
essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *Essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Fachwissen von Springerautor*innen kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *Essentials* sind Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autor*innen aller Springer-Verlagsmarken.

Melanie Peterson · Farina Owusu

Das wird man ja wohl noch sagen dürfen?!

Diskriminierungssensible Sprache in
Personalprozessen der öffentlichen
Verwaltung

Melanie Peterson
Berlin, Deutschland

Farina Owusu
Frankfurt am Main, Deutschland

ISSN 2197-6708

ISSN 2197-6716 (electronic)

essentials

ISBN 978-3-658-49296-0

ISBN 978-3-658-49297-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-49297-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Laura Spezzano

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Eine Einführung in die Bedeutung diskriminierungssensibler Sprache für Personalprozesse.
- Konkrete Formulierungshilfen für Stellenbeschreibungen sowie Bewerbungs- und Feedbackgespräche.
- Reflexionsfragen und Checklisten zur Gestaltung inklusiver Kommunikation.
- Einen Ausblick auf die Rolle von Künstlicher Intelligenz in Personalprozessen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Diversität für die Verwaltung – ein Überblick	3
2.1	Was ist diskriminierungssensible Sprache?	4
2.2	Bewusstsein als Grundlage diskriminierungssensibler Sprachanwendung	5
3	Vom Anforderungsprofil bis zum Onboarding – der diskriminierungssensible Einstellungsprozess	7
3.1	Anforderungsprofil	8
3.2	Stellenausschreibung	9
3.3	Bewerbungsgespräche	10
3.4	Bewerbungsevaluation	10
3.5	Onboarding	12
4	Die Stellenausschreibung als Visitenkarte der Organisation	15
4.1	Wie Ausschlüsse in Stellenausschreibungen wirken	16
4.2	Teampassung als versteckte Benachteiligung	16
4.3	Vielfalt benennen	16
5	Bewerbungsgespräche diskriminierungssensibel gestalten	19

5.1	Was macht eine diskriminierungssensible Gesprächsführung konkret aus?	19
5.2	Typische Herausforderungen und Fallstricke im Bewerbungsgespräch und wie man sie vermeidet	21
5.3	Die Grundlage für Diskriminierung: Othering und Vorurteile	22
5.4	Leitfaden für die Gesprächsführung	23
6	Sprache in der Personalführung	27
6.1	Sprache als Machtinstrument im Alltag	27
6.2	Wer gelobt, wer kritisiert wird – und wie	28
6.3	Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht – subtile Formulierungen und ihre Botschaften	29
6.4	Feedbackgespräche respektvoll und fair führen	30
6.5	Unbewusste Bewertungen erkennen und vermeiden	30
6.6	Sprachliche Stolperfallen in Beurteilungsgesprächen	31
6.7	Sprache in der Personalentwicklung Entwicklung und Förderung	32
6.8	Machtverhältnisse in Mentoring und Lernbeziehungen	34
7	Künstliche Intelligenz im Personalwesen – Sprache und Verantwortung	37
7.1	Sprache als Datenproblem – Wie Diskriminierung sich in Algorithmen widerspiegelt	38
	Was Sie aus diesem <i>essential</i> mitnehmen können	41
	Glossar	43
	Literatur	45

Über die Autoren

Melanie Peterson geboren 1981 in Berlin, lebt in New York City und Berlin und ist Autorin, Beraterin und Trainerin für diskriminierungssensible Personalführung. Mit ihrer langjährigen Erfahrung in der Unternehmensberatung und im Public Sector begleitet sie Organisationen und Verwaltungen bei digitalen Transformationsprozessen und der Implementierung diskriminierungssensibler Strukturen. Ihre Schwerpunkte liegen auf diskriminierungsbewusster und inklusiver Führung, insbesondere im Umgang mit Menschen mit internationaler Zuwanderungsgeschichte und Anti-Schwarzem Rassismus. Darüber hinaus engagiert sie sich für die Sichtbarkeit und Förderung von Kindern und Jugendlichen aus historisch benachteiligten Gruppen. Als Mutter von zwei Kindern und Mitgestalterin digitaler Transformationsprozesse kennt sie die Herausforderungen, die sich aus gesellschaftlichen und strukturellen Diskriminierungen ergeben.

Farina Owusu geboren 1995, lebt in Frankfurt am Main und arbeitet als Beraterin, Autorin und Trainerin für diskriminierungssensibles Veränderungsmanagement. Als Politikwissenschaftlerin (M.A) mit dem Schwerpunkt auf der Verbindung von Mensch und Technologie begleitet sie Organisationen bei der Umsetzung digitaler, sozial-ökologischer Transformationsvorhaben. Selbst aufgewachsen zwischen deutscher und ghanaischer Kultur, beschäftigt sie sich mit der Macht von Sprache im Kontext von Ausgrenzung und Teilhabe. Ihr Fokus liegt in den Bereichen Anti-Rassismus, Diversität und sozial-gerechter Gestaltung digitaler Lösungen. Bei der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) verantwortete sie zuletzt die Entwicklung diversitätssensibler Methoden im Service Design globaler Digitalprojekte sowie die Beratung politischer und privatwirtschaftlicher Akteure zu nachhaltiger Digitalisierung.