marketinginstrument zu nutzen, aber es mangelt an konkreten Maßnahmen. Alte Strukturen, in denen Angehörige marginalisierter Gruppen ausgegrenzt und toxische Akteur*innen geschützt werden, bleiben erhalten, nachhaltige Umstrukturierungsmaßnahmen aus. Das führt dazu, dass zwar vermehrt z. B. People of Colour, Frauen und (gender-)queere Menschen eingestellt werden, sie aber ihre Jobs oder sogar die Branche nach relativ kurzer Zeit ernüchtert und ausgebrannt wieder verlassen. Eine vielfältige und faire Spieleindustrie müsste die Bedürfnisse von Mitarbeitenden stärker in den Vordergrund rücken und erkennen, dass diese Bedürfnisse bisweilen stark variieren. Wenn sie das täte, würde sie davon übrigens langfristig profitieren: Denn zufriedene Angestellte sind loyaler, ihre wertvolle Arbeitserfahrung bleibt dem Unternehmen somit länger erhalten, sie sind produktiver, und vielfältige Teams besser auf die Anforderungen der globalisierten Welt vorbereitet. Es gibt also nicht nur aus zwischenmenschlicher und gesellschaftlicher, sondern auch aus rein ökonomischer Sicht viele gute Gründe, sich für Diversität und Inklusion zu engagieren.