



## **Bericht**

Berkeley-Austrian-Exchange-Program  
2009/2010

„Diversity and Inclusion“  
an der UC Berkeley

**Helga Eberherr**

I

Wien, Jänner 2011



Abteilung für Gender und Diversitätsmanagement  
Gender and Diversity Management Group

GEFÖRDERT VON  
DER MARSHALLPLAN-JUBILÄUMSSTIFTUNG

An dieser Stelle möchte ich der Marshallplan-  
Jubiläumsstiftung sehr herzlich für die  
Ermöglichung dieses Forschungsaufenthalts  
danken.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. FORSCHUNGS- UND VERNETZUNGSAKTIVITÄTEN.....</b>	<b>6</b>
1.1. VERTIEFENDE RECHERCHE AN DER UC BERKELEY .....	6
1.2. DURCHFÜHRUNG INTERVIEWS .....	6
1.3. TEILNAHME WISSENSCHAFTLICHEN VERANSTALTUNGEN.....	7
1.4. TEILNAHME AN VERNETZUNGSINITIATIVEN DER VSPA.....	8
<b>2. UC BERKELEY: CONTEXT, FACTS AND FIGURES .....</b>	<b>8</b>
2.1. RAHMENBEDINGUNGEN UND BESONDERHEITEN DER UC BERKELEY .....	8
2.2. ZUR IMPLEMENTIERUNG VON “DIVERSITY AND INCLUSION” .....	9
<b>3. METHODISCHES VORGEHEN.....</b>	<b>12</b>
3.1. ZUM EXPERTINNENINTERVIEW .....	12
3.2. AUSWAHL INTERVIEWPARTNERINNEN UND DURCHFÜHRUNG .....	13
<b>4. ERGEBNISDARSTELLUNG EXPERTINNENINTERVIEWS .....</b>	<b>14</b>
4.1. VICE CHANCELLOR FOR EQUITY AND INCLUSION .....	14
4.2. DIRECTOR STAFF DIVERSITY INITIATIVES .....	19
4.3. DIRECTOR GRADUATE DIVERSITY PROGRAM.....	23
4.4. GRADUATE DIVERSITY COORDINATOR .....	24
4.5. DIRECTOR CHICANO/LATINO STUDENT DEVELOPMENT .....	26
<b>5. ZUSAMMENFASSENDE INTERPRETATION .....</b>	<b>28</b>
<b>6. LITERATUR.....</b>	<b>30</b>
6.1. WISSENSCHAFTLICHE LITERATUR .....	30
6.2. DOKUMENTE UC BERKELEY.....	32
<b>7. ANHANG: INTERVIEWLEITFADEN .....</b>	<b>33</b>

## Abbildungsverzeichnis:

ABBILDUNG 1: ORGANIGRAMM UC BERKELEY: EQUITY & INCLUSION.....	13
ABBILDUNG 2: STRATEGISCHE IMPLEMENTIERUNG VON DIVERSITÄTSMANAGEMENT.....	29

## **EINLEITEND**

Die University of California gilt hinsichtlich der organisationalen Umsetzung von Diversitäts- und Gleichheitszielen als eine der innovativsten Universitäten der USA. Diese Umsetzung wird flankiert durch spezifische Forschungsprogramme und Forschungseinrichtungen im Themenbereich Gender-, Diversitäts- und Intersektionalitätsforschung - sowohl aus disziplinärer als auch aus interdisziplinärer Perspektive. Als wissenschaftliche Projektmitarbeiterin am Institut für Gender und Diversität in Organisationen<sup>1</sup> an der Wirtschaftsuniversität Wien stellte dieser Forschungsaufenthalt eine hervorragende Möglichkeit dar, in explorativer Form die Implementierungsstrategien, die spezifischen Herausforderungen hinsichtlich lokaler und politischer Rahmenbedingungen sowie Erfolge und Beschränkungen zu untersuchen, um für europäische Umsetzungsstrategien in Universitäten von diesen Erfahrungen zu lernen. Denn in der letzten Dekade haben auch in Europa Konzepte des Gender- und Diversitätsmanagement, deren Ursprung in der USA zu verorten ist (siehe weiterführend Konrad/Prasad/Pringle 2006, Eberherr/Hanappi-Egger 2010), insbesondere auch an Universitäten an Bedeutung gewonnen (Vedder 2006). Die Implementierung von Diversitätsprogrammen in Organisationen steht in Europa noch ziemlich am Anfang und es mangelt insbesondere an Erfahrungswissen bezüglich Chancen aber auch potentieller Fallstricke hinsichtlich der Implementierung und Umsetzung von Diversitätsprogrammen.

Der Recherche- und Forschungsaufenthalt war daher als Vorerhebung konzipiert und steht in unmittelbarem Zusammenhang mit einem Forschungsprojekt, welches am Forschungsinstitut für Gender und Diversität in Organisationen vorbereitet wird. Thematischer Fokus dieses Projektes liegt darauf, die Wirkungsweisen von Diversitätsstrategien in Organisationen hinsichtlich einer Verbesserung von Teilhabechancen unterschiedlicher Gruppen (entlang Geschlecht, Alter, ethnischer Hintergrund etc.) zu untersuchen. Aufgrund der langjährigen Erfahrung mit Diversity Strategien und deren umfassenden organisationalen Verankerung ist die University of California als Good Practice Beispiel zu bezeichnen. Der Aufenthalt zielte konkret darauf ab, differenziertes Wissen hinsichtlich der Implementierung von Diversitätsmanagement auf

---

<sup>1</sup> Das Forschungsinstitut zeichnet sich durch einen interdisziplinären Zugang im Bereich Gender- und Diversitätsforschung aus und geht in Verbindung mit gesellschaftlichen Transformationen auf ökonomischer, sozialer und politischer Ebene Fragen der Umsetzung von Gender- und Diversitätskonzepten nach.

unterschiedlichen organisationalen Ebenen und aus der Sicht unterschiedlicher Zielgruppen – um der notwendigen Heterogenität gerecht zu werden – zu generieren.

Dies erfolgte über folgende Zugänge:

- Durchführung von explorativer Interviews mit Diversity-ExpertInnen der University of California Berkeley (UC Berkeley).
- Recherche und Literaturstudium vor Ort zu Implementierungsstrategien von Gender- und Diversity Konzepten der UC Berkeley (Erfahrungswissen, Herausforderungen und Erfolge)
- Aufbau mittel- und längerfristiger Kooperationen insbesondere zwischen der Abteilung für Gender und Diversitätsmanagement und der Beatrice Bain Research Group. Dies ist Teil einer umfassenderen Strategie der Abteilung für Gender und Diversitätsmanagement, die internationalen Kooperationen zu intensivieren und weiter voranzutreiben.

Die so gewonnenen Erkenntnisse dienen in weiterer Folge als wertvolles organisationales Erfahrungswissen zur Entwicklung adäquater empirischer Erhebungsinstrumente. Eine sorgfältige Planung hat dazu beigetragen, die Effizienz des Aufenthaltes zu erhöhen.

Besonders danken möchte ich in diesem Zusammenhang Frau Mag. Dr. Natascha Gruber (Beatrice Bain Research Group/BBRG), die mir einerseits eine großartige Unterstützung war, mich mit dem Campus Leben vertraut zu machen und andererseits als langjährige Scholarin in Residence der "Beatrice Bain Research Group"<sup>2</sup> (BBRG) die Vernetzungstätigkeit wesentlich unterstützt hat.

---

<sup>2</sup> Das BBRG "fosters research on gender and women, and is particularly interested in enabling research on gender in its intersections with sexuality, race, class, nation, religion, postcoloniality and transnational feminisms" (<http://bbrg.berkeley.edu/>).

# **1. Forschungs- und Vernetzungsaktivitäten**

## **1.1. Vertiefende Recherche an der UC Berkeley**

Neben der Durchführung der Interviews und Teilnahme an diversesten Campus-Veranstaltungen war ein zentraler Tätigkeitsschwerpunkt des Forschungsaufenthaltes die vertiefende Recherche (Library und Online-Ressources) zum Themenfeld Diversity and Inclusion. Diese diente einerseits zur Vorbereitung der Interviews als auch zur grundsätzlichen Erarbeitung eines umfassenden Verständnisses der Diversity and Inclusion Strategie an der UC Berkeley sowie der organisationalen Einbettung und Funktionsweise.

## **1.2. Durchführung Interviews**

Es wurden fünf ExpertInnen-Interviews mit folgenden Personen durchgeführt:

- Vice Chancellor Gibor Basri, Vice Chancellor for Equity & Inclusion
- Sidalia Reel, Director Staff Diversity Initiatives
- Carla Trujillo, Director Graduate Diversity Program
- Josephine Moreno, Graduate Diversity Coordinator for the Arts & Humanities in the College of Letters & Science
- Lupe Gallegos-Diaz, Director Chicano/Latino Student Development (Department: Multicultural Student Development)

Im Sinne qualitativer Feldforschung wurden neben intensiver Recherchetätigkeiten auch informelle Gespräche geführt mit Mitgliedern der Beatrice Bain Research Group, dem Center for Race & Gender und dem Department of Gender & Women's Studies.

Insbesondere nennen möchte ich in diesem Zusammenhang:

- Sharon J. Washington, Executive Director National Writing Project, University of California
- Natascha Gruber, Scholar in Residence der "Beatrice Bain Research Group", UC Berkeley

- Kate MacNeill, Affiliated Scholars der “Beatrice Bain Research Group”, UC Berkeley

Weiters wurden vor Ort noch folgende neun Personen/Einrichtungen zur Anbahnung eines Interviews per Mail kontaktiert, welche jedoch nicht zu einem Interviewgespräch führten, weil dies entweder aus terminlichen Gründen nicht möglich war bzw. keine Reaktion erfolgte:

- Liz Halimah, Chief of Staff Immediate Office
- Pamela Brown, Office of Planning and Analysis, member of the Administration's Equity and Inclusion Council
- Angelica Stacy, Associate Vice Provost, Office of Faculty Equity
- Shannon Stimson, Faculty Equity Advisor, Political Science
- Christine Rosen, Faculty Equity Advisor, Haas School of Business
- Abby M. Rincón, Director of Diversity, School of Public Health
- Maxine McKinney de Royston, Graduate Student
- Graduate Minority Student Project & Graduate Women's Project

### **1.3. Teilnahme wissenschaftlichen Veranstaltungen**

Im Rahmen des Forschungsaufenthaltes wurden zum Zwecke inhaltlicher Vertiefungen und Vernetzungsarbeit mehrere wissenschaftliche Veranstaltungen besucht und zum Networking genutzt:

- Donnerstag, 2. September: Open House, Center for Race & Gender.
- Mittwoch, 8. September: Reception BBRG.
- Mittwoch, 8. September (Center for Race & Gender): Violence, Gender & Construction of Communities in the 20th Century Indian Novel.
- Montag, 13. September (Avenali Lecture/Townsend Center for the Humanities): Peter Greenaway, New Possibilities: Cinema is Dead, Long Live Cinema.
- Dienstag, 14. September (Asian Cultural Studies Townsend Working Group, Beatrice Bain Research Group, and Center for Chinese Studies): Autumn Gem. A Documentary on Modern China's First Feminist.
- Mittwoch, 15. September (Townsend Center for the Humanities): Follow-up Panel Discussion with Peter Greenaway.

#### **1.4. Teilnahme an Vernetzungsinitiativen der VSPA**

Folgende Veranstaltungen der VSPA (Visiting Scholar and Postdoc Affaires Program) wurden wahrgenommen:

- Donnerstag, 26. August 2010; 11:45-1:15: VSPA Summer Picnic, Stanley Hall
- Donnerstag, 2. September 2010; 9.00-12.00: VSPA Orientation session at the International House, UC Berkeley

## **2. UC Berkeley: Context, Facts and Figures**

### **2.1. Rahmenbedingungen und Besonderheiten der UC Berkeley**

Die derzeitige Zusammensetzung der UC Berkeley entlang ausgewählter Diversitätsindikatoren sieht wie folgt aus (UC Berkeley 2009: 4):

- „African Americans, Hispanics, and Native Americans together comprise 26.2% of staff; 15.6% of undergraduates; 10.6% of graduate students; and 6.5% of tenured faculty.“
- „Over one-fifth of UC Berkeley undergraduate students are from households with a combined annual income of less than \$35,000; 41% are from households with an annual income of at least \$100,000; 10% are from households with more than a \$200,000 annual income.“
- „According to the 2009 UC Undergraduate Experience Survey (UCUES ) question, “What is your sexual orientation?,” 86% of UC Berkeley undergraduate student respondents identified themselves as heterosexual, and 7% identified themselves as either gay, lesbian, bisexual, queer, or “questioning/unsure.”
- „Women comprise 45% of ladder-rank faculty in the arts and humanities; 32% in the social sciences; 26% in the biological sciences (including health sciences); and 11% in the STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) fields.“
- „Of the 920 Managers and Senior Professionals at UC Berkeley, 46.2% are women and 23.8% are ethnic minorities (African American, Asian American, Hispanic, or



Native American). Of the 32 members of the Senior Management Group, 24% are women and 15.6% are ethnic minorities.“

- „Graduate students of the Fall 2008 entering class ranged from 19 to 64 years of age with the average age of 27. (ebda: 4)“

Die Zahlen geben einen Einblick in die Repräsentationsverhältnisse unterschiedlicher Gruppen, die Adressatinnen der Diversity-Strategie sind. Diese inkludiert insbesondere ethnische Minderheiten wie Native Americans, African Americans, Asian Americans and Latin Americans, Frauen sowie die Kategorie sozioökonomischer Status bzw. Klasse. Trotz z.T. sehr guter Repräsentationsverhältnisse sind insbesondere im Leitungsbereich eindeutig Ungleichverhältnisse hinsichtlich der genannten Gruppen festzustellen. Auch in den Interviews wurde ein diesbezüglich notwendiger Handlungsbedarf hervorgehoben.

## 2.2. Zur Implementierung von “Diversity and Inclusion”

“**Diversity:** A defining feature of California’s past, present, and future — refers to the variety of personal experiences, values, and worldviews that arise from differences of culture and circumstance. Such differences include race, ethnicity, gender, age, religion, language, abilities/disabilities, sexual orientation, socioeconomic status, and geographic region, and more.” (UC Berkeley 2009: 2)

From the University of California Statement on Diversity,  
approved by the UC Regents

Dieses Zitat ist dem „Strategic Plan for Equity, Inclusion, and Diversity. Pathway to Excellence“ entnommen und ist Definition und Programm zu gleich und benennt darüber hinaus die wichtigsten Diversitätsdimensionen an der UC Berkeley. Diese sind Race<sup>3</sup>, Ethnizität, Geschlecht, Alter, Religion, Sprache, Befähigung/Behinderung, sexuelle Orientierung, sozioökonomischer Status, und geographische Region, und mehr. Dieser Strategieplan ist der erste dieser Art und legt bis 2020 eine umfassende Equity, Inclusion und Diversity Strategie fest und definiert in Form sogenannter Meilensteine ebenfalls

---

<sup>3</sup> Die Übersetzung des Begriffes „race“ mit dem deutschen Begriff "Rasse" ist aufgrund historischer Auseinandersetzungen und dessen Konnotationen durch die deutsche Geschichte problematisch, weshalb der englische Begriff "Race" auch im Deutschen verwendet wird.

mittelfristige Ziele. Der Entwicklung dieses Strategieplanes ging eine dreizehnmönatige umfassende Status Quo Analyse sowie ein partizipativer Prozess zur Identifikation und Festlegung langfristiger Strategien voraus:

„The Plan is the culmination of a 13-month internal and external investigation of equity and inclusion initiatives in American higher education. A 15-person planning team, led by the Division of Equity & Inclusion, visited 5 peer universities, examined 20 reports and over 100 research studies, inventoried 150 campus programs (with an in-depth assessment of 13 of those programs), facilitated town halls and focus groups, conducted campuswide workplace climate surveys, and synthesized a vast body of quantitative and qualitative information.“ (UC Berkeley 2009: 4)

Als zentrale Säulen – oder sogenannte top-level strategies – wurden die folgenden drei festgelegt:

#### Excellence: Responsive Research, Teaching, and Public Service

Diese Säule zielt darauf ab Wissen und kreative Ideen zum Themenbereich „Equity, Inclusion and Diversity“ zu generieren und für die Weiterentwicklung der UC Berkeley sowie der Gesellschaft als Ganzes nutzbar zu machen. Ein besonders wichtiger Stellenwert kommt hier der Forschung zu, wie auch im Interview mit dem Vizerektor für Equity and Inclusion deutlich wird (siehe Kapitel 4). Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt, um die Vielfalt an Ideen und Perspektiven zu vergrößern sowie sich aktiv mit der Weiterentwicklung multikultureller Gesellschaften auseinanderzusetzen wird in der Vermittlung dieses Wissens sowie in der Verbesserung der Dienstleistungs- und Serviceangebote am Campus gesehen. Equity, Inclusion und Diversity sollen somit immanenter Bestandteil der akademischen Kultur am Campus sein und auch dazu dienen, möglichst diverse Studierende und ForscherInnen anzuziehen. Oder mit anderen Worten formuliert: „This will incorporate the framework for equity, inclusion, and diversity into the academic culture of the campus, as well as help attract more diverse students and scholars (UC Berkeley 2009: 6f)“.

#### Equity: Expanded Pathways for Access and Success

Diese Säule zielt darauf ab Gleichheit herzustellen, indem Mechanismen identifiziert und Maßnahmen verbessert bzw. entwickelt werden, die kalifornische Bevölkerungsdiversität innerhalb der Studierenden, der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen

MitarbeiterInnen besser zu repräsentieren und ein inspirierendes und erfolgreiches Arbeitsumfeld sicher zu stellen. Um dieses Ziel zu erreichen, werden vielfältige Instrumente eingesetzt:

“Specific strategies include expanding programs to improve the college eligibility of students from underrepresented and low-income backgrounds; utilizing the best practices in mentoring and academic and career support to help students, faculty, and staff enter and advance through the University; and incorporating equity and inclusion into the hiring, review, and advancement procedures for students, faculty, and staff” (UC Berkeley 2009: 7).

In diesem Zitat wird deutlich, dass die Strategien zur Rekrutierung unterrepräsentierter Gruppen und Personen mit niedrigem Einkommen bereits im sekundären Bildungsbereich ansetzen und Förderung und Diversitymanagements für die drei Campusgruppen (students, faculty, and staff) über den gesamten Karriereverlauf hinweg als notwendig erachtet werden.

#### Inclusion: Engaging and Healthy Campus Climate

Als dritte und letzte Säule wird der Bereich Campusklima genannt, denn ein inkludierendes und alle Personen und Gruppen wertschätzendes Klima wird als unabdingbar erachtet: „The University will strive to develop a more inclusive, and hence healthier, campus climate by providing the conditions necessary for all campus community members to feel welcomed, supported, included, and valued” (UC Berkeley 2009: 7). Für die fünf wichtigsten Gruppen am Campus sieht der Strategie- und Organisationsplan jeweils eigene Programmverantwortliche vor, die an der strategischen Umsetzung dieser Ziele arbeiten:

“Specific strategies include creating and sustaining campus climate teams made up of representatives of the five primary campus populations (undergraduate students, graduate students, faculty, staff, and alumni), facilitating cross-cultural and cross-group interaction and dialogue, and enhancing the current Multicultural Center so that it can serve as a hub for UC Berkeley’s vibrant population” (UC Berkeley 2009: 7).

Der als sehr ambitioniert zu beurteilende Strategieplan für Equity, Inclusion und Diversity ist als 10-Jahresplan konzipiert und soll bis 2020 implementiert sein. Begleitet wird die

Umsetzung durch umfassende und regelmäßige Evaluierung, Monitoring und Datenanalysen aller organisationaler Einheiten.

### **3. Methodisches Vorgehen**

#### **3.1. Zum ExpertInneninterview**

Um vertiefende Einschätzungen und Einblicke zu Implementierungs- und Umsetzungsstrategien zu erheben wurde als methodisches Instrumentarium das Experten/inneninterview gewählt. Das offene leitfadengestützte<sup>4</sup> Experten/inneninterview ist geeignet, handlungsleitende Regeln – jenseits von Verordnungen – und ungeschriebene Gesetze des Experten/innenhandelns und deren Relevanzaspekte zu erheben (vgl. Meuser/Nagel 1991). Mit Hilfe eines offenen Leitfadens ist es möglich, die Situationsdefinition der Experten/innen, deren Strukturierung des Gegenstandes und deren Bewertung zu erfassen. Der Kontext, der in dieser Methode wichtig ist, ist der organisatorische oder institutionelle Zusammenhang. Als Experten/innen werden jene Personen verstanden, die selbst Teil des interessierenden Handlungsfeldes sind. Als Experte/in gilt in diesem Verständnis also, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel 1991: 443). Die Experten/inneninterviews wurden auf Band aufgenommen, vollständig transkribiert und qualitativ-inhaltsanalytisch ausgewertet. Ziel dieses Auswertungsverfahrens ist, Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Interpretationen und Deutungsmuster zum Themenbereich Diversity and Inclusion aus der Sicht der ExpertInnen zu generieren. Zusätzlich erlaubt dieses Vorgehen durch einen thematischen Vergleich der Interviews Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzustellen. Die so gewonnenen Erkenntnisse werden im Analyseprozess an den Kontext ihrer institutionellen-organisatorischen Rahmen- und Handlungsbedingungen rückgebunden.

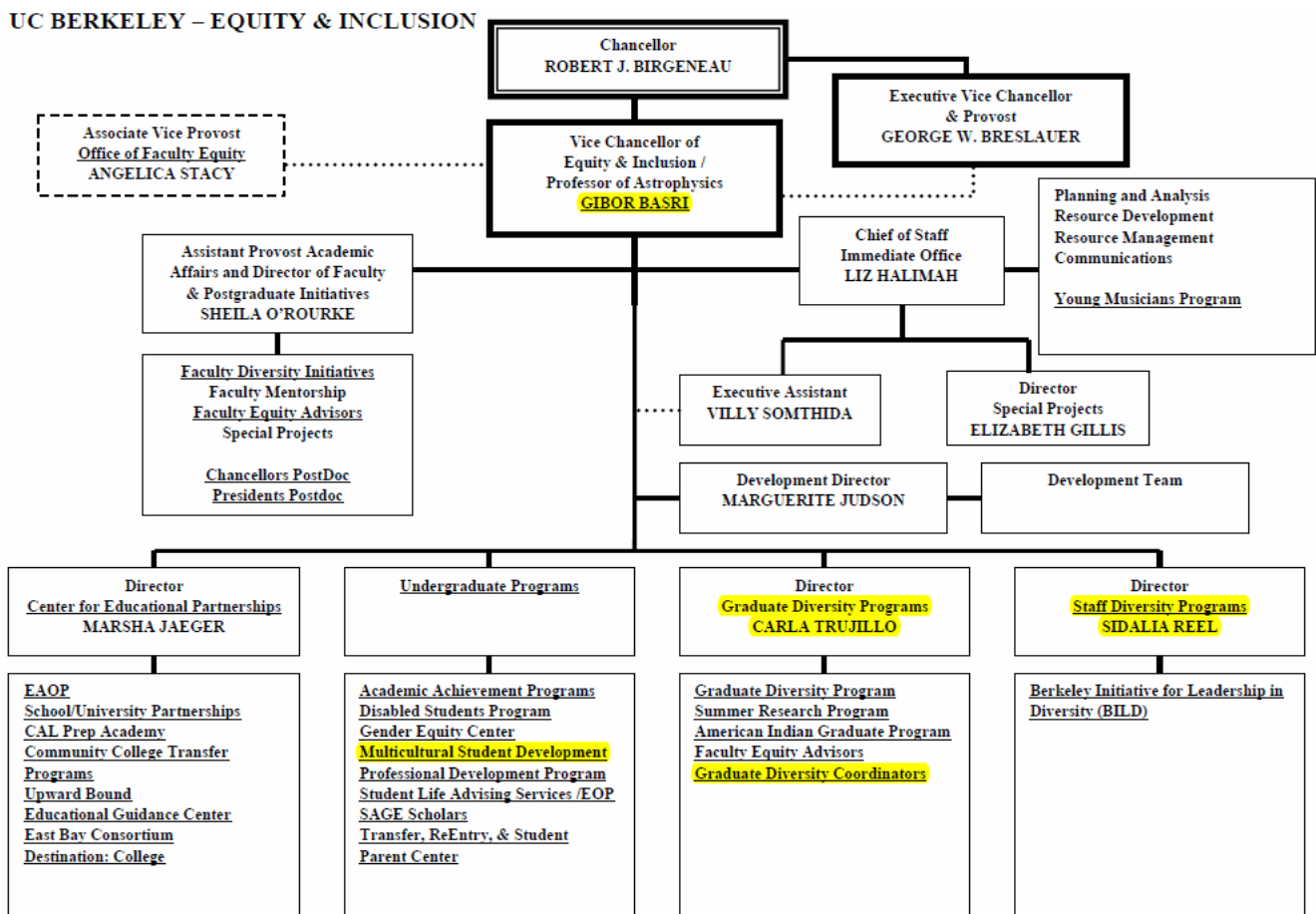
---

<sup>4</sup> Leitfaden siehe Anhang.

### 3.2. Auswahl InterviewpartnerInnen und Durchführung

Um einen Überblick über den organisationalen Aufbau zu geben wird im Folgenden das Organigramm des Vizerektorats für Equity & Inclusion und dessen organisationalen Verzweigungen an der UC Berkeley als Graphik wiedergegeben. Gelb hinterlegt sind jene Organisationseinheiten bzw. Personen, mit denen ExpertInnengespräche durchgeführt wurden.

Abbildung 1: Organigramm UC Berkeley: Equity & Inclusion



Quelle: Division of Equity and Inclusion 2010

Die InterviewpartnerInnen wurden hinsichtlich ihrer hierarchischen Verankerung bezogen auf die Management- bzw. Leitungsebene sowie hinsichtlich ihres Tätigkeitsbereichs ausgewählt. Um die Top-Leitungsebene repräsentiert zu haben wurde der Vice Chancellor of Equity and Inclusion als Interviewpartner ausgewählt und für das mittlere Management die

Direktorinnen Graduate Diversity Programs sowie Staff Diversity Programs. Als weiteres Auswahlkriterium wurde darauf Wert gelegt, VertreterInnen von allen drei relevanten Gruppen, also Faculty, Staff und Students als InterviewpartnerInnen zu gewinnen.

Ein Teil der Interviews wurde bereits vor Antritt des Forschungsaufenthalts und ein anderer Teil unmittelbar vor Ort angebahnt. Alle Interviews wurden in den Büroräumlichkeiten der InterviewpartnerInnen durchgeführt und dauerten zwischen einer und zwei Stunden.

Die Interviews wurden als Leitfadeninterviews konzipiert, wobei der Leitfaden für jedes der fünf Interviews jeweils adaptiert wurde, jedoch folgende Themenbereiche die Grundstruktur des Leitfadens darstellten (für einen exemplarischen Leitfaden siehe Anhang):

- Einstieg: Positions- und Tätigkeitsbeschreibung
- Verständnis Diversität
- Historische Dimension des Implementierungsprozesses zu Diversity and Inclusion
- Akzeptanz Diversität und organisationale Ziele
- Strategien, Praktiken and Ergebnisse
- Erfahrungen und Herausforderungen hinsichtlich Evaluierung und Datenanalysen
- Finanzielle Aspekte
- Abschluss: Ratschläge

## **4. Ergebnisdarstellung ExpertInneninterviews**

In diesem Abschnitt werden nun die wichtigsten Erkenntnisse aus den Interviews vorgestellt. Aufgrund der organisational-strategischen Positionierung und der entsprechend großen Gestaltungsmacht wird hierbei dem Interview mit dem Vice Chancellor for Equity and Inclusion mehr Raum gegeben.

### **4.1. Vice Chancellor for Equity and Inclusion**

2007 wurde das Vizerektorat für Equity and Inclusion eingerichtet und mit dem Astrophysiker Gibor Basri besetzt. Der bereits vorgestellte Strategieplan ist Ergebnis der Implementierungsaktivitäten in Folge der Gründung des Vizerektorats. Zentraler

Tätigkeitsbereich in dieser Phase war und ist es noch, eine umfassende Strategie zu entwickeln sowie die Implementierung und entsprechende organisationale Verankerung auszudifferenzieren. Gibor Basri beschreibt seine Tätigkeitsschwerpunkte zu Beginn seiner Ernennung wie folgt:

„I am the first person who has this title. So, actually, what it means is in there (Strategic Plan, Anm. H.E.). Because, when I came into the office that was a question: what does this mean. I was on the committee which conceived the position and we thought about: what kind of work should this office do. But then, you know, when I came to the office the question was: What are we really do? So really, the first two years one of the things I did was talk to the campus very broadly about what do they wish this office would do. And that is really the source of this Strategic Plan.“  
(Int. Basri 2010: 1)

Gibor Basri begründet diese Vorgehensweise damit, dass eine erfolgreiche Implementierung einer Diversity-Strategie von den MitarbeiterInnen getragen werden muss und nicht ausschließlich als Top down Prozess aufgesetzt werden sollte. Durch diesen umfassenden „Consensus Building Process“, inklusive intensive Forschungstätigkeiten wie Fokusgruppeninterviews, Evaluierungen und Datenanalysen wurde versucht, ein Commitment aufzubauen, um einen Prozess zu konzipieren, der von allen MitarbeiterInnen getragen wird.

„Yes, and you know, it is paid of in the sense that I really don't have anybody complaining about the strategic plan. They are all tired at this point. Everybody had a lot of chance to help shape it. So, that was what we want to happen that we don't put out a plan and people start saying "well what about this, what about that and you shouldn't do that or you should do it this way". So that kind of all happened in the process of making the plan and the plan itself has been smoothly accepted.“ (Int. Basri 2010: 1)

Seit circa einem Jahr ist der Strategieplan nun veröffentlicht und derzeit wird konkret an der Umsetzung der Etappenziele sowie an der Optimierung der Arbeits- und Verfahrensabläufe gearbeitet. Es kann hier also von einem typischen organisationalen Change-Prozess im Bereich Equity and Inclusion, inklusive Widerständen und Schwierigkeiten die damit einhergehen können, gesprochen werden. Dies zeigt sich auch im weiteren Verlauf des Interviews (sowie auch in anderen Interviews, wo dieser Implementierungsprozess kritisch reflektiert wurde), indem vom Interviewpartner betont wird, dass nicht alles so reibungslos verläuft:

„Well, I think, first of all if you reorganize a big organization and you collect units out of different areas and put them together into a new area this always creates some problems because the people who were working with other people then are working with them as closely. I wanted it very much to keep those connections as much as possible but, in truth, you know, (...) I don't have a solution for it but because it was created out of existing structures. There is always a concern about to what extent was that a good thing and to what extent do that create some kind of damage which you have then to repair.“ (Int. Basri 2010: 1f)

Flankiert wird dieser Veränderungs- und Umstrukturierungsprozess derzeit von der Budget-Krise des kalifornischen Bundesstaates, was sich in der Reduktion der öffentlichen Gelder für die öffentlichen Universitäten und somit auch für die UC Berkeley niederschlägt. Das Budget des Vizerektorat für Equity and Inclusion wurde ebenso wie die anderen organisationalen Bereiche gekürzt. Dem wird versucht durch Optimierung- und Effizienzsteigerung von Prozessen und Arbeitsabläufen zu begegnen ohne einen Qualitätsverlust hinnehmen zu müssen.

„This same period of time the state cut our budget quite a bit and the campus came to feel that it has to be reorganized in a more efficient way anyway. And so, there is a opportunity right now to revisit all of that and say o.k. it doesn't matter what we look like before let's ask ourselves what is the most efficient configuration to be in going forward. And in the process we need to save some money because we have smaller budget than we used to. And so this year I am in a lot of - actually the whole leadership on campus is engaged in thinking about the whole structure and how we gonna make it work just as well with less money and fewer people which partly means that could work if there were duplicated things which you can remove the duplication or it could work if you can automate things so you don't need people; or if there were parallel structures that you can combine and still get the work done. So that's a very big thing and that is just happening right now. So that introduce that other job for me though just to make sure that principles of equity and inclusion are still paid attention to while we go through that process.“ (Int. Basri 2010: 2)

Ein zentraler Grund, weshalb die Budgetkürzungen das Vizerektorat Diversity und Inclusion nicht mehr betreffen als andere Geschäftsbereiche begründet der Interviewpartner durch die starke Unterstützung des Rektors:

Yes, in the past it has been seen as a side business exactly. But now that we have that plan and one has said: good it is not a side business any more. At least as long



as we have the chancellor or if we succeed in really institutionalising this stuff than you don't gonna have that problem. So, I'd say the main work of my division now is to try to get that strategic planning better than all the strategic plans of all the subunits on the campus. If that happened than it is done. But we just started and now we have the thing going on so, yes, but I am not worry about it. We have the right leadership right now. (Int. Basri 2010: 2)

In diesem Zitat wird auch deutlich, dass Equity and Inclusion Belange als zentrale organisationale Aufgabe und Zielsetzung verstanden werden, was sich in der strukturellen Verankerung, nämlich ein eigenes Vizerektorat mit diesen Agenden zu betrauen, widerspiegelt. Als wichtige Instrumente, die die Implementierung des Strategieplans begleiten, nennt der Interviewpartner Preise und Anerkennungsmittel („Awards“), umfassende Datenanalyse, um Ungleichheitsentwicklungen mittels Daten belegen zu können, sowie die Definition von Zielen auf allen organisationalen Ebenen und hier insbesondere auf Departement-Ebene inklusive regelmäßige Evaluierungen.

Basri sieht in den Umsetzungs- und insbesondere auch in den Kommunikationsanstrengungen rund um den Strategieplan einen wichtigen Mechanismus der Weiterentwicklung und des Wandels. Als wichtiger Bestandteil sieht er hierbei die verpflichtende Umsetzung in allen Einheiten des Campus und deren Berichtspflicht als Teil der in allen akademischen Einheiten regelmäßig alle acht Jahre durchgeführten Evaluierungen und Leistungsprüfungen:

I am talking about the formal review requirements around diversity for departments. You know specific questions which are asked. What is the headcount of your faculty? How is it changed? All kinds of very specific questions about: how equity and inclusion are manifested in this department and what's the time history of that? And the data for those is gathered by the campus and given to the department and it does a self assessment. Then there are outside reviewers and there are review committees as well. So, it is a year long process very intensive. That is why we do it only once every 8 years. (Int. Basri 2010: 4).

Trotz der Arbeitsintensität dieses Review-Prozesses wird der Acht-Jahresrhythmus vom Vice Chancellor als zu lang erachtet und für den Equity and Inclusion Bereich zusätzlich ein Vier-Jahresrhythmus eingerichtet.

Auf die Frage, ob es etwas gäbe, worauf er in den letzten Jahren besonders stolz sei, antwortet er wie folgt:

So, something that we started before I actually took the position but now I greatly increased it is this Berkeley diversity research initiative. So this is an effort to focus more faculty resources on questions of diversity and diversity research. Get more people who do that here in the institution. Raise the visibility of that kind of work and have more courses and opportunities for students in that kind of work. And we got recently a big gift and so now we gonna have seven chairs in this center and we have graduate fellowships and resources and because that is what this institution values: a major intellectual effort with a number of faculty and students and courses and so on. Then I think that moves the institution in the right direction. And we get more people coming here with more diverse backgrounds and methods and research topics and so on. So that is something I am quite proud of although it is not finished but the structure is put in place now. Now we have to hire all those people and so on. (Int. Basri 2010: 5).

In diesem Zitat betont der Vizerektor die Bedeutung von Forschung im Themenfeld Diversity und Inclusion, da er in einem besseren Verständnis der Ungleichheitsmechanismen und -prozesse den Schlüssel für deren Abbau sieht. Ebenso vertritt er die Überzeugung, dass Diversität sowohl hinsichtlich der Forschungszugänge als auch der Hintergründe der ForscherInnen der Weg der Zukunft sein muss.

Als öffentliche Universität sieht er einen wichtigen Auftrag auch darin, sogenannte "low-income" students entsprechend repräsentiert zu haben, was den Aussagen des Vice Chancellor folgend, auch zu einem gewissen Teil gelingen dürfte: "And Berkeley also serves as a real engine of social mobility. So there are more low-income students here than in all of the high elite colleges and Stanford, all put together" (Int. Basri 2010: 5). Insbesondere verglichen mit den privaten US-Amerikanischen Eliteschulen betont er den hohen Prozentsatz an "lower income student" und auch den höheren Anteil von anderen Minderheiten an der UC Berkeley.

Angesprochen auf die spezifischen Herausforderungen, die er für die Zukunft sieht, betont der Vice Chancellor, dass die Ziele noch lange nicht zufriedenstellend erreicht sind, weshalb die nähere Zukunft insbesondere der weiteren Implementierung und Optimierung des Strategieplans gewidmet sind. Insbesondere möchte er die Diversität des wissenschaftlichen

Personals erhöhen, nicht zuletzt auch deshalb, da er davon ausgeht, dass der Bundesstaat Kalifornien auch in Zukunft hinsichtlich der Bevölkerungszusammensetzung in seiner Diversität weiterhin zunehmen wird. Als öffentliche Universität sieht er einen spezifischen Auftrag auch dahingehend, soziale Gerechtigkeit voranzubringen: “We feel like we do serve a public purpose but public has to support that. And we have to serve the public and the public is much more divers now than it was before and so you try to get all these things in alignment. (Int. Basri 2010: 6)

Abschließend benennt Gibor Basri folgende Gründe, weshalb er Diversitätsmanagement als wichtiges Tool der Gegenwart und auch der Zukunft sieht: “Well, especially in an institution that is supposed to be producing new knowledge you really want a divers state of backgrounds, opinions, methodologies, cultures to attack these problems. In particular the kinds of problems that we are engaged in more and more now which are very complex and multidisciplinary and so on” (Int. Basri 2010: 7). Um effektiv, flexibel und erfolgreich mit unvorhergesehenen Entwicklungen und zukünftigen Herausforderungen adäquat umgehen zu können, ist in der Argumentation von Basri eine größtmögliche Diversität unumgänglich. Als weiteren Grund bezeichnet er soziale Gerechtigkeit: “The other thing though that is in this which we don't talk about so much is a kind of a matter social justice as well. That is another reason and that one is more related to particular ethnic groups that have been disadvantaged in the past. That is another part of it as well” (Int. Basri 2010: 7). Erst wenn diese Gruppen entsprechend repräsentiert sind, ist die Arbeit erfolgreich getan.

#### **4.2. Director Staff Diversity Initiatives**

Diese Position wurde 2008 mit Sid Reel besetzt und wird wie folgt definiert:

“The Director of Staff Diversity Initiatives is a position on campus charged with engaging staff and management to ensure staff diversity throughout the campus at all levels of employments; to foster an inclusive workplace environment with a welcoming climate; and to link staff diversity efforts to the public mission of the university in support of a holistic vision for the campus. The position reports directly to the Vice Chancellor for Equity & Inclusion, Gibor Basri.” (Division of Equity and Inclusion 2010a).

Sie schildert einleitend, dass sie aus der Privatwirtschaft kommt und dort im Human Resource Bereich jahrelang intensiv mit Diversitätsmanagement beschäftigt war. Ihre Schwerpunkttätigkeit umfasst vor allem Staff, also das nichtwissenschaftliche Personal. Sie beschreibt die Einführung dieser Position als besonders innovative Neuerung:

I came just the right time. I came in June of 2008 when we were in the process of putting together the strategic plan and because my background is corporate. Having me in the staff diversity initiatives role it is really the first time here at this university that there was somebody focused on the employee not the students and the faculty.

(Int. Reel 2010: 1)

Ihre Tätigkeit beschreibt sie wie folgt: "I think maybe a simple way to describe it that I am putting programs in place and looking at policy issues and practices of the university that impact all of the staff on campus, all of the employees." (Int. Reel 2010: 1) Dies inkludiert Management Agenden, Beratung organisationaler Einheiten, Kommissionstätigkeiten, Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen bis hin zur Koordination von Evaluationen und Befragungen. Ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung, Kommunikation und Weiterentwicklung der Diversity-Maßnahmen und Programme sind sogenannte „Strategic Advisory Groups“.

We also use that group as a way to reach out into the campus in ways that we couldn't. So we would give them drafts of what we are preparing and ask them to get feedback from the people they worked with or students that they were interacting with. So it really helps us a lot because it gives us a much wider feedback by having people who come into the room on the strategic advisory group who then reached out to the people that they knew and brought that feedback to us. (Int. Reel 2010: 1)

Im Rückblick auf die Phase der Entwicklung des Strategieplans betont auch sie, wie wichtig der umfassende Diskussions- und Partizipationsprozess für eine nachhaltige Entwicklung der Diversity-Strategie war und ist. Trotz des großen organisatorischen und kommunikativen Aufwandes, den es Bedarf, um diesen partizipativen Prozess umzusetzen, sieht sie gerade darin die Stärke dieses Entwicklungszugangs.

Im Rahmen einer umfassenden MitarbeiterInnenbefragung wurden Bedürfnisse und Ansatzpunkte für Weiterentwicklung identifiziert. Die detaillierten Ergebnisse sind noch nicht veröffentlicht, dennoch gibt die Interviewpartnerin bereits einige Einblicke, wo besonders Handlungsbedarf geortet werden kann, wie z.B. der Wunsch nach einem Trainingsangebot für Manager/Supervisors. Dieses wurde auch bereits im Rahmen der Human Resource

Angebote als Manager Training Curriculum umgesetzt. Weitere Ergebnisse der Befragung waren die Notwendigkeit, Kommunikationsstrukturen sowie Beförderungs- und Anerkennungsstrukturen zu verbessern.

So, there were couple of efforts that were put into place to address/finding ways to award and recognize people. You know, that was another positive outcome of this in getting people of do more recognition. (Int. Reel 2010: 4)

In Folge der Kürzungen öffentlicher Mittel ist die Universität gezwungen, Einsparungen vorzunehmen. Diese werden versucht – unterstützt durch einen externen Organisationsentwicklungsprozess – durch Effizienzsteigerungen von Arbeitsprozessen zu erreichen. Grundsätzlich wird versucht, Kündigungen zu vermeiden, jedoch ist dies nicht immer möglich, wie die Interviewpartnerin betont. Die Aufgabe der Division für Equity and Inclusion beschreibt sie hierbei wie folgt:

And, from your standpoint in the equity and inclusion division knowing that there were cases where people would be have their jobs eliminated we want it to get insurances in terms of the analysis that was done to say that how people were selected to be laid off was a fair process and that people just want getting rid of the troublemakers, for example, people of certain colour or whatever. (Int. Reel 2010: 8)

Angesprochen auf Akzeptanz Erfahrungen von Diversity and Inclusion Bemühungen betont sie die ganze Spannbreite an Reaktionen, die von aktiver Unterstützung bis hin zu Widerstand reichen.

I have been in diversity work about 20 years it is a roller coaster. You know, the highs are really high because you feel like you have made it impact people in you are talking about. They are supportive and then you come to other groups where you feel like you have had a brick wall. (Int. Reel 2010: 8)

Die Herausforderung dieser Tätigkeit ist es gerade auch, der Interviewpartnerin folgend, mit Widerständen konstruktiv umzugehen und Überzeugungsarbeit zu leisten. Diese Widerstände äußern sich eher auf passive Weise wie z.B. auf Anfragen nicht zu antworten oder an Diskussionsprozessen nicht teilzunehmen. Trotz Widerstände und notwendiger Überzeugungsarbeit ist die Interviewpartnerin davon überzeugt, dass sie in vielen Bereichen auf einem guten Weg sind. Allen voran nennt sie die strukturell-organisatorische Verankerung des Themengebietes in Form eines Vizerektorates und der Division Equity and Inclusion und ihre Verzweigungen in andere Abteilungen wie Finanzen, Gesundheitsdienste, Sicherheit u.a. Weiters betont sie, dass es viele Gruppen am Campus gibt, die sich mit

Diversität beschäftigen. So z.B. eine Studierendengruppe, die sich um soziale Gerechtigkeit rund um die Organisation der Wohnungsmöglichkeiten am Campus kümmert. Insbesondere liegt der Tätigkeitsschwerpunkt auf Gruppen mit niedrigem Einkommen und ethnische Minderheiten. Als weiteres Beispiel nennt sie eine LGBT (Lesbian Gay Bisexual Transgender) Gruppe innerhalb des nichtwissenschaftlichen Personals, die von ihrem Büro finanziell unterstützt werden. Besonders hebt sie hervor, dass diese Gruppe sich intensiv um Gleichstellung bemüht hat und diesbezüglich auch sehr erfolgreich war:

They also have put together a very effective advice group to meet with the chancellor on LGBT issues. And they went with the number of concerns that they had about we are calling "trailing spouse benefits". So if you as faculty member coming here that your spouse would also get taken care of for lesbian/gay couples. They want getting those rights so they want to make sure they have that available to them. They were looking at medical benefits. How those are paid for. And then looking at issues around the campus climate, and safety for people of the LGBT community. (Int. Reel 2010: 8)

Ähnliche Initiativen existieren z.B. auch für African Americans, Latino und Native Americans.

Besonders zu betonen ist, dass alle InterviewpartnerInnen die Proposition 209 als weitreichenden Einschnitt in die Gleichstellungsarbeit beurteilen. Diese Verordnung, die per Volksabstimmung durch die kalifornische Bevölkerung in Kraft getreten ist, sieht vor, dass Minderheiten und Frauen nicht anders behandelt werden dürfen. Das heißt also auch, dass eine direkte, exclusive Förderung dieser Gruppen nicht mehr möglich ist. Die Interviewpartnerin betont, dass das prozentuelle Verhältnis historisch unterrepräsentierter Gruppen vor Proposition 209 relativ gut war und mit der Einführung ab 1997 sich wieder ziemlich verschlechtert hat.

Ein Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt im Bereich der Weiterbildung und hier insbesondere "multicultural education". Über die MitarbeiterInnenbefragung wurden spezifische Weiterbildungsbedürfnisse erhoben wie z.B. Training für "Management Development", Training für "Unconscious Bias" oder zu Teambuilding und Team Work. Diese Programme werden derzeit entwickelt und sollen in den nächsten drei Jahren implementiert werden und Angebote für alle drei Gruppen – students, staff and faculty – beinhalten. Aber bereits derzeit werden Trainings angeboten wie z.B. "creating an inclusive work-environment", welches die Interviewpartnerin persönlich anbietet. Ihr ist es wichtig, diese Trainings als physische

Angebote zu konzipieren und nicht in Form von webbasierten Trainings, die ebenfalls am Campus angeboten werden. Als sehr erfolgreiches Weiterbildungsangebot schildert sie abschließend noch das sogenannte "Interactive Theater", welches sie als sehr geeignet skizziert, Generationenunterschiede zu überbrücken und Stereotype abzubauen. Dieses Theater wurde zu unterschiedlichen Themen angeboten wie Behinderung, Race, Alter, Bulling u.a.

Auf die abschließende Frage, welchen Ratschlag sie uns geben würde, betont sie den partizipativen Aspekt, d.h. also bei der Entwicklung von Diversitätsmaßnahmen möglichst weitreichend alle Gruppen der Organisation zu involvieren und zu beteiligen.

### **4.3. Director Graduate Diversity Program**

Carla Trujillo ist seit sieben Jahren „Graduate Diversity Program Director“ mit dem Ziel, die Diversität der Graduate Students zu erhöhen. Insbesondere soll dieses Programm dazu beitragen, unterrepräsentierte Gruppen wie Black, African, Latino und Native American verstärkt zu gewinnen. Auch Frau Trujillo betont den Paradigmenwechsel in Folge der Proposition 209, welche sich sehr grundlegend auf ihre Arbeit auswirkt, da sie seither alle Gruppen ansprechen und betreuen muss und nicht exklusiv Unterrepräsentierte. Dies hat sich auch sehr unmittelbar auf die Zusammensetzung der Studierenden ausgewirkt. Vor der Proposition 209 betrug der Anteil an black Americans 12%; dieser ist nach Einführung der Verordnung 209 auf 8% zurückgegangen. Die Arbeit ist nach Ansicht der Interviewpartnerin komplizierter und schwieriger geworden. So musste z.B. die Wege der Rekrutierung und die Informationspolitik, um unterrepräsentierte Gruppen anzusprechen, grundsätzlich geändert werden, um einerseits entsprechend dieser Verordnung zu agieren und andererseits die Diversity Ziele verfolgen zu können. Die Arbeit wurde komplexer und schwieriger, jedoch steigen mittlerweile die Zahlen unterrepräsentierter Gruppen wieder leicht an.

Gefragt nach der organisationalen Akzeptanz des Themenbereichs Diversity und Inklusion betont sie, dass diese in den letzten Jahren zugenommen hat. Aufgrund der Verankerung als Querschnittsmaterie auf allen Ebenen kann von einer strukturellen Implementierung gesprochen werden, die von der Interviewpartnerin als sehr wirkungsvoll skizziert wird. Nicht zuletzt auch deshalb, da es starken Rückhalt auf den Leitungsebenen gibt, den sie als

besonders wichtig hervorhebt. Insbesondere betont sie die Bedeutung der unteren und mittleren Management-Ebene für eine erfolgreiche Arbeit.

Die Instrumente und Maßnahmen die eingesetzt werden sind sehr vielfältig. So erstreckt sich ihr Tätigkeitsbereich von persönlicher Beratung- und Betreuung von Studierenden (sowohl psychologische als auch wissenschaftliche), Abhalten von Workshops und Trainings, organisieren von Summer Research Programs, Zusammenarbeit und Vernetzung mit den Departments sowie den Diversity Directors in den Fakultäten bis hin zu Fundraising für Stipendien und Forschung.

Als besondere Herausforderungen für die Zukunft nennt sie die verstärkte Notwendigkeit, Fundraising zu betreiben und finanzielle Mittel zu lukrieren, um die Programme finanzieren und dringend notwendige Stipendien (insbesondere für Graduate Students) bereitstellen zu können. Für die UC-Berkeley als öffentliche Universität ist die finanzielle Situation ungleich schwieriger als für die privaten Eliteuniversitäten der USA, die viel mehr Mittel zur Verfügung haben. Weiteres betont sie, dass es auch in Zukunft wichtig sein wird, größtmögliche Unterstützung und Rückhalt auf den Leitungsebenen (vom Rektorat bis hin zu den DepartmentleiterInnen) zu haben sowie diesen Themenbereich als Kernaufgabe der Universität zu begreifen.

#### **4.4. Graduate Diversity Coordinator**

Josephine Moreno ist bereits seit 10 Jahren „Graduate Diversity Coordinator for the Arts & Humanities in the College of Letters & Science“ an der UC-Berkeley. Das Ziel dieser Tätigkeit ist, talentierte undergraduate Studierende im Bereich Arts & Humanities zu identifizieren, zu fördern, in der akademischen Laufbahn bis hin zum PhD zu unterstützen und die Diversität dieser Gruppe zu erhöhen. Frauen als Zielgruppe sind in diesem Bereich nicht so relevant, da der Frauenanteil bereits sehr gut ist. Die Diversität soll vor allem hinsichtlich historisch unterrepräsentierter Studierender erhöht werden sowie Studierende mit „working class backgrounds“ (oder auch „1st generation college students“).

Gefragt nach ihren Erfahrungen hinsichtlich des Prozesses eine umfassende Diversity- und Inclusion Strategie zu entwickeln (Stichwort: Strategieplan), bewertet sie diesen als sehr



fundierten und umfassenden Zugang. Sie betont die Notwendigkeit, alle Gruppen – insbesondere auch Studierende – in diesen Prozess zu involvieren, was auch geschehen ist. Insbesondere hebt sie die sogenannten „Townmeetings“ und Fokusgruppen-Diskussionen zu unterschiedlichen Themenbereich hervor. Auch fand sie es rückblickend wichtig, dass sowohl quantitative als auch qualitative Instrumente eingesetzt wurden. Kritisch merkt sie an, dass es gut gewesen wäre, aufgrund der Länge des Prozesses, bereits erste Erkenntnisse früher sichtbar zu machen und nicht erst das endgültige Ergebnis zu präsentieren.

Auf die Frage, was sie unter Diversität in ihrer Arbeit versteht, betont sie das umfassende Verständnis, nämlich inklusiv hinsichtlich aller unterschiedlichen Hintergründe zu sein. Sie nennt hier insbesondere Behinderung, sozial-ökonomischer Hintergrund, Race und Ethnizität.

Als wichtige Instrumente und Maßnahmen bezeichnet sie die Erfassung des Status Quo in Form von sammeln und sichten relevanter Daten und Informationen. Hinsichtlich der Rekrutierung unterrepräsentier Gruppen betont sie die Notwendigkeit, diese aktiv aufzusuchen und in der organisationalen Kultur eine Sichtbarkeit herzustellen, also auch gezielt ein organisationales Commitment zu Diversität zu kommunizieren. Dies ist ein Stückweit auch durch die strukturell verankerten Positionen sicher gestellt.

Trotz der langjährigen organisationalen Arbeit, die Bedeutung von Diversity und Inclusion zu stärken, erlebt sie diese Arbeit manchmal als unterbewertet. Sie hebt hervor, dass die Akzeptanz oft dann zunimmt, wenn die Personen selber betroffen sind. So z.B. im Bereich Faculty, wo der Wert oft erst gesehen wird, wenn gezielt vermittelt wird, welche Möglichkeiten der Unterstützung ihrer Studierenden es gibt.

Ein Teil ihrer Arbeit besteht daran, Schulen zu besuchen und über Informationsworkshops zukünftige Studierende anzusprechen und für Art und Humanities zu rekrutieren. Gelegentlich arbeitet sie auch mit anderen Graduate Diversity Coordinator zusammen, jedoch ist das nicht immer produktiv, da sie jeweils unterschiedliche Zielgruppen ansprechen bzw. andere Schulen besuchen (z.B. Engineering and Science). Ein anderer Teil umfasst das Abhalten von Workshops und Trainings (z.B. Dissertation Writing), persönliche Beratungen und Unterstützungsleistungen sowie Informationsaustausch. Das Angebot ist immer auch abhängig von den Bedürfnissen, die von den Studierenden an sie

herangetragen werden. Diese Bedürfnisse werden in enger Zusammenarbeit mit den sogenannten Graduate Officers identifiziert. Besonders typisch für die US-amerikanische Universitätskultur ist der ganzheitliche Betreuungszugang, d.h. neben Unterstützung zu wissenschaftlichen Aspekten wird sehr viel Wert auf persönlich-individuelle Betreuung gelegt bis hin zu Unterstützung bei Wohnungssuche, psychologische Beratung oder andere persönliche Bereiche. So bezeichnet die Interviewpartnerin als wichtige Erfolge in ihrem Tätigkeitsbereich die Studierenden, die das Studium abgeschlossen haben und die sie durch schwierige Zeiten helfen konnte.

Als Herausforderungen für die Zukunft nennt sie den Umgang mit einem zunehmend schwierigeren Arbeitsmarkt im Bereich Humanities. Die Jobs werden ihrer Einschätzung nach in diesem Bereich weniger und das dürfte auch in Zukunft so bleiben; nichts desto trotz sieht sie ihre Aufgabe darin, Studierende für Humanities zu motivieren und sie auf ein schwieriges Umfeld vorzubereiten, insbesondere unterrepräsentierte Gruppen sollen verstärkt angesprochen werden. Hierzu ist es vor allem notwendig, Stipendien, Förderungen und Preise auszubauen, da insbesondere sozio-ökonomische Hürden zu überwinden sind und in ihrem Verständnis öffentliche Einrichtungen wie die UC-Berkeley dies ermöglichen und fördern müssen. Zudem hat der finanzielle Bereich aufgrund der drastischen Erhöhung der Studiengebühren im letzten Jahr weiter an Relevanz gewonnen.

Abschließend betont sie die Notwendigkeit für alle Gruppen inklusiv zu sein und alle Gruppen partizipativ an den relevanten Prozessen zu beteiligen. Außerdem fordert sie Mut zu großen Schritten ein, da diese insbesondere für die unterrepräsentierten Gruppen wichtig und bedeutungsvoll auch hinsichtlich ihrer symbolischen Wirkung sind. Sie ist davon überzeugt, dass Diversity-Arbeit für alle wichtig ist und deren Weiterentwicklung für die Zukunft unabdingbar sein wird.

#### **4.5. Director Chicano/Latino Student Development**

Lupe Gallegos-Diaz ist seit zwölf Jahren "Chicano/Latino Student Development Director" im Department: Multicultural Student Development. Ziel dieser Tätigkeit ist es, Chicano/Latino StudentInnen zu unterstützen an der Universität zu bleiben und vom Undergraduate ins

Graduate Level zu kommen. Sie ist hierbei für Undergraduates aller Disziplinen Ansprechperson. Den Anteil an Latino Americans beziffert sie mit ca. 12%-14%.

Als wichtige Tätigkeitsbereiche beschreibt sie das Lobbying und Networking über die Universität hinaus und hier insbesondere mit öffentlichen Einrichtungen wie Stadtverwaltungen und andere Verwaltungseinrichtungen sowie innerhalb der Latino-Netzwerke und nationale NGO's. Sie versucht Studierende über diese Netzwerke zu unterstützen z.B. bei der Suche nach Praktikumsstellen oder ähnliches. Darüber hinaus arbeitet sie auch mit den Eltern der Studierenden zusammen. Neben dieser Tätigkeit nimmt die persönliche Betreuung von Studierenden einen wichtigen Stellenwert ein. Diese umfasst Beratungsleistungen zu allen Teilen des Lebens; auch sie betont die umfassende psychosoziale Dimension dieser Tätigkeit. Über diesen Weg werden auch strukturelle Problemfelder identifiziert, die an die Universitätsadministration kommuniziert werden, um strukturelle Optimierungen vorzunehmen. Auch ermöglicht diese Einrichtung persönlichen Austausch zwischen Peers, also Austausch mit Studierenden die in einer ähnlichen Situation sind, was sie als sehr notwendig erachtet. Darüber hinaus bietet sie Management Seminare an, koordiniert Übertritt-Workshops für Latinos, organisiert Konferenzen und macht viel Koordinations- und Informationstätigkeiten. Sie arbeitet hierbei auch eng mit den vier weiteren Student Development Directors (Cross-Cultural, African, Native, Pacific/Asian) zusammen.

Auch sie hat in ihrer Arbeit die Erfahrung gemacht, dass der sozio-ökonomische Background die größte Hürde ist und es für Minderheiten zunehmend schwieriger wird, diese zu überwinden. Grundsätzlich gelingt es zwar, die Studierenden zu halten, jedoch steigt der ökonomische Druck und die Notwendigkeit Fundraising zu betreiben, Partnerships und Stipendien zu aquirieren.

Hinsichtlich der innerorganisationalen Akzeptanz von Diversity und Inklusion-Arbeit kommt sie zu der Einschätzung, dass die Wertschätzung vom Verständnis abhängt. Je besser die Arbeit verstanden wird umso höher ist auch deren Akzeptanz. Grundsätzlich ist hierfür ein partizipativer Prozess unumgänglich. D.h. für Weiterentwicklung und organisatorisches Commitment ist es notwendig, alle am Tisch zu versammeln und den jeweiligen Gruppen auch Entscheidungsmacht in die Hand zu geben. Dies ist in ihrer Einschätzung besonders für Gruppen wichtig, die historisch eine lange Unterdrückungsgeschichte haben wie z.B.

Native Americans. Weiters plädiert sie dafür, verstärkt auf vorhandenes Wissen zurückzugreifen und zu nützen auf dem Weg eine inklusive und diverse Universität zu erreichen.

## **5. Zusammenfassende Interpretation**

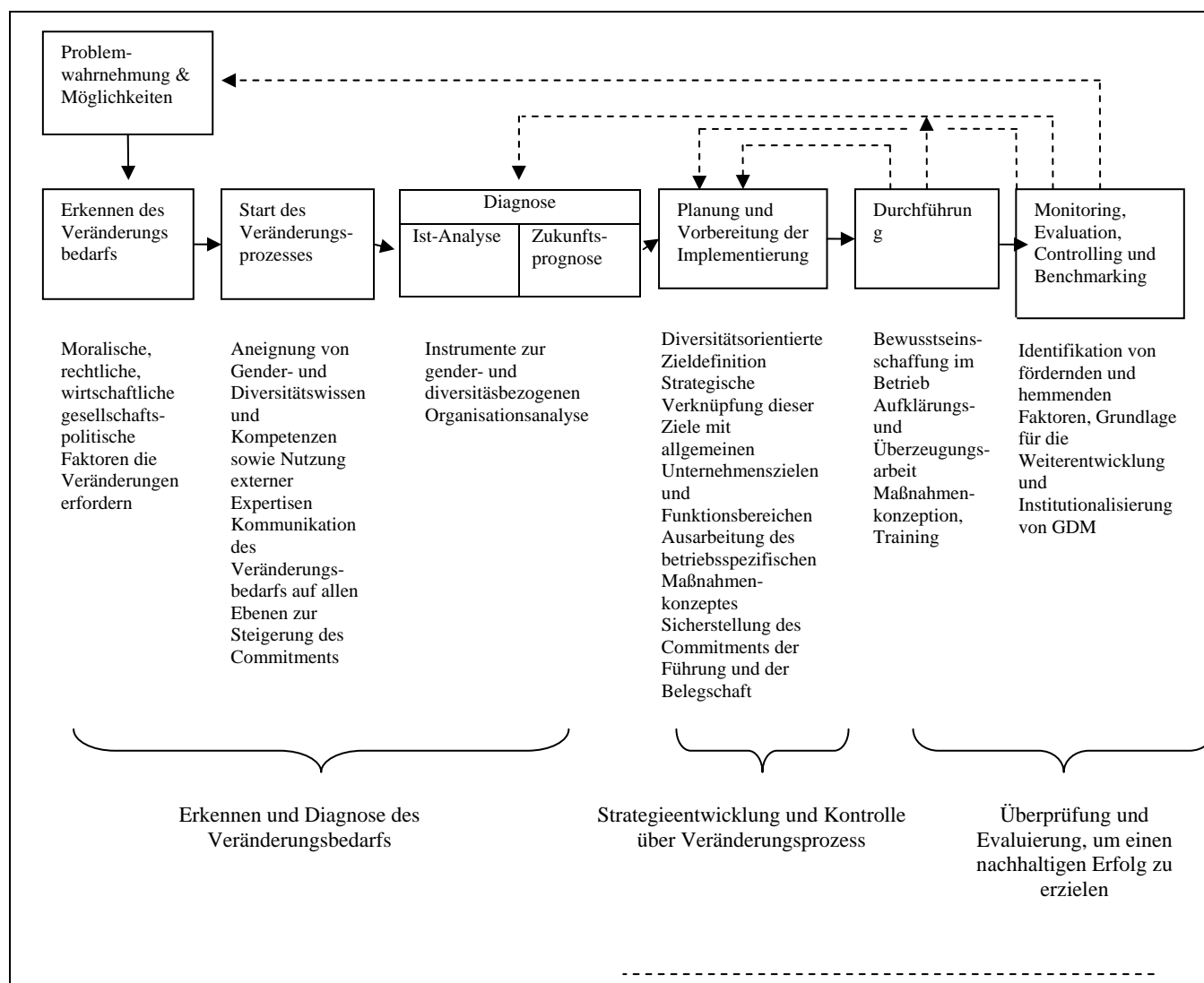
Als zentrales Ergebnis kann zusammengefasst werden, dass alle InterviewpartnerInnen eine strukturelle und organisational-strategische Verankerung auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen als notwendig erachten, sollen Diversity und Inklusion nachhaltig erreicht werden. Diese Erfahrungen aus der Diversitypraxis der UC-Berkeley können rückgebunden werden an theoretische Konzepte im Rahmen der Organisations- und Diversitätsforschung. So heben Friday/Friday (2003) die Verbindung von Diversitätsmanagement mit strategischen Zielen der Organisation hervor, um deren nachhaltige Verankerung zu gewährleisten und deren Effektivität zu erhöhen (vgl. Schulz 2009). Als wichtig wird also eine Verknüpfung des Diversitätsmanagementskonzeptes mit der Ausrichtung der Organisationsführung und der organisationalen Zielsetzungen erachtet (vgl. Schulz 2009, 178).

Aktuelle Forschungen zu Österreich kommen zu der Einschätzung, dass sich in österreichischen Organisationen die Umsetzung von Diversitätsmanagement meist nur auf einzelne Maßnahmen konzentriert, also entkoppelt von organisationalen Zielen und Strategien entwickelt werden. Eine umfassende, strategische Verankerung von Diversitätsmanagement muss daher noch als Ausnahme bezeichnet werden (vgl. Brunner 2009, Hofmann 2008, Eberherr/Fleischmann/Hofmann 2007, Häuslschmid 2006, Bendl/Hanappi-Egger/Hofmann 2010).

Wie die Ergebnisdarstellung der Interviews zeigt, wurde an der UC-Berkeley ein umfassender Implementierungsprozess in die Wege geleitet, welcher bis 2020 abgeschlossen sein soll. Es kann weiters festgehalten werden, dass dieser an der UC-Berkeley durchgeführter Prozess zentrale Säulen von Implementierungsprozessen von Diversitätsmanagement, wie sie in der Literatur beschrieben sind, aufweist.

In der nachfolgenden Grafik werden prototypische strategische Implementierungsprozesse von Diversitätsmanagement veranschaulicht:

Abbildung 2: strategische Implementierung von Diversitätsmanagement



Quelle: Hayes, 2007: 88; Hanappi-Egger/Hofmann 2008: 28

Am Anfang stehen die Problemwahrnehmung und das Sichten von Möglichkeiten sowie die Diagnose und das Erkennen des Veränderungsbedarfs. Als nächster Schritt erfolgt die umfassende Planung und Vorbereitung der Implementierung, die die Strategieentwicklung (insbesondere diversitätsorientierte Zieldefinition und deren strategischer Verknüpfung mit allgemeinen Unternehmenszielen und Funktionsbereichen) und Kontrolle über Veränderungsprozesse miteinschließt. Daran anschließend erfolgen die Durchführung der

Implementierung und ein begleitendes Monitoring sowie regelmäßige Evaluierungen, um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

Die explorativen Untersuchungen der an der UC-Berkeley entwickelten Diversity-Strategie und deren Implementierung zeigen zentrale Bereiche auf, die für eine erfolgversprechende Entwicklung eine besonders wichtige Rolle spielen. Diese sind zusammengefasst und verdichtet folgende Aspekte:

Gleichheit, Diversität und Inklusion werden als zentrale organisationale Aufgaben, also als Kerngeschäft der Universität verstanden, was sich in der strukturellen Verankerung, nämlich ein eigenes Vizerektorat mit diesen Agenden zu betrauen, widerspiegelt. Ein besonders wichtiger Stellenwert kommt hier der Forschung zum Themenbereich Equity, Diversity und Inclusion zu. Zentral ist weiters die Definition von Zielen auf allen organisationalen Ebenen, die verpflichtende Umsetzung in allen Einheiten und deren Berichtspflicht sowie deren regelmäßigen Überprüfung bzw. Evaluierung. Bereits im Vorfeld der Entwicklung von Diversitystrategien ist eine möglichst umfassende Datendokumentation und Datenanalyse hinsichtlich der interessierenden Größen notwendig. Alle InterviewpartnerInnen betonen den partizipativen Aspekt, d.h. also bei der Entwicklung und Umsetzung möglichst umfassend alle Gruppen einzubeziehen, zu beteiligen und ihnen auch Entscheidungsmacht zuzugestehen. Dazu bedarf es umfassender Kommunikationsbemühungen sowie größtmögliche Unterstützung und Rückhalt auf allen Leitungsebenen, um eine nachhaltige erfolgreiche Verankerung zu gewährleisten.

## **6. Literatur**

### **6.1. Wissenschaftliche Literatur**

Bendl, Regine/Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (2010):

Diversitätsmanagement in Österreich: Bedingungen, Ausformungen und Entwicklungen.

In: DIVERSITAS Zeitschrift für Managing Diversity und Diversity Studies, Vol 1, 17-34.

Brunner, Ines (2009): Diversitätsmanagement in Österreich. Eine kritische

Bestandsaufnahme. VDM Verlag, Saarbrücken.

- Eberherr, Helga, Hanappi-Egger, Edeltraud. 2010. The role of diversity and intersectionality in city councils. *European Journal of Cross Cultural Competence and Management* 1 (2/3): 266-280.
- Eberherr, Helga/Fleischmann, Alexander/Hofmann, Roswitha. (2007): Altern im gesellschaftlichen Wandel -Alternsmanagement als integrative organisationale Strategie. In: Koall, Iris/Bruchhagen, Verena/Höher, Friederike (Hrsg.): *Diversity Outlooks. Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Hamburg: Lit, 82-96.
- Friday, Earnest/Friday Shawnta (2003): Managing diversity using a strategic planned change approach. In: *The Journal of Management Development*; Vol.22, No.10, 863-880.
- Hanappi-Egger, Edeltraud/Hofmann, Roswitha (2008): Wissen und Kompetenzentwicklung für Diversitätsmanagement. In: Kasper, Helmut/Mühlbacher, Jürgen (Hrsg): *Wettbewerbsvorteile durch organisationales und individuelles Kompetenzmanagement*. Linde international: Wien, 14-28.
- Hayes, John (2007): *The theory and practice of change management*. Basingstoke [u.a.]: Palgrave Macmillan.
- Häuslschmid, Michael (2006). *Diversity Management – eine Bestandsaufnahme in österreichischen Großbetrieben*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule Salzburg GmbH, Salzburg
- Hofmann, Roswitha (2008): Gender- und Diversitätsmanagement in der österreichischen Wirtschaft - noch ein weiter Weg. In: Appiano-Kugler, Iris /Kogoj, Traude (Hrsg.): *Going Gender and Diversity*. Wien: Facultas, 21-31.
- Konrad, Alison M./Prasad, Pushkala/Pringle, Judith K. (eds.) (2006): *The handbook of workplace diversity*. London [u.a.]: Sage Publ.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hrsg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdt. Verl., 441-471.
- Schulz, André (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. In: Wagner, Dieter/Voigt, Bernd-Friedrich (Hrsg.): *Beiträge zum Diversity-Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Vedder, Guenther (2006): *Managing Equity and Diversity at Universities*. München: Rainer Hampp Verlag.

## 6.2. Dokumente UC Berkeley

Beatrice Bain Research Group (BBRG), University of California, Berkeley:

<http://bbrg.berkeley.edu>

Division of Equity and Inclusion (2010): Organigramm. <http://diversity.berkeley.edu/vcei>

UC Berkeley (2009): Strategic Plan for Equity, Inclusion, and Diversity Pathway to Excellence. Executive summary. Berkeley. <http://diversity.berkeley.edu/StrategicPlan>

UC Berkeley (2009): Academic Affirmative Action Program for Academic Employees for the Period of September 2009-August 2010. Prepared by UCB Chancellor's Office – Faculty Equity.

UC Berkeley (2009): Staff Affirmative Action Plan. 2009-2010.

Division of Equity and Inclusion (2010a): Director Staff Diversity Initiative ([http://diversity.berkeley.edu/sid\\_reel](http://diversity.berkeley.edu/sid_reel))

UC Berkeley Equity, Inclusion, and Diversity: <http://diversity.berkeley.edu>



## 7. Anhang: Interviewleitfaden

### Interview-Guideline (Example Vice Chancellor for Equity & Inclusion)

- Let us start with a **short job-description**: You are Vice Chancellor for Equity and Inclusion since 2007.
  - What does this mean and how would you describe your job title?
- **Definition of diversity**: What do you personally **understand by diversity**?
- **Implementation process – history**
  - When do you started to implement diversity strategies? Since when in place?
  - You did a broad consensus building process in advance (best practice research, interviews etc.) Please tell me some experiences about that which are still important for you.
- **General Acceptance**

Sheila O'Rourke (Assistant Vice Provost/Academic Affairs) wrote in "The Chronicle of Higher Education" 2008 that:

*"...in the past, faculty members who did such work (Diversity work) were sometimes disadvantaged. Diversity work has been devalued at many research universities and not seen as legitimate academic achievement. The new policy creates an explicit framework for faculty members to receive credit for this work in their appointment and promotion cases."*

  - How would you describe the general acceptance of diversity and inclusion?
  - Do you sometimes experience deevaluation of Diversity work?
- **Link between diversity and organizational goals**
  - Does your diversity policy address a particular orzanizational need?
- **Strategies, Practices and Outcomes**

- Where do you especially recognize progress since 2007 (successful strategies and practices)?
  - Are there special areas which are prior areas currently?
  - In your opinion: what are major challenges by now and also in the future?
  - What do you think is crucial to make progress regarding Equity, Inclusion and Diversity generally?
- **Experiences and challenges concerning evaluation and analyses**
  - **The consequences of decreased funding on diversity**
    - Are there consequences on diversity because of decreased funding?
  - Are there **any advices** you can give to an university which is going to build up a diversity strategy?