

# mondial

## Themenheft Innovation

**Erfindungsgabe** Man könnte meinen, am Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz arbeiten lauter ErfinderInnen. Ist auch so. Und die Maschinen? Die erfinden auch etwas. Nur wie das genau funktioniert, ist bis dato ein kleines Rätsel. Seite **18**

**Kreativität** Zweifelsohne ist das Zusammenspiel von Technik und dem Thema, das die Fotokünstlerin Semra Sevin erschafft, schöpferisch. Die fast magischen Ergebnisse ziehen den Blick auf sich. Seite **23**

**Einfallsreichtum** Ulrich Beck war ein ausgesprochen produktiver, innovativer und öffentlich wirksamer Soziologe. Es ging ihm an erster Stelle um Möglichkeiten einer Um- und Neugestaltung von Institutionen (oder gar gesellschaftlichen Strukturen)? Seite **12**

### Review des SIETAR Forums BarCamp vom April 2018

Kultur - Komplexität - Kreativität  
Welt im Wandel: Herausforderungen  
und Entwicklungschancen · Seite **20**



## Liebe Leserinnen und liebe Leser,

einmal im Jahr findet ein Treffen aller RepräsentantInnen von SIETAR Deutschland statt. Beim letzten Treffen in Frankfurt am Main waren wir uns schnell einig, die beiden **mondial**-Ausgaben für das Jahr 2018 unter die Motti Innovation und Transformation zu stellen. Antworten zu Fragen wie »Was braucht es Innovatives im interkulturellen Feld«, »Was gibt es schon?« und »Wie sieht es mit der eigenen Innovationskraft aus?« erwarten Sie in diesem Heft. Wie die Umsetzung, die Transformation, innovativer Ideen funktionieren kann, erfahren Sie in der zweiten Ausgabe von **mondial**, die im Herbst/Winter erscheinen wird.

»Innovation«, Themenschwerpunkt der vorliegenden Ausgabe, ruft heutzutage Schlagworte wie Bots, künstliche Intelligenz, Digitalisierung und Co. auf den Plan. Um genauer zu verstehen, wie Maschinen arbeiten und wo sie an ihre (kreativen) Grenzen stoßen, haben wir Dr. Aljoscha Burchardt vom Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz zum Thema maschinelle Übersetzungen befragt (Seite 18 ff.).

Außerdem: Welche Innovationen müssen international agierende Unternehmen leisten, um mit der Geschwindigkeit Schritt zu halten, mit der sich die Welt verändert? (Seite 14 ff.) Ein interkultureller Blick in die Unternehmen selbst verrät uns, wann es angebracht ist, über welche Themen zu sprechen, und wer diese adressieren darf (Seite 8 ff.).

Der – für **mondial** typische – Auftakt dieses Hefts befragt die Menschen auf der Straße über ihre eigene Innovationsstärke: »Ich habe mir selbst beigebracht, eine Kleiderstange zu bauen.« PassantInnen in den Straßen Berlins, am Hermannplatz in Neukölln, gaben uns darüber Auskunft.

Das Problem ist uralte, und es braucht neuartige, kreative Ansätze, dachte sich Tamara Vogel, und befragte junge Israelis nach ihrer Meinung zu Israelkritik und Antisemitismus.

Risiko und Innovation: Diese Verbindung hat der bekannte Münchener Soziologe Ulrich Beck schon in den 1980ern hergestellt. In der Serie »Notabene« hat Marco Werner für **mondial** Becks Thesen zusammengestellt.

Innovative Fotografiertechnik wendet die Künstlerin Semra Sevin an, wenn sie sich mit der Geschichte von Immigration auseinandersetzt. Aber Kunst ist ja immer innovativ!

Wir wünschen Ihnen einen wunderbaren Sommer und viel Freude bei der Lektüre,

## Ihre Redaktion

**Friederike von Denffer und Romy Paulig  
und das Team von **mondial****

**PS: Eine kleine Erfrischung haben auch wir uns  
einfallen lassen. Viel Spaß beim Entdecken!**

**Gesellschaft** Innovation im Alltag:  
beruflich, privat, in den Medien

### 3 Wann waren Sie das letzte Mal innovativ?

Ein spontanes Stimmungsbild aus Berlin  
*eingefangen von Marco Werner*

### 4 Israelkritik und Antisemitismus – Welche innovativen Ansätze es braucht

und was Israelis darüber denken *Tamara Vogel*

### 7 15 Fragen an Solana

**Wissenschaft** Innovation frisch aus der Empirie.  
Akademisch-wissenschaftliche Sichtweisen

### 8 Institutionalität trifft Interkulturalität: Ein Blick auf deutsch-chinesische Kantinegespräche

*Jieying Chen*

### 12 Notabene ... Ulrich Beck: Risiko und Innovation

*Marco Werner*

**Praxis** Innovation und interkulturelle Kommunikation  
in Training, Beratung, Coaching

### 14 Agile Organisationen: Wie kann interkulturelle Beratung dazu beitragen?

*Laurence Baltzer, Jobst Scheuermann  
und Marcus Hildebrandt*

### 15 Neue wissenschaftliche Publikationen

*Zusammengestellt von Romy Paulig*

### 18 Sind der Übersetzung von Sprachen keine Grenzen mehr gesetzt?

Ein Gespräch mit Dr. Aljoscha Burchardt vom  
Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz

**SIETAR** Das weltweit größte Netzwerk  
interkultureller Professionals

### 20 Review des SIETAR BarCamps im April 2018 Kultur – Komplexität – Kreativität

Welt im Wandel: Herausforderungen  
und Entwicklungschancen

### 26 SIETAR Deutschland Regionalgruppen

### 23 Immigration in der Fotokunst Semra Sevin: Crossing Identities

*Emeh Jailani*

### 27 Impressum



# Wann waren Sie das letzte Mal innovativ?

Marco Werner hat sich für **mondial** in Berlin-Neukölln umgehört und ein spontanes Stimmungsbild eingefangen.

»Nach langem Überlegen habe ich mich endlich dazu entschlossen, meinen eigenen Blog zu starten. Seitdem beschäftige ich mich sehr viel damit und mache fast jeden Tag etwas, das ich zuvor noch nicht gemacht habe.« *Anna-Lena (24), Journalistin*

»Das ist vielleicht nicht für jede\*n eine Innovation, aber als ich vor Kurzem in meine neue Wohnung eingezogen bin, habe ich mir mithilfe von Anleitungen aus dem Internet selbst beigebracht, eine Kleiderstange zu bauen.« *Marion (27), Studentin*

»Ich habe bisher noch nichts Innovatives gemacht, aber ich würde später gerne Wissenschaftler werden, um neue Dinge zu erfinden.« *Danijel (12), Schüler*

»Als Künstlerin bin ich praktisch jeden Tag kreativ und innovativ. Das ist sozusagen mein Beruf. Natürlich schaffe ich es nicht jeden Tag, an dem ich in mein Atelier gehe, aber ich arbeite weiter an meinen Bildern und dabei entsteht immer etwas Neuartiges.« *Nicola (52), Malerin*

»Mit einigen Freundinnen und Freunden zusammen habe ich kürzlich eine Multimedia-Agentur gegründet. Start-ups sind in Berlin zwar keine Besonderheit, aber für mich persönlich ist es das definitiv!« *Nick (36), Fotograf*

»Ich arbeite derzeit an meiner Masterarbeit im Fach Informatik und programmiere ein Add-on für Computer, mit dem Zitate z. B. von Politiker\*innen überprüft werden können. Mit diesem Tool sollen Fake News bekämpft werden. Wenn das klappt, wäre es eine Innovation.« *Simon (27), Student*

»Letztes Wochenende habe ich mich zum ersten Mal für eine Party geschminkt.« *Felix (28), Psychologe*

»Ich wohne seit zwei Wochen in einem Hausprojekt in Berlin-Neukölln, in dem Menschen aus verschiedenen Herkunftsländern und Generationen zusammenleben und ihr Essen teilen. Das Konzept finde ich sehr innovativ und spannend.« *Miguel (32), Auszubildender*

**Marco Werner** studiert Religion und Kultur im internationalen Masterprogramm der Humboldt-Universität zu Berlin und ist Mitglied der Redaktion von **mondial**.  
Kontakt [werner@mondial-journal.de](mailto:werner@mondial-journal.de)

# Israelkritik und Antisemitismus – Welche innovativen Ansätze es braucht und was Israelis darüber denken

Tamara Vogel

**Anfang des 21. Jahrhunderts kam infolge diverser politischer Ereignisse die Debatte auf, wo der Grat zwischen Israel-Kritik und Antisemitismus verlaufe. So könnten antisemitische Einstellungen mittels einer Kritik an Israel artikuliert werden. Letzteres steht häufig in direktem Zusammenhang mit dem Nahostkonflikt. Die Soziologen und Antisemitismusforscher Werner Bergmann und Rainer Erb stellten 1986 mit ihrem Konzept der »Kommunikationslance« heraus, dass das Tabu antisemitischer Äußerungen durch eine Kritik an Israel als mögliche Ersatzkommunikation aufgebrochen werden könne.**

Im Frühjahr 2004 fand in Berlin eine OSZE-Konferenz zum Thema Antisemitismus statt. Diese sollte ein Zeichen dafür setzen, dass nun von politischer Seite gezielter auf die Situation reagiert werde. Als Resultat ging die Gründung einer neuen Beobachtungsstelle für antisemitische Übergriffe hervor. Im Jahr 2017 wurden fast 1500 antisemitische Straftaten in Deutschland registriert. Die Dunkelziffer dürfte jedoch weitaus höher liegen. Israel-Flaggen brannten vor dem Brandenburger Tor, MitschülerInnen beschimpften jüdische KlassenkameradInnen und ein israelischer Gastronom wurde in Berlin mit judenfeindlichen Parolen bedroht – dies sind nur einige Beispiele dafür, dass der Antisemitismus in Deutschland weiterhin präsent ist. Im Schnitt kommt es hierzulande täglich zu vier antisemitischen Straftaten. Doch Antisemitismus zeigt sich eben nicht nur durch direkte Angriffe auf Juden und Jüdinnen, sondern auch durch Verschwörungstheorien, die meist in direktem Zusammenhang mit der Kritik an israelischer Politik im Nahostkonflikt stehen. Das Problem: Israel wird hier oftmals mit der Gesamtheit aller Juden und Jüdinnen gleichgesetzt und somit ein neues Feindbild geschaffen.

Um den jüngsten Entwicklungen und judenfeindlichen Vorfällen in Deutschland zu begegnen, forderte der Bundestag die Amtseinführung eines Antisemitismus-Beauftragten. Der Jurist und Diplomat Felix Klein ist seit Mai 2018 offiziell der erste »Beauftragte der Bundesregierung für jüdisches Leben in Deutschland und den Kampf gegen Antisemitismus«. Hierdurch zeigt sich, dass Innovationen auf politischer Ebene stattfinden, die zu einem friedlichen interreligiösen und -kulturellen Leben beitragen sollen. Doch es gibt immer noch zu viele Leerstellen. Um langfristige Ziele zu erreichen, sind gezieltere Initiativen und Projekte nötig. Es sollte mehr Seminare an Schulen geben, um eine frühe Sensibilisierung im Umgang mit Antisemitismus zu erreichen. Auch in der Erwachse-

nenbildung müssen neue Angebote geschaffen werden, um eine Auseinandersetzung mit Antisemitismus in der Gesellschaft zu fördern.

Angesichts der aktuellen Situation stellt sich die Frage, wie der Antisemitismus in Deutschland auf junge Juden und Jüdinnen in Israel wirkt. Wie nehmen sie die Diskussion über die Kritik an Israel wahr? Vier junge Israelis erzählen, wie sie zu dem Thema stehen.

**Yigal, 28,  
Finanzmanagementstudent  
aus Tel Aviv-Jaffa**



»Kritik an der israelischen Politik ist nicht automatisch antisemitisch. Einige nutzen diese Kritik aber, um ihre antisemitischen Einstellungen zu rechtfertigen. So war es zum Beispiel bei Protesten nach Trumps Entscheidung, die US-Botschaft nach Jerusalem zu verlegen. In Deutschland wurden Israel-Flaggen verbrannt. In Schweden gab es sogar einen Brandanschlag auf eine Synagoge. Judenfeindlichkeit gibt es nicht nur in Deutschland, sondern welt-

# Institutionalität trifft Interkulturalität – Ein Blick auf deutsch-chinesische Kantinengespräche

Jieying Chen

Große Institutionen – seien es Unternehmen, Behörden oder Universitäten – beschäftigen heutzutage oft MitarbeiterInnen aus vielen verschiedenen Ländern und Kulturen. Um ein grundlegendes Verständnis der informellen interkulturellen Kommunikation in diesem Kontext zu gewinnen, wurden im Rahmen einer Untersuchung (Chen 2016) MitarbeiterInnen eines deutsch-chinesischen Automobilwerks in Shanghai über einen Zeitraum von vier Monaten hinweg beim Mittagessen begleitet. Gespräche kleiner gemischter Gruppen von Deutschen und ChinesInnen wurden mit deren Einverständnis audiovisuell aufgezeichnet und anschließend mit Methoden der linguistischen Gesprächsanalyse<sup>4</sup> untersucht, um Mechanismen und Regeln der Interaktion aufzudecken.

Das Hauptaugenmerk der Untersuchung lag auf zwei Fragen. Einerseits: Inwiefern sind die Kantinengespräche durch *Institutionalität* geprägt – also durch ihr Stattfinden in einem Unternehmen mit spezifischen Zielsetzungen und Organisationsstrukturen? Und andererseits: Wie wirkt sich *Interkulturalität* aus, also die Beteiligung von Angehörigen verschiedener Kulturen – insbesondere dann, wenn sie wie im vorliegenden Fall einen über längere Zeit andauernden beruflichen Kontakt miteinander haben? Die Analyse ergab eine Vielzahl wiederkehrender Muster hinsichtlich dieser beiden Fragen, von denen im Folgenden einige näher betrachtet werden sollen.

## Der Chef bestimmt den Ton

Beginnen wir mit dem Einfluss des institutionellen Kontextes auf die Kantinengespräche. Hier ist zunächst ein direkter Transfer *institutioneller Rollen* aus dem Geschäftsalltag in die situativen Rollen in Kantinengesprächen zu beobachten – etwa als Vorgesetzte und Untergebene. Dies lässt sich in der Gesprächsorganisation, in der Themensteuerung und in der Initiierung der Interaktionsmodalität deutlich erkennen.

So wird die *Gesprächsorganisation* von Kantinengesprächen klar von den Vorgesetzten dominiert: Sie bestimmen die Sitzordnung, führen das erste Gesprächsthema ein und initiieren die Gesprächsbeendigung. Sind Vorgesetzte auf gleicher Hierarchieebene anwesend, beteiligen sich diese gleichberechtigt an der Gesprächsbeendigung und vereinbaren ihre Initiierung gemeinsam und einvernehmlich (vgl. Chen 2016: 91–93).

Vorgesetzte haben auch eine dominante Rolle in der *Themen-*

*steuerung* von Kantinengesprächen inne. Je höher die Hierarchieebene ist, desto mehr thematische Handlungen werden initiiert – dies betrifft die Einführung, den Wechsel und die Verschiebungen von Themen. Dabei unterscheiden sich die thematischen Handlungen von Vorgesetzten und Untergebenen nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ. So wechseln Vorgesetzte das Gesprächsthema oft abrupt, während Untergebene Themen eher unauffällig in fließenden Übergängen verschieben. Dabei gilt im Übrigen eine Einschränkung: Die dominante Rolle der Vorgesetzten zeigt sich nur gegenüber ihren direkten Untergebenen. Im Gespräch mit MitarbeiterInnen anderer Abteilungen spielen Hierarchieunterschiede keine erkennbare Rolle.

Auch die *Interaktionsmodalität* wird ausschließlich durch die Ranghöheren bestimmt. Der/die Vorgesetzte entscheidet, ob ein Gespräch eher in ernsthaftem oder in spaßhaftem Ton geführt wird. Initiiert er/sie einen Wechsel in die scherzhafte Modalität, wirken die rangniedrigeren MitarbeiterInnen bei deren Etablierung kooperativ mit. Sie führen aber ihrerseits keine Modalitätswechsel durch. Die Schlussfolgerung lautet also: *Der Chef bestimmt den Ton*. Das folgende Beispiel zeigt anschaulich, wie Interaktionsmodalität und Gesprächsthema von Vorgesetzten festgelegt werden:

### Beispiel 1 »es gibt erst mal Ärger«<sup>2</sup>

D1: deutscher Werkleiter

C10: chinesischer Planungsleiter

- |    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 01 | C10: MAHLzeit,                     |
| 02 | D1: MAHLzeit.                      |
| 03 | ((setzt sich))                     |
| 04 | <<all> SO es gibt erst mal Ärger>; |
| 05 | (--)                               |
| 06 | C10: WIE wie_wie Ärger?            |
| 07 | D1: pAnungskosten FERTig?          |
| 08 | ((Telefon klingelt))               |
| 09 | C10: he=                           |
| 10 | D1: =hehe                          |

Zur Gesprächseröffnung begrüßt der Planungsleiter C10 seinen Vorgesetzten D1. Nach kurzem Gegengruß kündigt D1 plötzlich mit einer negativen Evaluierung im beschleunigten Tempo ein neues



# Risiko und Innovation: Auf dem Weg in eine andere Moderne

**Nachdem wir uns im letzten Heft zum Thema Grenzen dem Klassiker »Die feinen Unterschiede« von Pierre Bourdieu zugewendet haben, nehmen wir das Thema Innovation der aktuellen mondial-Ausgabe zum Anlass, Ulrich Becks Klassiker der Soziologie ein Notabene zu widmen und sowohl ihn als auch seine richtungsweisenden Analysen nicht in Vergessenheit geraten zu lassen.**

## **Autor und Werk**

Der 2015 verstorbene Soziologe Ulrich Beck gehört in unseren Breitengraden ohne Frage zu den einflussreichsten Denkern der Soziologie. Seine Bücher wurden nicht nur in, sondern hauptsächlich auch außerhalb akademischer Kreise rezipiert und in mehr als 30 Sprachen übersetzt. Sein derart medienwirksamer und flächendeckender Erfolg ist im Fachbereich Soziologie eine Seltenheit. Dies ist v. a. auf Becks journalistisches Gespür sowie die Wahl seiner Themen zurückzuführen. Er publizierte unter anderem – zusammen mit seiner Kollegin und Frau Elisabeth Beck-Gernsheim – zu Individualisierung, Paarbeziehung, Wertewandel und prägte damit maßgeblich öffentliche Diskurse. Schlagwörter wie Fahrstuhleffekt oder Kosmopolitismus stammen aus seiner Feder und haben es aus der soziologischen Theorie bis in den allgemeinen Sprachgebrauch geschafft.

Seinen Durchbruch hatte er jedoch 1986 mit dem Werk »Risikogesellschaft – auf dem Weg in eine andere Moderne«, in dem er sich mit den Auswirkungen technologischen Fortschritts auf unsere Gesellschaft auseinandersetzt.

## **Technologischer Fortschritt**

Wenn wir heutzutage über technologischen Fortschritt und dessen gesamtgesellschaftliche Folgen sprechen, ist eine Auseinandersetzung mit Becks Werk »Risikogesellschaft – auf dem Weg in eine andere Moderne« und seinen darin formulierten neuartigen Thesen unvermeidbar. »Risikogesellschaft« ist ein Meilenstein und gehört zweifelsohne zu den modernen soziologischen Klassikern. Es wurde – nach dem Atom-GAU in Tschernobyl 1986 – massenhaft gekauft, rezipiert und letztlich 2007 als »Weltrisikogesellschaft« neu aufgelegt. Der damalige breite Erfolg und das mediale Echo, das Becks Buch erfuhr, ist zu Teilen auf das Unglück von Tschernobyl zurückzuführen. Es unterstreicht – wenn auch auf eine brutale Art und Weise – die gesellschaftliche Brisanz des Themas. Beck schreibt diesbezüglich im Vorwort der zweiten, aktualisierten Auflage, seine eigene Gegenwartsanalyse habe einen »Beigeschmack von Wahrheit erhalten [...]«.

## **Risiko im Wandel**

Es gibt einige soziologische Theorien, die einen bestimmten Aspekt der sozialen Realität besonders hervorheben und diesen zum Dreh- und Angelpunkt ihrer Annahmen machen. Beispielhaft seien die Erlebnisgesellschaft (Schulze), die Angstgesellschaft (Stadler) oder die Single-Gesellschaft (Hradil) genannt. Beck sieht in der fortgeschrittenen Moderne an dieser zentralen Stelle das Risiko. Es unterscheidet sich in Ausmaß und Qualität von den Risiken vergangener Zeiten. Während ehemals Hungersnöte die Menschheit und ihr Leben bedrohten, sind es nunmehr selbst verursachte – anthropogene – Gefahren, wie z. B. der globale Klimawandel. Beck spricht darum auch von Selbstbedrohungspotenzialen. Das gestiegene Gefährdungspotenzial hält Einzug in das Bewusstsein der Menschen und bestimmt somit tagtäglich ihr Denken und Handeln. Das Risiko wird zum gesamtgesellschaftlich relevanten und unumgänglichen Problem. Darum spricht Beck von einer Risikogesellschaft.

## **Risikogesellschaft**

Beck konstatiert für die Mitte des 19. Jahrhunderts einen Epochenwechsel von der klassisch-industriellen Moderne zur entwickelten Moderne, die seiner Meinung nach einer industriegesellschaftli-

# Agile Organisationen: Wie kann interkulturelle Beratung dazu beitragen?

Laurence Baltzer, Jobst Scheuermann und Marcus Hildebrandt

In Transformationsprozessen hin zu agilen Organisationen treffen immer wieder unterschiedliche Kulturen (im weiteren Sinne, z. B. »agile Arbeitsweise« und »klassisches Projektmanagement«) aufeinander. Hier sind die Kompetenzen und Erfahrungen aus der interkulturellen Zusammenarbeit (im Sinne von Nationalitäten) von großer Bedeutung. Erst durch Erkennen und Transparentmachen kultureller Muster kann eine »Verhandlung« stattfinden, die zu einer bestmöglichen Lösung der Aufgabe führt. Interkulturell kompetente ModeratorInnen können insofern zu Schlüsselpersonen in der Begleitung von Transformationsprozessen werden. Zu Beginn werden wir eine Arbeitsdefinition von agilen Organisationen liefern, die Bedeutung professioneller Reflexion in diesem Kontext aufzeigen und dann zwei konkrete Anwendungsszenarien kultursensitiver Reflexionsprozesse vorstellen.

## Was sind agile Organisationen?

Agile Organisationen antizipieren sich extrem schnell verändernde Bedingungen im Umfeld und antworten in Echtzeit und erfolgreich auf diese Änderungen. Agile Organisationen sind einerseits in der Lage, den Markt so disruptiv mit neuen Produkten und Geschäftsideen zu verändern, dass ihre MitbewerberInnen praktisch über Nacht mit neuen Marktbedingungen konfrontiert werden (externe Agilität), und sie sind andererseits in der Lage, sich auf solche Veränderungen durch schnelle Anpassung ihrer internen Prozesse und Strukturen an die neuen Notwendigkeiten des Geschäfts anzupassen (interne Agilität). Und dies bei gleichzeitig stabiler Performance.\*

## Welche Bedeutung hat Reflexion in agilen Organisationen?

Agilität geht also Hand in Hand mit turbulenten Veränderungen in der Organisation und auf dem Markt. Diese neue Qualität von Veränderungen, auf die die Organisationen reagieren müssen, werden meist durch den Begriff der VUKA-Welt charakterisiert – eine Welt, die volatil, unsicher, komplex und mit Ambiguität durchsetzt ist.

Als Antwort auf diese Welt ist das Agile Manifest entstanden, das die Prinzipien des agilen Vorgehens beschreibt ([agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html](http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html)).

Neben dem iterativen (sich schrittweise in wiederholten Durchgängen der exakten Lösung annähernd) und inkrementellen (aufeinander aufbauend, Zwischenergebnisse liefernd) Vorgehen als wichtige agile Methoden ist Reflexion eine wesentliche Komponente und Kompetenz in einer agilen Organisation. Da sich die Zukunft nicht gesichert planen lässt, ist die Reflexion der bisher

gemachten Erfahrungen die einzige Chance, die richtige Richtung für das weitere Vorgehen zu wählen.

## Reflexionsmethoden interkultureller Arbeit (1): Kulturreflexive Kompetenzentwicklung

Übertragen auf Transformationsprozesse hin zu agilen Organisationen ist kulturreflexive Kompetenzentwicklung eine wichtige Voraussetzung zur Entwicklung von Handlungs- und Interventionsstrategien. Ein wesentliches Dilemma in solchen Transformationsprozessen ist die Frage nach der Mitgestaltung, den Ressourcen und den Entscheidungskompetenzen und damit auch nach der Macht in der Transformation.

Die drei wesentlichen Perspektiven kulturreflexiver Kompetenzentwicklung sind:

- A. Welche kulturellen Faktoren könnten eine Rolle spielen?**
- B. Welche Kollektivzugehörigkeiten könnten eine Rolle spielen?**
- C. Wie sind die Privilegien, die Beteiligungschancen und die Machtverhältnisse verteilt? Welche Kontextfaktoren spielen eine Rolle?**

Zur Verdeutlichung dieser drei Perspektiven betrachten wir ein Beispiel aus einer solchen Transformation hin zur agilen Organisation.

## Anwendungsszenario

*Der Vorstand beauftragt ein Projektteam mit der Entwicklung eines disruptiven Konzeptes im Bereich Organisation und Führung.*



Interview mit Dr. Aljoscha Burchardt vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz

# Sind der Übersetzung von Sprachen keine Grenzen mehr gesetzt?



Foto © Nikola Kuzmanić - www.fotonikola.com, Instagram: foto\_nikola

Seit der Erfindung des Computers forscht die Menschheit an Programmen, die automatisiertes Übersetzen ermöglichen. Jedoch blieb die erreichte Übersetzungsqualität bis heute hinter den Erwartungen zurück und selbst bekannte Online-Übersetzungsdienste brachten so manche Stilblüte hervor. Erfolgreich waren maschinelle Übersetzungen (MÜ) bisher nur unter extremen Einschränkungen (bzgl. Textsorten, z.B. Betriebsanleitungen). Doch zeigt sich seit etwa 2016 eine vielversprechende Entwicklung: neuronale maschinelle Übersetzung (NMÜ). NMÜ, die zu den statistikbasierten Verfahren gezählt wird, nutzt die neuesten Verfahren der Künstlichen Intelligenz für die Übersetzung. In diesem Interview sprechen wir mit Dr. Aljoscha Burchardt über diesen innovativen Ansatz.

**Wie funktioniert eigentlich statistikbasiertes maschinelles Übersetzen?** Das grobe Prinzip beim statistischen Übersetzen ist, dass man die Maschine mit schriftlichen Beispielübersetzungen füttert in der Größenordnung von mehreren Zehntausend Satzpaaren, die von Menschen übersetzt wurden (Bsp.: Gebrauchsanweisungen, Newsletter, Presstexte, Romane oder Rechtstexte wie AGB). Daraus leitet die Maschine dann mit mathematischen Mitteln ab, wie bestimmte Wörter oder Wortgruppen zu übersetzen sind. Sie verfügt weder über linguistisches Wissen noch über irgendein Wissen, was die Inhalte betrifft. Es ist reine mathematische Manipulation von Wörtern bzw. Buchstaben.

**Neuronale maschinelle Übersetzung (NMÜ) ist als innovativer Ansatz in aller Munde. Was ist das Neue an NMÜ und was kann sie besser als ihre Vorgänger?** Die alten statistischen Übersetzungsmaschinen haben aus verschiedenen Komponenten bestanden, die dann getrennt voneinander trainiert wurden und z.B. nur für die Wortübersetzung oder die Anpassung der Wortreihenfolge zuständig waren. Das führte immer zu großen Reibungsverlusten (z.B. konnte es sein, dass die Komponente, die am Ende die Rohübersetzung »glättet«, noch ein Wort einfügt, das an dieser Stelle einfach sehr wahrscheinlich ist, obwohl es durch den Eingabesatz nicht gedeckt war). Beim NMÜ ist das Besondere, dass alles in einem Rutsch geht: Eingabe- und Zielsätze eingeben und den Rest macht das neuronale Netz alleine. Am Übersetzungsergebnis kann man sehen, dass die Netze viel mehr aus den Daten herausholen können als ihre Vorgänger.

**NMÜ soll ja der Funktionsweise unseres Gehirns nachempfunden sein.** Die Tatsache, dass die Netze in ihrer Struktur an biologischen Strukturen in unseren Hirnen angelehnt sind, sie also aus künstlichen Neuronen bestehen, die sich in Schichten gegen-

seitig vernetzen, würde ich an dieser Stelle nicht überbewerten. Die neuronalen Netze sind mathematische Gebilde und die Art, wie sie übersetzen, hat höchstwahrscheinlich nichts damit zu tun, wie unser Gehirn das macht. Wie unser Gehirn es macht, wissen wir nur nicht. Und wie die Netze es machen, auch (noch) nicht. Man kann sich theoretisch die künstlichen Neuronen und Verbindungen anschauen, aber schlau wird man aus diesem Zahlensalat nicht. Wir arbeiten aber an der Erklärbarkeit.

**Wie geht die Maschine mit Grammatik oder Zeichensetzung um?** Das mag überraschen, aber die Antwort lautet: »Gar nicht«. Die NMÜ-Systeme werden mit Zeichenketten gefüttert, also z.B. immer drei Zeichen. Der Satz »Heute scheint die Sonne.« wäre dann also die Kette: »Heu/te /sch/ein/t d/ie /Son/ne.« Die Lücken zwischen den Wörtern und die Punkte gehören einfach dazu. Grammatische Merkmale wie Numerus (»scheint« vs. »scheinen«) fallen quasi einfach aus den Daten raus. Es wird kein linguistisches Wissen mitgegeben.

Für das Englische funktioniert das übrigens ganz gut, aber bei Sprachen mit reicher Wortbildung wie dem Finnischen kommt diese Methode an ihre Grenzen. Man bräuchte sehr viel mehr Daten, um alle Wortformen überhaupt einmal »gesehen« zu haben. Im EU-geförderten Forschungsprojekt QT21 haben wir an dem Problem gearbeitet, wie man zusätzliches linguistisches Wissen einbringen kann.

**Wie ist es möglich, dem Computer linguistisches Wissen mitzugeben? Können Sie uns ein Beispiel aus dem QT21-Projekt nennen?** Bei den statistischen Verfahren kann man z.B. den Eingabesatz vor dem Trainieren und Übersetzen analysieren und das Wissen einfach »mitgeben«. Die Eingabe an das System könnte also stark vereinfacht die folgende sein: »Die [Artikel] Sonne [Nomen] scheint [Verb].« Dann kann man natürlich noch



# Review des SIETAR BarCamps im April 2018

## Kultur – Komplexität – Kreativität

### Welt im Wandel. Herausforderungen und Entwicklungschancen

Christiena Kirchhoff

**Unter diesem Motto stand das diesjährige SIETAR Forum – BarCamp 2018, vom 12. bis 14. April 2018 im Gustav-Stresemann-Institut in Bonn.**

#### Die Pre-Conference Workshops

Die Pre-Conference Workshops am 12. April galten als Einstieg zum SIETAR Forum – BarCamp 2018.

Mit dem Blick in die Zukunft gerichtet und mit der Frage »Was funktioniert bereits?« beginnend brachte Kirsten Dierolf den Teilnehmenden des Workshops »Lösungsfokussiertes Teamcoaching« die Grundannahmen des Prozesses näher – sehr kompetent und

praxisnah. Bei diesem Lösungsprozess geht es weniger um die Ursachenanalyse, sondern eher darum, maßgeschneiderte Lösungswege mit eigenen Ressourcen einzusetzen.

Zamyat M. Klein vermittelte ihren TeilnehmerInnen aktive Übungen zum Thema »Kreative Methoden für Online-Seminare & -Trainings – Inhalte online kreativ vermitteln«. Mit Themen wie Voraussetzungen und Kompetenzen für Online-TrainerInnen, Methoden für ein spannendes und abwechslungsreiches Online-Training und erfolgreiche Mittel, um Online-Teilnehmende zu aktivieren, sorgte sie für einen kreativen und interaktiven Workshop.

Mit der Frage »Ist es noch möglich, in einer Gesellschaft mit immer komplexer werdenden Lebenswelten eine gewisse Einheit sei-



Fotos © privat

# Semra Sevin: Crossing Identities

Emeh Jailani

**Semra Sevin komponiert anhand von reflektierenden Oberflächen, Folien und Projektionen mehrschichtige Bilder, die sich zu bewegen scheinen – so wie die menschliche Existenz. Damit porträtiert sie die vergängliche Schönheit von Vielfaltigkeit in einer aktuellen politischen Landschaft, die allzu oft von fremdenfeindlicher Rhetorik geprägt ist.**

Menschliche Identität bewegt sich wie jemand, der Karawanenreisende durch die Wüste lenkt; wie jemand auf der Flucht, der alles riskiert, um das Mittelmeer zu überqueren; wie jemand, der zwischen seiner eigenen Geschichte und einer neuen Gesellschaft hin und her tanzt; oder wie jemand im Übergang vom Jugend- zum Erwachsenenleben, der den großen Sprung in das Unbekannte wagt. Identität ist eine Kraft, die bewegt, erforscht, überlagert, herausfordert, definiert, befähigt, zerbricht und wieder neu errichtet.

Die deutsche Fotografin Semra Sevin fängt diese Dynamik in der von Marisa Caichiolo im April 2018 kuratierten Ausstellung »The Relative Sharpness of Boundaries« der Galerie Building Bridges in der Bergamot Station in Los Angeles ein. Diese Ausstellung ist Teil des MOPLA, »Month of Photography Los Angeles« ([monthofphotography.com](http://monthofphotography.com)). Mit ihrer vom Berliner Senat geförderten Serie »Crossing Identities« enthüllt Sevin Porträts von Kindern im Alter von 14 bis 18 Jahren von Zugewanderten erster Generation aus Berlin und L.A. – mehrschichtige abstrakte Bilder, entstanden durch ihre analoge Reflexionstechnik. Diese stellt diverse POVs (point of views) zeitgleich dar, um ultimativ die singuläre Sicht auf die menschliche Identität herauszufordern.



Als Tochter von Immigranten und professionelle Fotografin zwischen Berlin, Paris, L.A., Istanbul und New York tätig wurde Sevin klar, dass Identität nicht an eine bestimmte Geografie, Kultur oder Religion gebunden ist. Denn Identität ist mehrdimensional und ständig im Wandel, was in unserer Geschichte schon immer als Katalysator für die Evolution von Gesellschaften, neuen Denkweisen und des Establishments gedient hat. Wiederum löst diese Evolution bisweilen Furcht in anderen aus. Für Sevin sind Humanismus, Universalismus und Toleranz die Schlüssel zum Verständnis unterschiedlicher Menschen untereinander und unserer sich im Wandel befindlichen Identitäten. Schlüssel, die für Sevin im Repertoire eines jeden Menschen gefördert werden sollten.

**Kontakt** Semra Sevin, Art Photography, Founder & Fashion Photographer [reglam.me](http://reglam.me), [semrasevin.com](http://semrasevin.com), [instagram.com/crossing\\_identities/](https://www.instagram.com/crossing_identities/)

Foto: Semra Sevin/Crossing Identities, Reflexion Portrait Gregor 02, Berlin, 2017

## Ausstellung in Los Angeles

»Relative Sharpness of Boundaries« in der Galerie Building Bridges Art Exchange, Bergamot Station, Los Angeles (USA), [www.buildingbridgesartexchange.org](http://www.buildingbridgesartexchange.org),

Kuratorin: Marisa Caichiolo, [www.marisacaichiolo.com](http://www.marisacaichiolo.com)

## Ausstellungen in Berlin

Wer Semra Sevin's Arbeiten in Berlin sehen möchte, kann dies im September und Oktober dieses Jahres tun. Am 8. und 9. September zum Tag des offenen Denkmals im ehemaligen Frauengefängnis Lichtenfelde bringt Sevin 35 Künstler aus Los An-

geles, Istanbul und Berlin für ihre eigene kuratierte Ausstellung »Passengers of a Kaleidoscopic Journey« zusammen. Mit der Wahl dieses Ortes entsteht eine wichtige Symbolik, die für das Aufbrechen von Grenzen steht. Wer diese Ausstellung verpasst, kann Semras Arbeiten zum EMOP, »Monat der Europäischen Fotografie«, in den wunderschönen Räumen der renommierten Fotogalerie Galerie 36 sehen. »Inframince« heißt die von Alice Le Campion kuratierte Ausstellung, die sich mit Zwischenräumen des Ist- und Sein-Zustandes beschäftigt. Diese Gruppenausstellung findet mit den namhaften Berliner Fotografen Per Christian Brown, Sebastian Kusenberg und Andrea Stappert statt.



Foto: Semra Sevin/  
Crossing Identities,  
Reflexion Portrait  
Luzia 01,  
Berlin, 2017







*Foto: Semra Sevin/  
Crossing Identities,  
Reflexion Portrait  
Jacqueline 02,  
L.A., 2017*

*Foto: Semra Sevin/  
Crossing Identities,  
Reflexion Portrait  
Kazimierz 02,  
Berlin, 2017*



**SIETAR DEUTSCHLAND**

Society for Intercultural Education,  
Training and Research

**SIETAR Deutschland e.V.** ist eine Plattform für den interdisziplinären und fachlichen Austausch zu interkulturellen Themen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

Sie richtet sich an Menschen, die Interesse an interkulturellen Fragen und Herausforderungen haben und in einem entsprechenden Spannungsfeld leben, forschen, trainieren, beraten oder vermittelnd in der Öffentlichkeit wirken.

**SIETAR Deutschland e.V.** lebt durch das Engagement und die Vielfalt seiner Mitglieder.

Dabei gibt **SIETAR Deutschland e.V.** Impulse für das Zusammenleben und Wirken in einer kulturell heterogenen Gesellschaft.

**SIETAR Deutschland e.V.** ist Teil des weltweit größten Netzwerks auf dem Gebiet interkultureller Zusammenarbeit und Internationalisierung.

**SIETAR Deutschland e.V.**

Postfach 31 04 16 · 68264 Mannheim  
Tel. 0621-717 90 02 · Fax 0621-717 90 04  
office@sietar-deutschland.de

[www.sietar-deutschland.de](http://www.sietar-deutschland.de)

# SIETAR Deutschland Regionalgruppen

**Die Regionalgruppen richten sich an alle, die sich auf lokaler Ebene zu interkulturellen Themen austauschen möchten.**

Regionalgruppen treffen sich regelmäßig, meist an Abendterminen. Impulsbeiträge von Mitgliedern der Regionalgruppe oder externen ReferentInnen regen die Diskussion an. Möchten Sie an einem Treffen teilnehmen, eine nächste Veranstaltung organisieren oder eine Regionalgruppe gründen?

Gerne können Sie Kontakt mit Gaby Hofmann in der Geschäftsstelle von SIETAR Deutschland e.V. aufnehmen.

**Tel.: 0621-717 90 02 oder [hofmann@sietar-deutschland.de](mailto:hofmann@sietar-deutschland.de)**

---

**Regionalgruppe Berlin/Brandenburg**

Dr. Katharina Maak und Sarah Grothe  
[regioberlin@sietar-deutschland.de](mailto:regioberlin@sietar-deutschland.de)

---

**Regionalgruppe Frankfurt/Rhein-Main/Unterfranken**

Dr. Rudi Camerer und Claudia Stein  
[regiofrankfurt@sietar-deutschland.de](mailto:regiofrankfurt@sietar-deutschland.de)

---

**Regionalgruppe Hamburg/Nord**

Dr. Heike Pfitzner und Timo Tekhaus  
[regionhamburg@sietar-deutschland.de](mailto:regionhamburg@sietar-deutschland.de)

---

**Regionalgruppe Köln/Rhein/Ruhr**

Jacky Crawford und Christina Röttgers  
[regiorheinruhr@sietar-deutschland.de](mailto:regiorheinruhr@sietar-deutschland.de)

---

**Regionalgruppe Ostwestfalen/Lippe**

Christiana Kirchhoff  
[regioowl@sietar-deutschland.de](mailto:regioowl@sietar-deutschland.de)

---

**Regionalgruppe Stuttgart**

Monika Krause und Dr. Sabine Horst  
[regiostuttgart@sietar-deutschland.de](mailto:regiostuttgart@sietar-deutschland.de)

---

**Regionalgruppe Südbaden (Freiburg/Basel)**

Dr. Peter Weber  
[regiosuedbaden@sietar-deutschland.de](mailto:regiosuedbaden@sietar-deutschland.de)

---

**Regionalgruppe München**

Andreas Hauser  
[regiomuenchen@sietar-deutschland.de](mailto:regiomuenchen@sietar-deutschland.de)



# Hier könnte Ihre Anzeige stehen.

**Nutzen Sie die Chance, um auf sich und Ihr Unternehmen aufmerksam zu machen!**

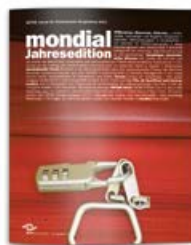
**mondial** gehört im deutschsprachigen Raum zu den führenden Fachmagazinen für interkulturelle Fragestellungen aus Theorie und Praxis. Die gesamte Auflage wird als Abonnement verteilt oder von kulturell interessierten LeserInnen erworben. Aus Erfahrung wissen wir, dass **mondial** und somit Ihre Anzeige gerne weitergereicht werden.

## Weitere Auskünfte erteilt Ihnen gerne

Gaby Hofmann · office@sietar-deutschland.de · Tel. 0621-717 90 02 · Fax 0621-717 90 046



Die Mediadaten von **mondial** finden Sie auf unserer Website [www.mondial-journal.de](http://www.mondial-journal.de)




**Redaktionelle Notiz** Um sich auf eine gendergerechte Schreibweise von Personenbezeichnungen zu einigen, die aber auch mit Sonderformen oder Doppelnennungen der maskulinen und femininen Form durchsetzte Texte vermeidet, hat das Team von **mondial** die Köpfe rauchen lassen und folgende Regelung formuliert, sofern Autoren nicht auf ihrer eigenen Schreibweise bestehen. In **mondial** sind grammatische maskuline Personenbezeichnungen immer dann geschlechtsabstrahierend als sogenanntes generisches Maskulinum zu lesen, wenn sie gleichermaßen Menschen aller natürlichen Geschlechter bezeichnen (können), obwohl auch diese Schreibweise nicht unumstritten und unmissverständlich ist.

## Impressum

# mondial

SIETAR Journal für interkulturelle Perspektiven · Herausgegeben von SIETAR Deutschland e.V. · Vereinsnummer: VR 5517  
Postfach 31 04 16 · 68264 Mannheim · [www.sietar-deutschland.de](http://www.sietar-deutschland.de) **Erscheinungsweise** ein- bis zweimal jährlich **Inhalt**  
Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Verfassermeinung wieder und nicht notwendigerweise die der Redakti-  
on. **Chefredaktion** Friederike von Denffer · Berlin · [denffer@mondial-journal.de](mailto:denffer@mondial-journal.de) **Redaktion** Romy Paulig · Chemnitz · [paulig@mondial-journal.de](mailto:paulig@mondial-journal.de) · Tamara Vogel · [vogel@mondial-journal.de](mailto:vogel@mondial-journal.de) · Marco Werner · [werner@mondial-journal.de](mailto:werner@mondial-journal.de) **Mitwirkende** Laurence Baltzer · Aljoscha Burchardt · Jieying Chen ·  
Marcus Hildebrandt · Emeh Jailani · Christiena Kirchoff · Romy Paulig · Jobst Scheuermann · Semra Sevin · Solana · Tamara Vogel · Marco Werner **Lektorat** Romy Paulig · Chemnitz  
· [info@texte-und-transkripte.de](mailto:info@texte-und-transkripte.de) · Martin Zimmermann · Magdeburg · [info@lektorat-zimmermann.de](mailto:info@lektorat-zimmermann.de) **PR und Anzeigen** Derek Tronsgard · Frankfurt/M. · [tronsgard@sietar-deutschland.de](mailto:tronsgard@sietar-deutschland.de) · Gaby Hofmann · Mannheim · [office@sietar-deutschland.de](mailto:office@sietar-deutschland.de) **Vertrieb** Gaby Hofmann · Mannheim · [office@sietar-deutschland.de](mailto:office@sietar-deutschland.de) **Satz und Layout** Dirk Biermann · Potsdam  
· [biermann@potsdam.de](mailto:biermann@potsdam.de) · **Druck** GS Druck und Medien GmbH Potsdam · **Redaktionsadresse** Friederike von Denffer · Wundtstraße 58 · 14057 Berlin · Tel. 030-88 53 23 12 **Copy-  
right** Die Redaktion ist bestrebt, in allen Publikationen die Urheberrechte zu beachten. Sofern nicht anders angegeben liegen die Copyrights von Texten, Abbildungen und Grafiken  
bei den AutorInnen bzw. Verlagen. Jede Verwendung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der Copyright-Haltenden.  
Bitte wenden Sie sich mit Anregungen und Ideen für Beiträge an die Redaktion. ISSN 1867-0253 · [www.mondial-journal.de](http://www.mondial-journal.de) · **Klimaneutral gedruckt** Coverbild: Pixabay.com/Hans





**SIETAR weltweit**

**SIETAR in Europa**

**SIETAR Deutschland (Germany)** [www.sietar-deutschland.de](http://www.sietar-deutschland.de)

**SIETAR España (Spain)** [www.sietar.es](http://www.sietar.es)

**SIETAR France** [www.sietar-france.org](http://www.sietar-france.org)

**SIETAR Ireland** [www.sietarireland.net](http://www.sietarireland.net)

**SIETAR Italia (Italy)** [www.sietar-italia.org](http://www.sietar-italia.org)

**SIETAR Nederland (Netherlands)** [www.sietar.nl](http://www.sietar.nl)

**SIETAR Österreich (Austria)** [www.sietar.at](http://www.sietar.at)

**SIETAR Polska (Poland)** [www.sietar-polska.pl](http://www.sietar-polska.pl)

**SIETAR Switzerland** [www.sietar.ch](http://www.sietar.ch)

**SIETAR UK (United Kingdom)** [www.sietar.org.uk](http://www.sietar.org.uk)

**Andere nationale SIETARs**

**SIETAR Arabia** [www.sietar-me.org](http://www.sietar-me.org)

**SIETAR Argentina** [www.sietarargentina.org](http://www.sietarargentina.org)

**SIETAR British Col. (Canada)** [www.sietar.bc.ca](http://www.sietar.bc.ca)

**SIETAR India** [www.sietarindia.org](http://www.sietarindia.org)

**SIETAR Japan** [www.sietar-japan.org](http://www.sietar-japan.org)

**SIETAR USA** [www.sietarusa.org](http://www.sietarusa.org)

**Supranationale SIETARs**

**Young SIETAR** [www.youngsietar.org](http://www.youngsietar.org)

**SIETAR Europa** [www.sietar-europa.org](http://www.sietar-europa.org)

**Weitere SIETARs sind in Gründung.**

**Aktuelle Informationen finden sich  
auf der Seite von SIETAR Europa.**