

# Ein Intensivpraktikum im Umgang mit Unsicherheit

Im Interview: Klaus Obermeyer - Psychologe, Psychotherapeut, Supervisor, systemischer Berater und Mediator aus Hamburg

**Im Gespräch mit A: aufklaren schildert Klaus Obermeyer, was psychosoziale Arbeit in diesen Tagen für Fachkräfte bedeutet. Vor allem das (Um-)Gewöhnen an neue Arbeitsweisen, die eigene Unsicherheit, der Verzicht auf Kontrollversen oder die Regulation des Risikos zeigen sich gerade als große Herausforderungen. Dabei stellt er eine neue Augenhöhe mit Klient\*innen fest. Er wirbt für den Wert von Beiläufigkeiten sowie Verschiedenheiten und plädiert für Gelassenheit mit der eigenen Geiztheit und der der anderen.**

*Das Interview wurde Ende Dezember 2020 von Juliane Tausch, Landekoordinatorin bei A: aufklaren geführt. Klaus Obermeyer und Juliane Tausch arbeiten seit einigen Jahren immer wieder zusammen.*

**J**uliane Tausch: Für ein Expertengespräch ist mir per Video Klaus Obermeyer zugeschaltet. Wir wollen über Fachkräfte reden, also den Kolleg\*innen im psychosozialen Feld. Diese Berufsgruppe leistet dieser Tage intensive und belastende Arbeit. Dabei beschäftigen sie sich vor allem mit Menschen, die ohnehin psychosoziale Krisen erleben oder großen Ballast mit sich tragen. Die aktuellen Umstände durch Corona erschweren diese Arbeit.

Klaus, du bist als Berater, Supervisor, Coach und Psychotherapeut in Hamburg aktiv und leitest das Triangel-Institut. Du bist also mitten im Geschehen.

Klaus Obermeyer: So ist es.

Juliane Tausch: Schön, dass du dir Zeit nimmst, für A: aufklaren und das Thema "Kinder psychisch kranker Eltern" deine Expertise zu teilen.

Wo warst du im letzten halben Jahr in der psychosozialen Landschaft unterwegs?

Klaus Obermeyer: Ich war im Prinzip dort unterwegs, wo ich sonst auch zu Non-Corona-Zeiten unterwegs bin, also verschiedenste Felder von Sozialer Arbeit. Sehr viel in den Krankenhäusern, im Gesundheitswesen, Psychiatrie, aber auch somatische Bereiche, in der Jugendhilfe, in der Wohnungslosenhilfe und in dem ganzen ambulanten psychiatrischen Spektrum sowie in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Vorab möchte ich noch sagen: Wir machen hier ein Experteninterview. Abgesehen davon, dass ich selten Experteninterviews führe, ist es ja so: Wenn wir über die Corona-Pandemie sprechen, fühle ich mich - wie so viele andere - alles andere als ein Experte. Ich teile den großen, großen Blindflug, wo uns so deutlich wird, wie wenig wir tatsächlich wissen und wie wir uns von einem Tag auf den anderen voranirren müssen, auf Blindflug stellen und schauen, wie wir kurzfristig an die sich ständig veränderten Gegebenheiten anpassen. Deswegen kann es gerne Experteninterview heißen, aber bitte toleriere mich auch als Suchender und Nichtwissender in diesen Zeiten. Ich teile aber gerne meine Erfahrungen und Perspektiven.

Aber zurück zu deiner Frage. Unterwegs war ich natürlich auch, wie so viele von uns, in neuen Räumen. Wenn mir irgendjemand letztes Jahr um diese Zeit gesagt hätte, dass ich nochmal eine Videokonferenz mache, dann hätte ich mit Blick auf mein Alter milde gelächelt. Inzwischen war ich natürlich auch von früh bis spät in diesen neuen virtuellen Räumen unterwegs. In hybriden Formaten und all diesen Dingen, an denen man schon sieht, wie sehr wir uns an noch völlig neue Arbeitsweisen gewöhnen müssen und wie verunsichert wir in diesem Jahr in unseren Routinen waren.

**„Ich teile den großen, großen Blindflug, wo uns so deutlich wird, wie wenig wir tatsächlich wissen [...]“**

**Klaus Obermeyer**

Juliane Tausch: Du beschreibst, wie Menschen aufeinandertreffen, die alle mit der Situation verunsichert sind, die sich neu verständigen, ein Agreement finden müssen und für einen Moment lang nicht wissen, ob das morgen noch Bestand hat. Dabei gibt es niemanden, der einen wirklichen Vorsprung hat oder ein inneres Set das hilft, weniger verunsichert zu sein.



**Interviewpartner Klaus Obermeyer** (Foto: Regine Christiansen)

Klaus Obermeyer: Ja, richtig. Es ist ein großes Intensivpraktikum im Umgang mit Unsicherheit. So erlebe ich das. Was ich ganz spannend finde, ist, wenn ich mit Menschen spreche, die in den neuen Bundesländern sozialisiert sind. Sie sagen teilweise, „das erinnert uns an 89 und an die Wende“. Das war für diese Menschen auch eine Situation, wo von einem Tag auf den anderen die Uhren vollständig anders gingen. Also ich glaube, es ist schon auch ein Privileg westdeutscher oder eurozentristischer Sozialisation, dass wir zu unseren Lebzeiten eine Situation von so großer Verunsicherung nicht erleben mussten. Ich bin jetzt gut 60 Jahre alt und muss wirklich sagen, in meinem ganzen Leben war ich noch nicht in der Situation, wo ich ohne die Illusion leben musste, ungefähr zu wissen, wie es in der nächsten Woche weitergeht. Das ist schon für viele von uns, mich eingeschlossen, eine völlig neue Erfahrung. Man merkt, wie verwöhnt man mit Sicherheit und einigermaßen beständigen Rahmenbedingungen war.

Juliane Tausch: Ja, die Menschen, die jetzt arbeiten, sind ja die, die vielleicht als Kind große

Unsicherheiten in Europa erlebt haben. Dabei war die Generation der Eltern diejenige, die aushalten musste, die nicht wusste, was morgen wird, die sich in Sicherheit begeben musste. Aktuell sehen wir nur die Auswirkungen. Die Virologen haben noch ein Mikroskop, aber wir Mensch sehen das im Allgemeinen nicht. Andere Dinge, die einen bedrohen, kann man sehen, aber diese hier nicht.

*Klaus Obermeyer:* Ganz genau. Es begleitet uns ständig und ist doch nicht zu greifen. Ich habe gerade vor wenigen Tagen mit einem Psychoanalytiker gesprochen, der sagte, dass das Unbewusste im Prinzip so eine ähnliche Dimension ist, die uns begleitet. Wir sehen es nicht. Wir können es nicht fassen. Und trotzdem begleitet es uns alle Tage. Auch beim Unbewussten wissen wir ja, dass das einerseits eine wahnsinnig ressourcenvolle Quelle für Weisheit und Intuition ist und doch auch ganz schön Angst machen kann.

*Juliane Tausch:* Die Fachkräfte im psychosozialen Feld haben sich jetzt in ihren Arbeitslagen angepasst. Sie müssen Hygienekonzepte umsetzen, arbeiten in Schichteinheiten, müssen damit umgehen, dass Kolleg\*innen plötzlich ausfallen usw. Was beschreiben Fachkräfte, wenn sie bei dir z. B. in eine Supervision kommen? Was sind ihre Herausforderungen?

*Klaus Obermeyer:* Ich erlebe, dass sich viele in dem großen Spannungsfeld zwischen Vereinzelung und Verunsicherung von Routinen und den neuen Freiheitsgraden, die sich ergeben, befinden. Was ich merke und was viele berichten, ist, dass kollegialer Austausch teilweise auf ein Mindestmaß schrumpft. Führungskräfte berichten, dass sie plötzlich auf eine Weise auf Distanz führen müssen, die sich sehr fremd und unheimlich anfühlen kann. Sie haben keinen leibhaftigen, alltäglichen, beiläufigen Kommunikationsdraht mehr zu den Leuten. Dieser ist immer künstlich herzustellen und zum Teil mit schwierigen technischen Verbindungen. Also das muss man wirklich fragen, "Führen auf Distanz", wie geht das eigentlich? Und die Menschen berichten natürlich von einer größeren Distanz zu ihren Klient\*innen mit allen Vor- und Nachteilen. Meine Vermutung ist immer: Das strapaziert so eine Schlüsselkompetenz hinsichtlich des Vertrauens, die wir in uns mobilisieren müssen, also vertrauen trotz Ungewissheit. Das ist eine Herausforderung, weil Vertrauen meiner Erfahrung nach in der sozialen Arbeit insgesamt ein fragiles Gut ist. Die Klient\*innen, mit denen wir zu tun haben, tun sich zum Teil schwer, Vertrauen in Institutionen zu schaffen. Uns ist es noch leichter gefallen, aber wir als in der Sozialen Arbeit Sozialisierte waren ja doch auch immer aus guten Gründen skeptisch und kritisch gegenüber dem, was uns in Institutionen entgegenkam. Da ist es

die Herausforderung, Vertrauen in sich zu mobilisieren.

Homeoffice, weit verbreitet, wird sehr unterschiedlich erlebt: Es gibt einerseits größere Freiheitsgrade und eine Entlastung, gewisse Entlastung auch von dem sozialen Rauschen und der Anstrengung, die mit der Teamarbeit verbunden ist. Corona bindet aber auch sehr viel Aufmerksamkeit und Energie. Also viele Entwicklungsthemen, die in der Organisation wichtig waren, liegen auf Eis. Und auch die so wichtigen Interenskämpfe und Reibereien, die in den Organisationen alltäglich sind, sind in meiner Wahrnehmung zurückgefahren. Das finde ich auch nicht unproblematisch. Also wenn wir keine anderen Wege finden, uns in den Organisationen auch nah und kontrovers auseinanderzusetzen, fürchte ich auch ein gewisses Demokratiedefizit in den Organisationen. Ich finde, da muss man schon aufpassen. Entlastung von sozialem Kontakt kann sich einerseits erst mal entlastend und leichter anfühlen. Ich glaube, es kostet aber auch einen großen Preis, wo wir vorsichtig sein müssen, dass wir das nicht opfern.

## „Was ich merke und was viele berichten, ist, dass kollegialer Austausch teilweise auf ein Mindestmaß schrumpft.“

**Klaus Obermeyer**

*Juliane Tausch:* Das heißt: Im Moment steht die Bewältigung des Alltags über allem. Hinzu kommt die Primäraufgabe, Menschen zu begleiten, sie zu beaufsichtigen, sie zu fördern, ihren Sorgen ein Ohr zu schenken und einen nächsten guten Schritt zu erarbeiten. Das ist bei gleichzeitiger Umsetzung vom Corona-Alltag oberste Priorität. Alles andere muss sich unterordnen oder fällt hinten rüber.

*Klaus Obermeyer:* Ja, und das ist die Gefahr. Ich glaube, es wird nicht anders gehen. Wenn wir uns mit Kolleginnen und Kollegen in Supervision treffen oder in Coachingprozessen, ist zunächst immer Corona das Nummer eins Thema und die ganzen Anpassungsprozesse daran. Ich finde es aber riskant, die anderen Entwicklungsthemen aus dem Auge zu verlieren bzw. ich glaube, wir brauchen auch die Auseinandersetzung mit diesen Non-Corona-Themen. Die alltäglichen Fragen der Primäraufgabe dürfen nicht außer Acht gelassen werden, um unsere Selbstwirksamkeit zu stabilisieren und um nicht in ein Gefühl von passiver Lähmung zu kommen. Deswegen glaube ich, braucht es eine besondere Aufmerksamkeit, um sich auch Räume zu erobern, in denen das möglich ist. Das ist schwer genug.

*Juliane Tausch:* Ja, das ist an mancher Stelle mehr gegeben als an anderer. Da ist es wichtig ein Stück Normalität zurückzuholen und den Dingen Raum zu verschaffen, die das tägliche Leben und Überleben auszeichnen.

*Klaus Obermeyer:* Genau. Und das erfordert, eine andere Anstrengung und ist eine neue Herausforderung in diesen Tagen.

*Juliane Tausch:* Du sprachst gerade davon, dass es um Führen in Distanz geht, also Leitung, die viel konkreter den Anlass schaffen muss, mit ihren Mitarbeiter\*innen im Kontakt zu sein. Aber das heißt es ja auch umgekehrt: Wie können Mitarbeiter\*innen ihre Leitung erreichen? Was gibt es für schnelle Zugänge? Scheinbar alltägliche, unproblematische? Und wo sind sie immer terminiert, mit einem Link versehen und dann auch in einem neuen Medium?

*Klaus Obermeyer:* Ja, die Neuen Medien stiften für uns natürlich eine neue Unheimlichkeit. Die Dinge, die wir sonst face-to-face machen konnten, müssen wir jetzt über komische Screens oder Telefon erledigen. Das heißt, wir fremdeln mit der Gesamtsituation der Pandemie und ebenso mit den Medien, in denen wir uns begegnen. Ich glaube, da liegt es nahe, dass man sich auch von anderen ein Stück weit mehr abschottet und allzu große Anstrengungen für Kommunikation vermeidet. In dem ersten Lockdown haben viele noch von einer gewissen Beruhigung gesprochen, konnten es auch ein Stückweit genießen, dass viel Aktivität runtergedimmt war. Das ging mir selber auch nicht anders. Je länger die Geschichte dauert, oder wenn wir jetzt zum Beispiel den zweiten Lockdown angucken, auf dessen Höhepunkt wir hier sprechen, gibt es zunehmende Ermüdung und auch eine Gereiztheit. Von daher stiftet Führung und Kooperation neue technische Herausforderungen. Es stiftet aber neue kommunikative oder kooperative Auseinandersetzung. Also wie können wir uns begegnen auch im Zustand der Verunsicherung, die ja immer eine gewisse Gereiztheit mit sich bringt? Und ich glaube mitzuerleben, dass die Krise auch unsere Unterschiedlichkeit deutlich ans Licht bringt. Wenn man nur den Unterschied nimmt, das Menschen die einerseits mit ihrer Sorge umgehe und sehr behutsam im Umgang mit den Gefahren sind, die von der Pandemie ausgehen, und andere, die sich wünschen, dass möglichst viel so normal wie möglich weitergeht. Das kann schon eine ganz schöne Spannung und eine Polarisierung in die Teams und Organisationen bringen. Das ist eine große Herausforderung für Führung, auch Vielstimmigkeit zuzulassen und einen Rahmen zu bieten, in dem diese Vielstimmigkeit möglich ist. Ich halte wenig davon, missionarisch mit den richtigen Lösungen hausieren zu gehen. Was wir tun, um die Situation zu bewältigen, ist alles vorläufig und experimentell.

Dabei lohnt es sich, die Kontroversen anzuhören und die verschiedenen Interessen so gut es geht miteinander zu balancieren. Das ist sozusagen die inhaltliche Spannung, die ich sehr herausfordernd und schwierig finde.

**„In dem ersten Lockdown haben viele noch von einer gewissen Beruhigung gesprochen, konnten es auch ein Stückweit genießen, dass viel Aktivität runtergedimmt war.“**

**Klaus Obermeyer**

*Juliane Tausch:* Die Menschen lernen sich auch nochmal neu kennen. Wir holen aus unserem tiefsten Innern jetzt Sachen hervor, weil wir existenziell angefasst sind. Mit dieser Unsicherheit, dass ich Kolleg\*innen sehe, von denen ich bestimmte Dinge nie gedacht hätte. Oder auch Klient\*innen, die mich in einer Art und Weise ansprechen, wie wir uns bisher nicht kannten: "Wie mute ich mich zu? Ist das angemessen, was ich jetzt sage?" Das ist eine große Anstrengung.

*Klaus Obermeyer:* Ja, das ist eine Anstrengung. Nicht nur Klient\*innen sind verunsichert, sondern auch Professionelle in der sozialen Arbeit. Auch sie sind verunsicherte Geschöpfe. Also eigentlich ist die soziale Arbeit eine Branche oder eine Institution, die im Umgang mit Unsicherheit sehr, sehr erfahren ist. Wenn jetzt noch so eine Verunsicherung der basalen Rahmenbedingungen obendrauf kommt, ist das eine große Herausforderung. Wir müssen uns alle drauf einstellen, dass wir dünnhäutig sind.

*Juliane Tausch:* Da gebe ich dir recht. Jetzt trifft die verunsicherte Fachkraft, die ja auch privat verunsichert ist, weil sie vielleicht zu einer Risikogruppe gehört, auf jemanden, der schon vorab nicht so viele Kompensationsressourcen hatte und jetzt vielleicht noch verunsicherter ist. Wie ist dein Blick darauf?

*Klaus Obermeyer:* Ja, das kann zu großen Zerreißproben führen. Dennoch werbe ich dafür, dass uns die Pandemie unsere Gemeinsamkeit mit unseren Klient\*innen erleben lässt und dass das auch eine große Chance ist. Also wer sagt denn, dass Professionelle in der sozialen Arbeit immer sicher sein müssen oder immer ein Plus an Handlungsfähigkeit ihren Klient\*innen gegenüber einbringen müssen? Ich sehe auch eine Chance in der Pandemie, das ein Stück weit in Frage zu stellen. Wir müssen mit unseren

Klient\*innen zusammen unsere Nähe- und Kontaktbedürfnisse einerseits und die Begrenzung der Risiken andererseits regulieren. Das sind zum Teil herzerreißende und schwierige Abwägungen. Da wirft uns die Pandemie sehr stark auf unsere Einzelverantwortung zurück und die Entscheidungen, die wir treffen müssen. Es ist schwierig, wenn die professionellen Routinen ins Wanken kommen. Ich habe im letzten Jahr auch sehr anrührende Szenen erlebt, in denen Klient\*innen, die jahrelang immer von souveränen Betreuerinnen begleitet worden sind, plötzlich den Profis Ermutigung vermitteln und erzählen, dass ein Leben in Zurückgezogenheit und Isolation machbar ist und auch bestimmte ressourcenvolle Seiten hat. Klient\*innen sind aus ihrem Klient\*innenstatus aufgestanden. Es gab mehr Begegnungen auf Augenhöhe. Ich finde, das ist meine Hoffnung, dass es nochmal Licht auf Gemeinsam(keiten) wirft. Auch in der Jugendhilfe. Ich habe durchaus erlebt, dass Klientinnen durch den Lockdown und das Runterschrauben von Ansprüchen entlastet waren.

*Juliane Tausch:* Für mich klingt das danach, dass wir jetzt viel mehr die Möglichkeit haben, mit Menschen neu auszuhandeln. Nicht nur mit den Kolleg\*innen und mit den Chefs. Gerade mit den Patient\*innen, Klient\*innen und Kund\*innen. Das ist eine enorme Chance, Mitwirkung zu ermöglichen, weil wir alle an der gleichen Linie stehen und sagen: „Wie machen wir den Termin heute, wie machen wir denn das mit der Gruppe?“ Wir sollten viel mehr fragen, was jetzt gerade für die Situation angemessen ist.

*Klaus Obermeyer:* Ja, und da bin ich ganz deiner Meinung. Also wie machen wir es und was brauchen wir? Und zwar sowohl Professionelle als auch Klient\*innen. Da gibt es neue Handlungsnotwendigkeiten und möglicherweise auch Spielräume.

Damit nicht der Eindruck entsteht, dass ich das alles in rosaroten Farben schildere: Ich kriege sehr wohl mit, dass das zum Teil in der Hilfe für ältere Menschen, in Pflegeeinrichtungen oder in den Intensivstationen, also an den Orten, an denen gestorben wird, völlig anders aussieht. Hier haben Menschen mitunter das Gefühl, mit ihren Patient\*innen oder Klienten zusammen, auch in diesen Asylern, aus der Welt zu fallen. Und da hilft auch dann keine Heldenbeschwörung oder Prämienzahlung. Da braucht es schon ein gründliches Interesse dafür, was diese Menschen tatsächlich erleben. Und trotzdem gibt es auch da unglaublich anrührende Innovationen an allen Seiten. Wenn ich mitkriege, was in den Krankenhäusern und Pflegeeinrichtung teilweise an Brückenkonstruktionen gemacht wird, technisch unterstützt, durch Ehrenamtliche. Da gibt es plötzlich so eine Durchlässigkeit zwischen diesen sonst zurückgezogenen Kernen sozialer Arbeit und Gesundheitswesen und der Welt, die sie umgibt. Das

finde ich schon auch spannend, welche neue Aufmerksamkeit das erfordert und welche Ergebnisse erarbeitet werden.

**Da gibt es plötzlich so eine Durchlässigkeit zwischen diesen sonst zurückgezogenen Kernen sozialer Arbeit und Gesundheitswesen [...]"**

**Klaus Obermeyer**

*Juliane Tausch:* Es sagte mal jemand: "Wo keine Lösung ist, da müssen wir sie erfinden." Das ist einer der systemischen Leitsätze. Es kommen auch Dinge zutage, die lohnenswert sind und dann hinterfragt werden, ob sie uns nicht auch dauerhaft nützlich sein können. Es gibt eine neue Qualität von Mitmenschlichkeit, von Care, von "Ich Sorge mich um dich."

*Klaus Obermeyer:* Ja; das ist sozusagen ein materieller Innovationsschub auf der Strukturseite und auf der Angebotsseite, der wahnsinnig kreativ ist und wo das eine oder andere auf Dauer gestellt werden könnte. Ich hoffe auch immer noch auf einen Gewinn hinsichtlich der Auseinandersetzung mit der Begrenztheit unseres Tuns. Die wird ja im Moment auch im Brennglas deutlich und ist doch auch eine Sache, die, finde ich, in der sozialen Arbeit und im Gesundheitswesen strukturell inhärent ist. Wir können beim besten Willen keine Rosengärten erschaffen. Wir sind viel mit Hilflosigkeit konfrontiert. Unsere Bemühungen sind begrenzt, teilweise führen sie nicht an das Ziel, das unseren Klient\*innen vorschwebt. Grenzerfahrungen gehören zum Alltag der sozialen Arbeit und sind jetzt unabweisbar zu bewältigen. Das hat wieder eine zweifache Gestalt. Das ist sehr schmerzlich und kostet Menschen einen kaum zumutbaren Preis. Ich glaube, dass darin aber auch eine Chance liegt, uns mit dem Kern dessen, was wir tun, noch mal auf eine neue Weise auseinanderzusetzen. Da hoffe ich drauf, dass wir ein tiefenschärferes Bild kriegen von der Begrenztheit der Möglichkeiten, die wir haben.

*Juliane Tausch:* Das heißt, die Profession *Soziale Arbeit* ist jetzt mitten im Labor und einer großen experimentellen Situation ausgesetzt, woraus sie auch gestärkt hervorgehen kann.

*Klaus Obermeyer:* Ich bin mir sehr, sehr unsicher hinsichtlich der Frage, was bleiben wird, wenn die Uhren sich wieder einigermaßen normalisieren. Das wage ich nicht zu prognostizieren. Ich glaube, es gibt in uns allen eine große

Neigung, Risiken und Ungewissheit zu dissoziieren und von uns weg zu halten. Deswegen weiß ich nicht, was an qualitativem Gewinn dieses Suchprozesses tatsächlich bleiben wird. Aber ich finde, eine Chance ist es auf jeden Fall. Das kann auch chancenreiche Veränderungen in der DNA der sozialen Arbeit anregen.

## “Das kann auch chancenreiche Veränderungen in der DNA der Sozialen Arbeit anregen.”

**Klaus Obermeyer**

*Juliane Tausch:* Wenn wir jetzt noch mal auf die Fachkraft gucken, die da draußen an der Front unterwegs ist und gesund bleiben soll, geht es auch um Prävention. Also das eigene Heilebleiben zu befördern und die Reserven nicht bis tief in den Keller auszunutzen. Was ist im Kontext von Team, von Professionalität vielleicht auch ein kleines Rezept in diesen Tagen?

*Klaus Obermeyer:* Ja, auf der Rezepte-Ebene, die immer mit Vorsicht einzulösen sind, wie bei allen Rezepten, fällt mir persönlich tatsächlich nicht viel anderes ein, als mit der Diversität und der Unterschiedlichkeit zu leben und die nicht glattbügeln zu wollen und so viel Selbstfürsorge wie möglich zu ermöglichen. Wichtig ist auch aufzupassen, dass man sich nicht völlig dem Sog und diesem Trance-Impuls der Pandemie hingibt. Ich finde es bemerkenswert, dass die Bewältigungsstrategien der Einzelnen und der Organisationen, sehr unterschiedlich sind. Also ich erlebe Organisationen, die sehr weitgehende Vorsichtsmaßnahmen installieren. Es gibt andere, die eher großen Wert darauf legen, so viel wie möglich an Normalität aufrechtzuerhalten. Und ich halte es für hilfreich, einen gewissen Radius an Normalität und Weitermachen zu ermöglichen. Wir brauchen Richtlinien, das steht außer Frage, aber wir brauchen auch verantwortbare Spielräume zu deren Übertretung. Im Umgang mit dieser Unsicherheit schwanken wir natürlich alle sehr stark hin und her: Einerseits gibt es eine Hoffnung auf klare Richtlinien und Grenzen. Andererseits erleben wir natürlich auch Freiheits- und Autonomieverlust, die auch Angst machenden und unseren Trotz herausfordern. Also beidem gemeinsam ist, dass unser Gefühl von Selbstwirksamkeit sehr, sehr stark unter Druck kommt. Was da den Einzelnen nützt, ist sehr, sehr unterschiedlich.

*Juliane Tausch:* Es geht also darum, dem individuellen Raum zu geben, weil es gerade auch sehr individuell ist, wie wir gefordert sind. Keine Situation gleicht der anderen. Wir kehren in diesen Tagen umso stärker unser Innerstes nach

außen, weil wir tief berührt und verunsichert sind. Das heißt, wir brauchen neue und differenzierte Absprachen. Der alte Stiefel funktioniert irgendwie nicht mehr und es kann uns helfen, das zuzulassen und wohlwollend dem anderen zu genehmigen. Ihm die Erlaubnis zu geben zu sein, wie es heute gerade ist, dass es morgen auch wieder anders sein kann und dass es gewiss nicht böse gemeint ist. Die alten Gesetzmäßigkeiten von Teamverabredung funktioniert nicht mehr. Dabei geht es auch um Anerkennung des individuellen Gebrauches und der individuellen Lösung. Das macht die Zusammenarbeit nicht einfacher, denn die Verallgemeinerungen helfen uns immer ein bisschen zu bündeln.

*Klaus Obermeyer:* Ja, das ist quasi als Paradoxie nicht auflösbar. Daher mein persönliches Mantra: Wie mobilisiere ich so viel Gelassenheit wie möglich? Die meisten von uns sind nicht allzu erfahren mit tiefgreifenden gesellschaftlichen Krisen. Und dann haben wir diese Kombination von Trauerarbeit einerseits, dass das, was immer funktioniert hat, plötzlich nicht mehr funktioniert, und das Neue noch nicht so richtig glatt funktioniert wie wir das wollen. Also diese Pendelbewegung ist ständig zu regulieren. Dazu gehört auch - und das ist mir wichtig - Gelassenheit zu entwickeln in Hinsicht der eigenen Gereiztheit und der Gereiztheit anderer. In der Polarisierung, in die uns diese Krise stürzt, gehen wir uns gegenseitig einfach auch auf die Nerven. Also es nervt, dass andere vorsichtig sind. Es nervt, dass andere unvorsichtig sind. Es ist permanent sehr viel Unbill zu verstoffwechseln, und da kann es mal scheppern, und das muss auch sein.

*Juliane Tausch:* Also Mut zum Scheppern und für die Auseinandersetzung, aber auch das Verständnis und die Erlaubnis, dass einer "Stopp" sagt.

Das waren interessante Einblicke aus dem Helikopterflug des Supervisors, der viele Menschen gerade in ihren Arbeitsprozessen begleitet. Klaus, ich danke dir vielmals für diesen Austausch und die vielen fachlichen Einstreuungen.

*Klaus Obermeyer:* Ja, vielen Dank, Juliane, auch für das Gespräch.

*Das Interview gibt die gekürzte und transkribierte Version eines Videointerviews wieder. [Hier gelangen Sie zum Originalvideo.](#)*