

Von Fälschern zu Moderatoren in Südosteuropa

Sladjana Milosevic / Bojan Djuric

ÜBERBLICK

Wir berichten von unseren Erfahrungen als ModeratorInnen und TrainerInnen für Moderationstechniken in Südosteuropa mit Schwerpunkt auf Serbien und Montenegro. Einerseits erläutern wir mögliche Stolpersteine und spezielle Herausforderungen durch kulturelle und historische Besonderheiten und andererseits beschreiben wir, wie wir diese Hürden für gewöhnlich meistern.

In den letzten acht Jahren konnten wir mit ModeratorInnen aus verschiedenen Ländern an von der UNO durchgeführten Projekten sowie an Projekten im Rahmen des „Municipal Support-Program“ der schwedischen Botschaft in Serbien zusammenarbeiten. Wir waren auch in einigen von der EU geförderten Programmen engagiert und moderierten Planungsmeetings für gewinnorientierte Unternehmen. 2009 führten wir erstmals eine Moderationsschulung in serbischer Sprache für VertreterInnen der „Standing Conference of Towns and Municipalities“ in Serbien durch.

Das Besondere an Moderation in Serbien

Die jüngere Geschichte unseres Landes mit der langjährige Isolation des Staates, den Kriegen in den 90er Jahren, der Hyperinflation und der schlechten wirtschaftlichen Situation veränderte die Menschen und ihre Einstellungen. Aber auch manche alten kulturellen und sozialen Gewohnheiten sind noch präsent, ändern sich langsam und beeinflussen den Moderationsprozess.

Insgesamt können wir jedoch feststellen, dass unsere Arbeit Anfang der 2000er Jahre schwieriger war als heute, da die Menschen jetzt mit dem Konzept der Moderation schon eher vertraut sind. Nun wollen wir also die für uns typischen Schwierigkeiten und Probleme auflisten sowie beschreiben, wie wir üblicherweise damit umgehen.

Die Vorbereitung der Veranstaltung

Für die KlientInnen ist eine Vorbereitung auf die Veranstaltung sehr wichtig, gerade, weil, sie oft nicht klar sagen können, welche Ergebnisse sie sich erwarten und was der Zweck der Veranstaltung ist. Eine prozessorientierte Arbeitskultur dominiert, d.h. der Fokus liegt auf dem Prozess des Arbeitens, nicht auf dem Resultat. Die Vorbereitung funktioniert immer nach dem Last-Minute-Prinzip.

Wir haben einen Fragebogen für die Vorbereitung jeder Moderation entwickelt, den unsere KlientInnen vor der Veranstaltung sehr detailliert, resultatorientiert und in schriftlicher Form beantworten müssen. Damit

helfen wir ihnen sich auf die Ergebnisse zu fokussieren, die sie erreichen möchten. Weiters betonen wir damit die Bedeutung einer guten Vorbereitung für den Erfolg der Veranstaltung.

Zu Beginn der Veranstaltung

Umgang mit Regeln

Zwar sind die TeilnehmerInnen mit den Regeln meistens einverstanden, eingehalten werden sie während der Arbeit jedoch trotzdem nicht. Z.B. werden Handys einfach benutzt.

Sehr schlechtes Zeitmanagement

In unserer Kultur ist es normal, mit Verspätung zu kommen. Trotz der Zustimmung der TeilnehmerInnen zur Regel „Sei pünktlich“, beachten sie diese während der Veranstaltung nicht.

Damit die Regeln beachtet werden, führen wir üblicherweise eine Aktivität ein, welche die TeilnehmerInnen durchführen müssen, falls sie die Regel verletzen. So kann bspw. obligatorisches Singen vor der Gruppe helfen. Da die TeilnehmerInnen sich genieren vor allen zu singen, vermeiden sie lieber den Regelverstoß.

Statusdenken

Status ist in diesem Teil Europas sehr wichtig und eben deswegen ist es für die TeilnehmerInnen schwierig die Regel „Keine Titel“ zu akzeptieren. Einige lehnen sogar ab teilzunehmen, wenn diese Regel zur Anwendung kommt.

Aktive Teilnahme

Es herrscht große Distanz zwischen Menschen mit Titeln, d.h. höherem Status und denen, die keinen Titel

ren - 8 Jahre Erfahrungen

haben. Es geschah mehrmals, dass TeilnehmerInnen, die in einer Arbeitsgruppe mit einer übergeordneten Person waren, nicht aktiv teilnahmen, sondern hauptsächlich zuhörten und beobachteten, was der/die Übergeordnete sagte oder tat.

Wir geben immer klare Gründe dafür an, warum es wichtig ist, während des Moderationsprozesses gleichberechtigt zu sein.

Wir gehen sehr sorgfältig mit Übungen wie Warm-ups, Ice-breakers und Energizers¹ um, da die TeilnehmerInnen diese oft als sinnlose Spiele betrachten. Wegen unseres immer noch sehr traditionellen Schulsystems befürchten die Menschen oft, dass wir mit ihnen: „Spiele spielen, anstatt seriös arbeiten“.

Rollenklärung

Die Rolle der ModeratorInnen muss klar sein. Wir erklären die Unterschiede zwischen den Begriffen ModeratorIn, TrainerIn und Vortragende/r, da die Menschen sehr oft ganz unterschiedliche Erwartungen haben. So erwarten sich die TeilnehmerInnen von den ModeratorInnen gewöhnlich Fachkenntnisse.

Am bestens ist es, wenn die ranghöchste anwesende Person der Firma oder Organisation die ModeratorInnen vorstellt. Besonders wichtig ist dies bei Moderatorinnen. In einer Männer-dominierten Kultur, wie der unseren, hilft diese Art der Vorstellung immer.

Am Anfang der Veranstaltung mögen die Menschen weder lange Vor-



stellungsreden noch zu viel Eigenwerbung. Die ModeratorInnen sollten etwas über sich selbst sagen und den akademischen Titel und seine/ihre Positionen erwähnen. Das werden die Teilnehmer anerkennen und sehr schätzen.

Während der Veranstaltung

Teilnahme

Als wir 2001 begonnen hatten Moderationstrainings abzuhalten, waren die Menschen wenig offen für aktive Teilnahme. Lernen durch praktisches Üben war ihnen fremd.

Es gibt die Tradition der „Schuld-Kultur“. Die TeilnehmerInnen haben Angst davor Fehler zu machen, kommen leicht an ihre Grenzen und beteiligen sich daher oft nicht hundertprozentig. „Der Lehrer sollte nicht gefragt werden.“ Das ist eine Regel

an unseren Schulen. Daher fragen TeilnehmerInnen auch nicht nach, wenn sie etwas nicht verstanden haben.

Die TeilnehmerInnen haben großen Respekt vor den „Lehrern“ und die meisten erwarten, die ganze Zeit unterrichtet zu werden. Genau deswegen werden manchmal Simulationen, Rollenspiele und Zeichenübungen nur schwer akzeptiert².

- 1 Dafür greifen wir oft auf die Datenbank der internationalen ModeratorInnenvereinigung IAF (<http://www.iaf-world.org>) zurück, deren serbische Gruppe wir gegründet haben (<http://www.iaf-europe.eu/>).
- 2 Als wir die europäischen IAF Konferenzen 2006 und 2007 besuchten, waren wir begeistert, wie sehr alle TeilnehmerInnen zum „Spielen“ bereit waren.

Während des Trainings betonen wir den TeilnehmerInnen gegenüber immer wieder, wie sehr wir ihren Input schätzen und wie wichtig es für ihre Arbeit ist, dass sie ihre Ideen austauschen. Dadurch werden sie motiviert, mitzumachen und ihre Meinungen offen zu äußern.

Die TeilnehmerInnen zeigen oft negative Einstellungen, anstatt positiv zu denken, was als eine typische und vorherrschende Denkweise im Leben generell zu sehen ist.

„Kurzfristig denken und planen“ ist eine weitere erkennbare Einstellung. Wenn z.B. Ziele und Prioritäten während strategischer Planungsworkshops definiert werden sollen, erleben wir oft Reaktionen wie: „Nicht mehr reden und planen, machen wir endlich etwas!“

Man merkt auch eine gewisse Empfindlichkeit gegenüber Best Practice Beispielen und praktischen Erfahrungen aus westlichen Kulturen. Daher vermeiden wir solche und versuchen immer einheimische Beispiele zu finden.

Beziehungs- versus Aufgabenorientierung

Die Menschen sind einerseits mehr ihren Mitmenschen zugewandt als den Aufgaben und das sollte man in diesem Teil Europas loben. Andererseits sprechen die TeilnehmerInnen während der Teamarbeit nicht offen miteinander. Sie geben kein direktes verbales Feedback, sondern reden eher hinter dem Rücken der anderer Menschen.

Rolle und Kooperation zwischen ModeratorInnen

Bei uns herrscht nicht nur ein männlich dominierte Kultur, sondern auch die Regel „Respekt vor den Älteren“ wobei älter erfahrener bedeutet. So wird man als junge Person oft als unerfahren betrachtet.

Daher ist wichtig die eigenen Qualifikationen, wie einen akademischen Abschluss und/oder gute Referenzen so zu präsentieren, dass damit den TeilnehmerInnen gezeigt wird, dass man über genügend Erfahrung verfügt.



ModeratorInnen in westlichen Ländern genießen größeren Respekt seitens der TeilnehmerInnen als wir hier. Durch unsere langjährige Zusammenarbeit mit KollegInnen aus dem United Kingdom wissen wir, dass ausländische ModeratorInnen als Co-ModeratorInnen einheimische ModeratorInnen immer als gleichberechtigte PartnerInnen für den gesamten Prozess der Veranstaltung platzieren sollten. So bekommt das lokale Publikum ein klares Bild von den Kapazitäten der ModeratorInnen.

Feedback

Die TeilnehmerInnen sind nicht daran gewöhnt positives und effektives Feedback zu geben. Eigentlich wissen sie oft gar nicht, wie man ein Feedback gibt und wozu es gut ist. Wir betonen immer die Bedeutung des Feedbacks für unsere persönliche Entwicklung und die Verbesserung der Arbeit. Wir sagen auch, dass wir es schätzen: „Wir werden nicht beleidigt sein, wenn Sie sagen, was wir verbessern sollten“. Allerdings muss man damit rechnen, dass wer wenig Erfahrung hat Feedback zu geben, manchmal zu sehr negative Formulierungen greift. Es ist schwer daraus Verbesserungen für die Moderationsarbeit abzuleiten.

Nach der Veranstaltung

Hier ist es nicht üblich, das, was man gelernt hat, mit den KollegInnen zu teilen oder Erfahrungen auszutauschen. Daher bereiten wir Berichte vor und verteilen sie, obwohl eigentlich keine erwartet werden. Unsere KlientInnen finden das sehr nützlich.

Von uns entwickelte neue Methoden können sie auch auf unserer Website nachlesen.

Die Nachfrage nach der Moderation

Die Nachfrage nach Moderation ist hier im Businessbereich immer noch gering. Viele wissen auch nicht, was Moderation überhaupt ist. Wir übersetzen das Wort Moderation (englisch: facilitation) nicht ins Serbische. Stattdessen benutzen wir das Wort „Fasilitacij“, „Fasilitator“. Bei einem Workshop sagte einmal eine Teilnehmerin: „Ich dachte ihr seid Fälscher.“, was auf serbisch „Falsifikator“ heißt.

Schlussfolgerung

Trotz der großen Herausforderungen ist es ein gutes Gefühl, die Menschen mit neuen Zugängen und Arten des Denkens bekannt machen zu können, ihnen neue Methoden der Problemlösung und Arbeitsevaluation vorzustellen und Planungsmethoden und kreatives „Out of the box“ Denken nahe zu bringen. Sobald unsere TeilnehmerInnen erkennen, wie nützlich das sein kann, verstehen sie den Begriff „Moderation“ richtig.

Übersetzung: Milica Milenkovic (milicamilenkovic8@gmail.com)

Literaturhinweis:

Hogan, Christine: Successfully Facilitating Multicultural Groups.

The IAF-Handbook of Group Moderation, edited by Sandy Schuman, Copyright IAF, 2005, Published by Jossey-Bass.