

Schwerpunktthema

## „Rat- und Hilflosigkeit als Stärke“

**Was tun, wenn wir als Berater/innen ratlos und als Helfer/innen hilflos sind?  
Eine Einladung zur Selbstsupervision.**

Nicht selten werden wir in der Begleitung und Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen mit der Rat- und Hilflosigkeit unserer Gesprächspartner/innen konfrontiert. Was aber passiert, wenn wir uns als Berater/innen selbst ratlos oder als Helfer/innen hilflos empfinden? Wie gehen wir in unserer Arbeit mit der eigenen Rat- und Hilflosigkeit um? Wie fühlt sich die eigene Rat- und Hilflosigkeit an? Wie wirkt diese sich auf die Arbeit, auf den Zugang zu den eigenen Ressourcen und Kompetenzen aus? Wie verändert sich die (Arbeits-) Beziehung zu unseren Gesprächspartner/innen, wie der Arbeitsprozess?

Ich erinnere mich an eine Supervision mit einer älteren Kollegin, die mir nicht nur viele Jahre an Berufserfahrung voraus hatte sondern auch aus einem Arbeitsfeld kam, mit dem ich selbst nicht sehr vertraut war. Sie konfrontierte mich mit einem für sie sehr belastenden (Not-) Fall und der Erwartung, ihr zu helfen. Schon bei der Beschreibung des Falls spürte ich, wie sich in mir eine eigene Rat- und Hilflosigkeit breit machte. Diese lenkte mich immer mehr ab. Meine Wahrnehmung wanderte immer mehr zu mir selbst. Was kann ich dieser erfahrenen Kollegin in dieser doch so aussichtslosen Situation anbieten? Wie kann ich hilfreich fragen bzw. intervenieren? Zunehmend mehr war der Zugang zu meinen eigenen Ressourcen und Fähigkeiten blockiert. Darf ich als Supervisor nicht mehr weiter wissen?

Kennen Sie vergleichbare Situationen aus Ihrem Arbeitskontext? Bei manchem hat sich die Rat- und Hilflosigkeit vielleicht schon als gewohnte Begleiterin eingestellt. Sie kommt vielleicht in Form von Resignation, weniger Motivation, weniger Energie, zunehmend mehr ironischen oder zynischen Gedanken oder Äußerungen über die, mit denen man helfend und beratend arbeitet, daher...

Rat- und Hilflosigkeit ist wahrscheinlich eher ein Gefühl, das wir meiden oder vielleicht sogar ignorieren. Es hat häufig wenig Platz in Arbeitskontexten, in denen sich möglichst schnell und nachhaltig Veränderungen einstellen sollen. Aus- und Weiterbildungen, Supervisionen und Fachbücher, in und mit denen wir uns neue Konzepte, Modelle und Techniken aneignen, verführen uns leicht dazu, alles für bearbeitbar und lösbar zu halten - nachhaltig, andauernd und am besten noch im Kurzzeitverfahren. So machen wir alle glücklich: unsere Gesprächspartner/innen, unsere Arbeitgeber und die Kostenträger. Alles nur eine Frage der Technik und Methode. Machbarkeitswahn und Omnikompetenzansprüche werden leicht zum Geburtshelfer und Verstärker der eigenen Rat- und Hilflosigkeit.

Stellen wir uns vor, die Rat- und Hilflosigkeit wäre eine Mitglied unseres inneren Teams, eine unserer inneren Stimmen, die uns bei unserer Arbeit begleiten (1). Wahrscheinlich wäre sie eine Kollegin, die nicht so schnell beachtet und gehört wird. Ihre Beiträge würden vielleicht ignoriert und weggedrängt werden. Wenn es Lorbeeren für unsere Arbeit zu erhalten gäbe, würde sie wahrscheinlich als letzte davon etwas abbekommen. Wer käme schon auf die Idee, in den Dankesworten nach harter Arbeit die eigene Rat- und Hilflosigkeit zu erwähnen. Vielleicht hätte sie die Rolle der Außenseiterin in unserem inneren Team.

Um mit ihr ins Gespräch zu kommen, sie als eine Ressource unseres inneren Teams zu nutzen, wäre es wahrscheinlich wichtig, sie als einen wichtigen Teil des Teams wahrzunehmen, anzuerkennen und in die innere Teamarbeit zu integrieren. Welchen Sinn, welche Funktion, welchen Nutzen hat die eigene Rat- und Hilflosigkeit? Was passiert,

wenn wir mit dieser Stimme ins Gespräch gehen? Welche Fragen würde sie stellen? Welche anderen Stimmen würde sie in Frage stellen oder relativieren? Welche neuen Antworten könnten wir finden? Was könnten wir aus diesem Gespräch erfahren und lernen? Wie würde dies unser Handeln und unsere Arbeit beeinflussen?

Was aktiviert unsere Kollegin „Ratlosigkeit“? Was nimmt sie in einer (Arbeits-) Situation wahr? Welche Beobachtungen, Eindrücke, Impulse und Ideen stellt sie uns für unsere Arbeit zur Verfügung?

Sie bewegt sich häufig auf der Schattenseite. Häufig beleuchtet sie Anteile einer Situation, mit denen wir schwer umgehen können. Sie bringt vielleicht Aspekte ans Licht, denen wir uns nicht so gerne stellen und die wir lieber ignorieren. Das kann sich auf unterschiedliche Bereiche unserer Arbeit beziehen: auf uns selbst, unsere Gesprächspartner/innen („Klienten“) oder auf den Rahmen, den Kontext, in dem wir arbeiten.

### **Häufig zeigt uns die „Kollegin Ratlosigkeit“ Grenzen auf...**

... sie markiert Punkte, an denen wir nicht oder nur sehr schwer auf unsere Stärken, unsere Fähigkeiten, auf gewohnte Strategien, Interventionen oder Handlungsabläufe zurückgreifen können. Punkte, an denen wir ins Stocken kommen, an denen wir aber auch dazu lernen und wachsen können.

Unsere Kollegin lädt uns dazu ein, das Tempo runter zu schalten, genauer zu beobachten und wahrzunehmen, Unstimmigkeiten und Fragen zu klären, den Blick zu erweitern. Doch Vorsicht: unsere Kollegin hat Ecken und Kanten, kommt unbequem daher und lässt sich nicht mit ein paar Psycho-Tricks aus dem Kommunikationstraining „Umgang mit schwierigen Kolleg/innen“ abspesen. Sie verlangt, gehört und ernst genommen zu werden.

Sie konfrontiert uns vielleicht mit **Wahrnehmungen und Beobachtungen**, die nicht in unsere Bilder und Modelle passen oder unangenehme Gefühle auslösen. Unsere Gesprächspartner/innen zeigen vielleicht Verhaltensweisen, die wir nicht verstehen, die wir nicht einordnen können oder wollen, die

im Widerspruch zu unseren Konzepten, Plänen und Modellen stehen oder die uns unangenehm sind.

Sie konfrontiert uns vielleicht mit **Ansprüchen**, die wir an uns selbst, an unser Gegenüber, an unsere Arbeitssituation stellen, die irgendwie nicht passen oder Reibung erzeugen. Vielleicht wollen wir zu viel oder zu wenig von uns oder unserem Gegenüber. Vielleicht wollen wir zu schnell oder zu langsam. Vielleicht wollen wir etwas an einer Stelle, wo niemand anderes etwas will. Vielleicht führt sie uns unseren Perfektionismus vor und zeigt uns auf, wie er uns im Weg stehen kann.

Sie konfrontiert uns vielleicht mit unseren **Selbstbildern**, die uns zu schaffen machen, mit Selbstabwertungen oder Fehleinschätzungen unserer Fähigkeiten und Möglichkeiten, mit Wunschbildern und Schreckbildern. Wie sehen wir uns selbst und wie passt das zu dem, wie uns andere sehen?

Sie konfrontiert uns vielleicht mit **Aufträgen und Einladungen** (2), die widersprüchlich, unpassend, nicht zu bewältigen oder unklar sind. Da sollen oder wollen wir vielleicht an Stellen Veränderungen bewirken, wo niemand will oder kann. Wir sollen vielleicht Ergebnisse bringen, die gar nicht in unserem Einflussbereich liegen. Oder wir haben Aufträge, zu denen uns nicht die notwendigen Ressourcen wie Zeit, Handwerkszeug, Material und Geld zur Verfügung gestellt werden. Vielleicht hat man uns gleich mehrere Auftraggeber/innen zur Seite gestellt, die sich uneinig sind, die gleich mehrere widersprüchliche Aufträge formulieren oder die einfach nur auf unserem Rücken ihre Konflikte und Spiele austragen. Vielleicht möchte unsere Gesprächspartner/in Ideen, Rezepte und Ratschläge, wo vielleicht eher harte eigene (Lösungs-) Arbeit angesagt ist.

Unsere Kollegin konfrontiert uns vielleicht mit **Gesprächspartner/innen, die nicht zu dem passen, was wir mit ihnen vorhaben**. Da wollen wir vielleicht Menschen zu einem Grad an Selbstständigkeit und Selbstverantwortung bringen, die diese nicht mehr bringen können. Oder wir setzen Interessen, Fähigkeiten, Wünsche und Ziele voraus, die sie nicht haben. Oder wir versuchen, Hoffnungen auf Veränderungen zu pflanzen, wo unsere Ge-

sprachspartner/innen schon viele Schleifen gedreht haben und sie sich vielleicht durch Skepsis vor neuen enttäuschten Hoffnungen und Illusionen zu schützen versuchen. Oder wir bieten Wege und Möglichkeiten an, die nicht passen (3).

Sie konfrontiert uns vielleicht mit unserem **Selbst- und Rollenverständnis**, das nicht zu der aktuellen Situation passt oder sich zumindest mit dieser reibt. Vielleicht wollen wir an einer Stelle die Guten sein, wo wir nur weiter kommen, wenn wir auch mal böse sind. Vielleicht wollen wir die Helfer/innen sein, wo wir als Kontrolleur/innen eingesetzt bzw. gesehen werden (4).

Sie konfrontiert uns vielleicht mit einer unpassenden **Beziehungsgestaltung**, die nicht selten aus einem unpassenden Selbst- und Rollenverständnis erwächst. Da ist vielleicht zu wenig oder zuviel Augenhöhe, zu wenig oder zu viel Nähe und Distanz, zu wenig Autonomie und zu viel Abhängigkeit. Vielleicht bekommen wir von unserem Gegenüber eine Kompetenz zugeschrieben, die wir gar nicht erfüllen können (und wollen), vielleicht verknüpft mit dem Wunsch: „Mach Du mal für mich! - Sei Du meine Retter/in!“ Manchmal entsteht vielleicht eine Beziehungsdynamik, in der unsere Gesprächspartner/innen glauben, sie müssten uns fortwährend ihre Hilflosigkeit- und Bedürftigkeit belegen und vorführen, damit die Beziehung weiter aufrechterhalten wird. Vielleicht werden wir zu unserer eigenen Hilflosigkeit eingeladen, weil das für die Gesprächspartner/innen entlastend ist: „Wenn die Helfer/in schon nicht mehr weiter weiß, warum sollte ich mich dann noch bemühen oder unter Druck setzen, eine Lösung zu finden?“

Sie konfrontiert uns vielleicht mit schwierigen **Kontexten und Rahmenbedingungen** unserer Arbeit, die unsere Möglichkeiten einschränken oder unseren Aufträgen entgegen wirken. Vielleicht setzen wir an einer Stelle auf individuelle Blickwinkel und Handlungsmöglichkeiten, wo eigentlich ein Blick auf gesellschaftliche Vorgaben und Rahmenbedingungen die Grenzen des eigenen Tuns sichtbar machen würde.

Unsere Kollegin Ratlosigkeit konfrontiert uns vielleicht mit den **Grenzen des Machbaren** bei uns selbst, bei denen, mit denen wir ar-

beiten und bei unseren Auftraggebern. Vielleicht stoßen wir auf Situationen, die sich gar nicht auflösen lassen (wollen). Vielleicht werden wir gerade in dieser Situation zu Recht gestützt auf ein menschliches Normalmaß.

Sie konfrontiert uns vielleicht mit **eigenen schwierigen Themen und Fragen**. Da erinnern uns vielleicht unsere Gesprächspartner/innen an belastende Situationen oder Konflikte. Sie lassen vielleicht Seiten in uns zum Klingen kommen, die wir gar nicht hören wollen. Vielleicht bringt uns die Situation, der Auftrag in einen Konflikt mit unseren eigenen Werten und Zielen.

Unsere Rat- und Hilflosigkeit konfrontiert uns vielleicht mit der Notwendigkeit **uns selbst im Blick zu behalten** und uns zu versorgen, labzuschalten, zu entspannen, sich abzugrenzen; Nicht nur unsere Gesprächspartner/innen zu achten, mit Wertschätzung und Respekt zu begegnen, sondern auch uns selbst.

Wie wir sehen, verlangt uns unsere Kollegin einiges ab. Dafür stellt sie uns ihr Sensorium, ihre Messinstrumente für die Bereiche zur Verfügung, in denen wir uns vielleicht nicht so sicher bewegen wie sie.

### **Wie aber können wir die Erfahrung der Kollegin Ratlosigkeit nutzen?**

\* Handlungsdruck wahrnehmen und Tempo runter schalten. Wenn es uns gelingt uns von der Idee zu distanzieren, wir müssten auf alles und jeden eine Antwort, ein Rezept, eine Intervention haben, könnten wir uns innerlich erlauben, langsamer zu sein, Tempo aus der Situation herauszunehmen. Das könnte bedeuten, an einer Stelle zu schweigen, wo es uns vielleicht schwer fällt. Und dann das Schweigen für eine erste Orientierung zu nutzen.

\* „Ich darf hilf- und ratlos sein“. Geben wir uns die Erlaubnis dazu, müssen wir uns nicht mehr mit dem Anspruch, immer helfen und (be)raten zu können abkämpfen. Vielmehr können wir jetzt unsere Energie und Aufmerksamkeit auf die Fragen richten, die die Situation tatsächlich stellt. Was nehme ich wahr? Was passt da nicht zusammen? Was spüre ich an Impulsen und Ideen?, auch und gerade dann, wenn diese durch unange-

nehme Gefühle begleitet werden. Was sind das für Gefühle und wodurch werden sie ausgelöst? Diese Wahrnehmungen können wichtige Ressourcen für den weiteren Verlauf sein.

\* Muss ich die aufkommenden Eindrücke und Fragen wirklich in mir selbst alleine bearbeiten und beantworten? Oder kann es für meine Gesprächspartner/in hilfreich sein, wenn ich diese zur Verfügung stelle? Wohl gemerkt als meine eigenen (!) Eindrücke, Fragen, Ambivalenzen und Probleme. Häufig kann es für den weiteren Arbeitsprozess hilfreich sein, dieses innere Dilemma zu einem äußeren zu machen. Es kann mich selbst wieder offener und präsenter für meine Gesprächspartner/in machen. Und meine Wahrnehmungen und Eindrücke können eine hilfreiche Rückmeldung für sie sein. Dadurch, dass ich die Rückmeldungen als meine Eindrücke, Fragen, als mein Dilemma kennzeichne, kann die Gesprächspartner/in frei entscheiden, ob Sie diese hören und „verwenden“ will.

\* Was löst es bei unserer Gesprächspartner/in aus, wenn ich signalisiere, ich kann immer helfen, ich weiß immer einen Rat, ich kann mit allem umgehen? Wie wirkt sich das auf die Überzeugung meiner Gesprächspartner/in aus, ihre Aufgaben und Themen selbst bearbeiten zu können (Stichwort „Selbstwirksamkeitsüberzeugung“)? Kann mir meine eigene Rat- und Hilfflosigkeit helfen, die notwendige Demut und den Respekt vor der Situation und den Anforderungen an meine Gesprächspartner/in, zu entwickeln oder zum Ausdruck zu bringen?

\* Was will/muss ich in dieser Situation ansprechen und klären und was hebe ich mir für eine „Nachbereitung“ der Situation auf, sei es durch eine Selbstsupervision oder ein Gespräch mit Kolleg/innen? Was will und kann ich aus dieser Situation, die ich vielleicht nicht so aufgelöst habe, wie ich es mir gewünscht hätte, für zukünftige Situationen lernen? Was muss ich vielleicht mit meinem Auftraggeber klären? Welche Aufträge muss ich vielleicht in Zukunft ablehnen oder modifizieren? Und wo muss ich vielleicht meine Grenzen erkennen und lernen, damit umzugehen? Wie versorge ich mich selbst und wie gehe ich mit eigenen Belastungen um und wie verschaffe ich mir Entlastung?

Lassen Sie mich noch einmal auf den eingangs erwähnten Supervisionsfall zurückkommen. Damals gelang es mir, meine Rat- und Hilfflosigkeit vorsichtig ins Gespräch einzuführen. Ich thematisierte die unterschiedliche Erfahrung, meine Sorge, nicht helfen zu können. Das nahm mir den Druck und ermöglichte mir den Zugang zu Wahrnehmungen und Beobachtungen jenseits meines Drucks, zu Ergebnissen zu kommen. Es entstand ein Gespräch über den Umgang mit der eigenen Rat- und Hilfflosigkeit in schwierigen Fällen. Dabei bearbeiteten wir anhand des Falles der Kollegin einige der hier aufgezählten Fragestellungen. Der Fall löste sich dadurch nicht auf, aber die Kollegin ging mit dem Gefühl, der eigenen Rat- und Hilfflosigkeit nicht mehr so ausgeliefert zu sein.

Ich habe daraus gelernt, dass meine innere Stimme, die Kollegin „Ratlosigkeit“ eine wichtige Stimme ist. Ignoriere ich sie, nimmt sie sich auf ihre Weise ihren Raum. Sie wird lauter, verdeckt alle anderen Stimmen in meinem inneren Team und versperrt mir so den Zugang zu meinen Fähigkeiten und Ressourcen. Wenn ich ihr aber Raum gebe, sie höre, ihre Fragen ernst nehme und aufgreife, kann ich in Zusammenarbeit mit meinen unterschiedlichen (inneren) Teamkolleg/innen mit der Situation umgehen, diese bewältigen und daraus für zukünftige Situationen lernen. So wird aus der Rat- und Hilfflosigkeit eine wichtige Ressource, eine Stärke in unserer Arbeit.

Anmerkungen:

(1) Zum Modell „Inneres Team“ siehe auch: [http://de.wikipedia.org/wiki/Inneres\\_Team](http://de.wikipedia.org/wiki/Inneres_Team), (2) siehe auch: Uwe Straß, „Irgendwie ist Herr Müller doch gestört! Über Minenfelder der Sozialen Arbeit zwischen Hilfe und Kontrolle.“ in: Sozialmagazin 3/2004, (3) siehe auch Perspektiven-Newsletter: 12/2008, „Widerspruch, Kritik & Widerstand - Zeit für einen Sekt!“ Lesenswert: Marie-Luise Conen, „Die Ratlosigkeit des Helfers - eine Ressource!“ in Welter-Enderlin, Hildenbrand (Hrsg.): „Resilienz - Gedeihen trotz widriger Umstände.“, Heidelberg, 2008

---

Werden Sie **ProVi** in Ihrem Arbeitsgebiet!

Im Herbst 2009 startet in Kooperation mit der Volkshochschule der Stadt Ludwigshafen die Weiterbildung zur **Prozess- und Veränderungsbegleiter/in** (ProVi). Viele Er-

zieher/innen und Pädagog/innen, Lehrer/innen und Sozialarbeiter/innen, Psycholog/innen und Heilpädagog/innen gestalten Lern- und Veränderungsprozesse in Gesprächen und in der Arbeit mit Gruppen. Die Weiterbildung zum ProVi greift die konkreten Arbeitssituationen aus der Praxis auf und ist deshalb bewusst keine therapeutische Weiterbildung. Vielmehr vermittelt ProVi systemisch fundierte, praxisrelevante Kompetenzen und Werkzeuge in neun Weiterbildungsbausteinen:

**1.** Lernen und Verändern **2.** Lösungen (er-)finden statt Probleme lösen **3.** Lernen und Veränderung durch Kommunikation **4.** Auftragsklärung und Beziehungsgestaltung **5.** Fragende Gesprächsführung **6.** Aktivierende Gruppenarbeit **7.** Der eigene Methodenkoffer für Lern- und Veränderungsprozesse **8.** Konflikte und Widerstand als Ressource **9.** Auf dem Weg... Selbstsupervision und Selbstentwicklung.

In selbst organisierten Lerngruppen vertiefen die Teilnehmer/innen die Inhalte zwischen den Weiterbildungsbausteinen. Ein ganz besonderes Angebot steht am Ende der Weiterbildung: Gemeinsam mit allen Teilnehmer/innen schreiben wir ein Buch über die Inhalte und die erlebten Lernprozesse, das am Ende der Weiterbildung gedruckt und über den Buchhandel verkauft wird. So werden die Teilnehmer/innen Autor/innen ihres eigenen Lernprozesses.

Informationen, Download des Infoflyers sowie Eintrag in die Verteilerliste für weitere Informationen:

[www.provittraining.de](http://www.provittraining.de)

Lernen Sie die Weiterbildung und die ProVi-Trainer/in (Sabine Schäfer & Uwe Straß) kennen: Infoabend: 1.07.2009 in der VHS der Stadt Ludwigshafen im Bürgerhof. Start der Weiterbildung am 26.09.2009.

---

**Neue Downloads auf [www.uwestrass.de](http://www.uwestrass.de):**

„Anschluss, Leistung, Macht“ Übersichtsblatt zu drei zentralen Motiven, die Menschen in Ihrer Arbeit bewegen und wie sich auf das Thema „Führung“ auswirken, nach McClelland

>> [www.uwestrass.de/vip/motive.pdf](http://www.uwestrass.de/vip/motive.pdf)

Die Be-Deutung eines Sachverhalts macht die Beobachter/in. Wie können wir so beobachten, dass es sich hilfreich auswirkt?

>>[www.uwestrass.de/vip/positivfokussierung.pdf](http://www.uwestrass.de/vip/positivfokussierung.pdf)

---

Ich wünsche Ihnen anregende Dialoge mit Ihrer inneren Team-Kollegin, der Rat- und Hilflosigkeit.

Herzliche Grüße

Ihr Uwe Straß

Link zu diesem Newsletter:

<http://www.uwestrass.de/newsletter-04-2009.pdf>

---



Uwe Straß: „Hilfreiches Fragen“, 19,80 €

Jetzt per E-Mail bestellen:

[kontakt@uwestrass.de](mailto:kontakt@uwestrass.de)