



Bundesamt  
für Bevölkerungsschutz  
und Katastrophenhilfe

# Tun oder lassen? Innere Wertekonflikte im Einsatz

9. Symposium „Hilfe für Helferinnen und Helfer im Feuerwehrdienst“  
Fulda, 11.05.2023

Volker Harks

Risiko- und Krisenmanagement – Spezialbereiche  
Psychosoziales Krisenmanagement

Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und  
Zivile Verteidigung (BABZ)



Bundesamt  
für Bevölkerungsschutz  
und Katastrophenhilfe

# Innere Wertekonflikte im Einsatz

---

In schwierigen Einsatzsituationen kann der innere Wertekompass Gefühle von *Zerrissenheit* auslösen.

*Wie innere Wertekonflikte sichtbar* gemacht werden können, wird an folgenden exemplarischen Beispielen veranschaulicht:

- *Mitgefühl und Abgrenzung*
- *Einsatz oder Privatleben*
- *Mut und Vorsicht*

# Ziele des Vortrags

---

- Vergangene schwierige Situationen aus der Werte-Perspektive analysieren
- Innere Wertekonflikte sichtbar machen, um individuelle Spielräume zu erkennen und zu erweitern
- Von „*Entweder-oder*“-Entscheidungen zu „*Sowohl-als-auch*“-Entscheidungen: Was hilft bei der Abwägung, um zu annehmbaren Entscheidungen zu kommen

# Wer ist gemeint?

---

Einsatzkräfte im Tätigkeitsfeld der Psychosozialen  
Notfallversorgung (PSNV)

Ausbildungsverantwortliche für das Themenfeld  
Psychosoziales Krisenmanagement

---

# Kennzeichen innerer Dilemmata:

---

- Wenn etwas aus dem Gleichgewicht gerät
- Ich unzufrieden bin, egal wie ich mich entscheide
- Sich ein Gefühl von Zerrissenheit/ein ungutes Gefühl einstellt

# Das Werte- und Entwicklungsquadrat: Was ist das?

---

- Gedankliches Werkzeug für die Praxis
- Allgemeine Struktur geht zurück auf Aristoteles, Helwig (1967), weiterentwickelt von Friedemann Schulz von Thun (1989)
- Veranschaulicht individuelle Abläufe von Denk- und Werteschemata
- Enthält eine Anleitung zum dialektischem Denken („Sowohl-als-auch-Denken“)

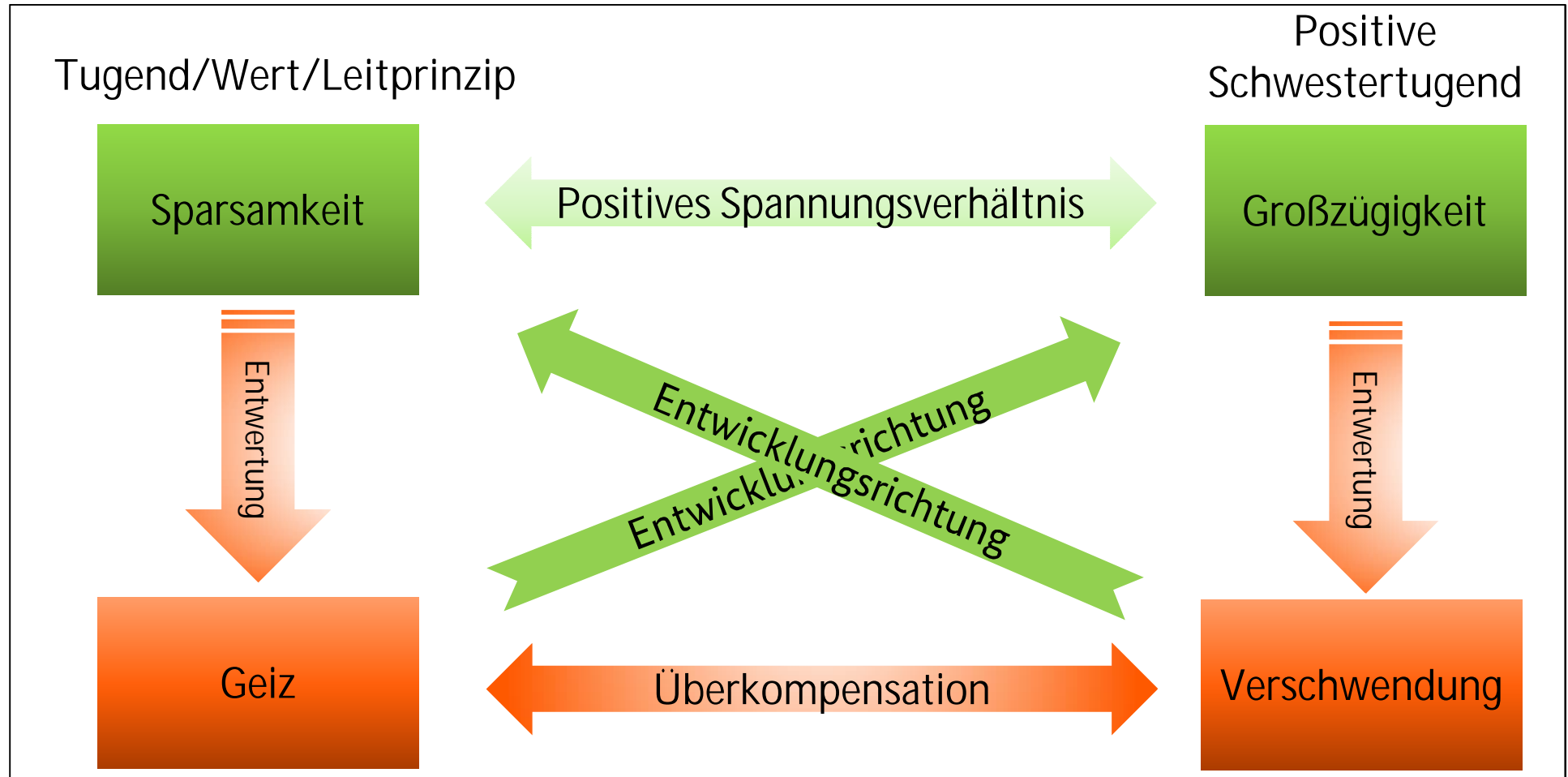
# Das Werte- und Entwicklungsquadrat: Was bringt das?

---

- Zeigt Gefahren auf, die bei der Abwägung schwieriger Situationen bestehen können
- Schaffung von Bewusstsein für innere Dilemmata, um auf dieser Grundlage zu annehmbaren Entscheidungen zu kommen

# Einstiegsbeispiel Werte- und Entwicklungsquadrat (I)

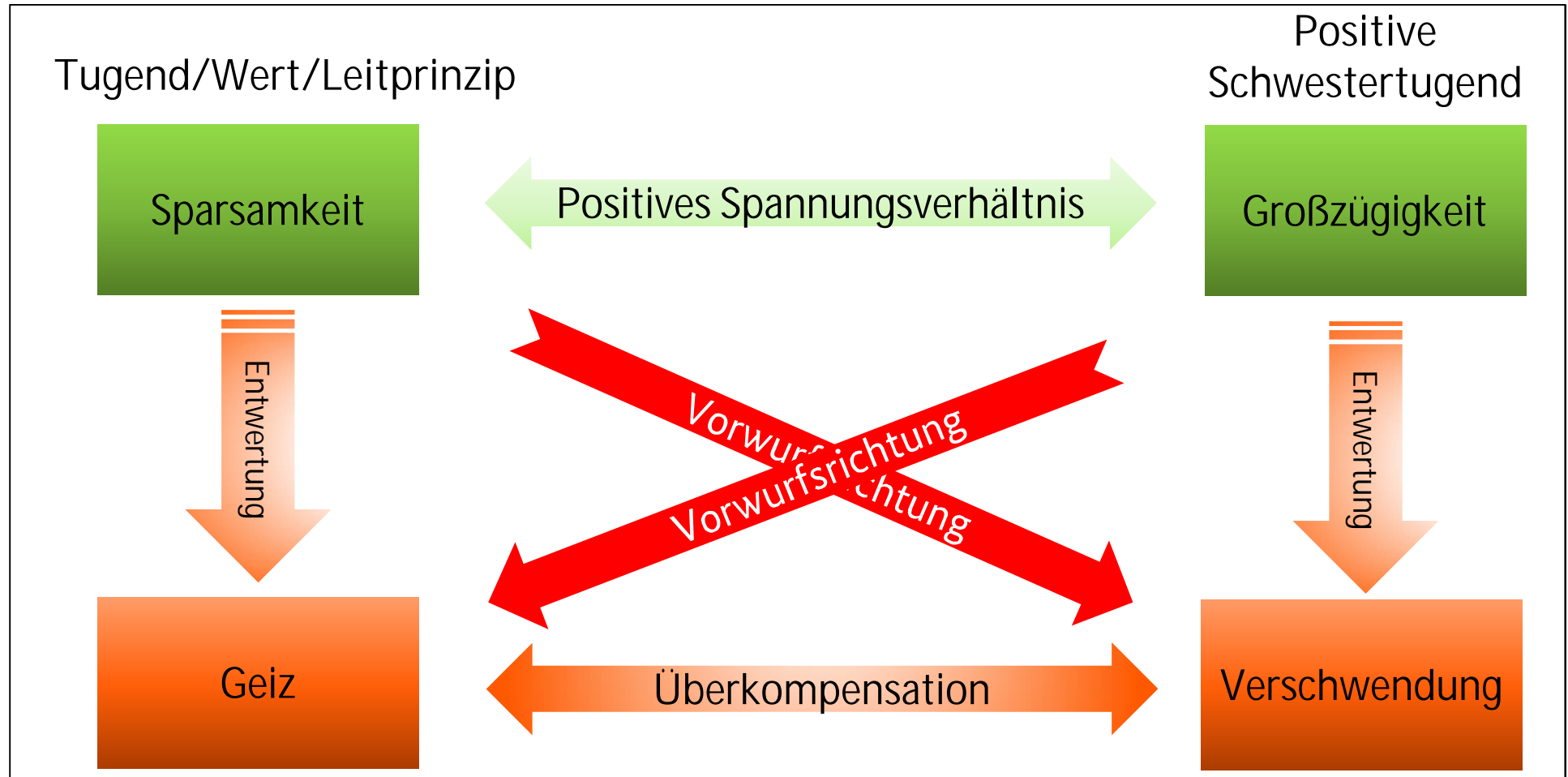
(Friedemann Schulz von Thun)





# Einstiegsbeispiel Werte- und Entwicklungsquadrat (II)

(Friedemann Schulz von Thun)



# Das Werte- und Entwicklungsquadrat: Was zeigt es? (I)

---

- Es gibt immer einen *positiven Kern*, der zu schätzen ist. Allein dessen *Überdosierung (des Guten zu viel!)* kann *problematisch* werden.
- Entscheidend ist, dass *beide inneren Haltungen zu Verfügung stehen bzw. vorhanden sind*.
- Normal ist, dass man *einem inneren Wert mehr zuneigt*.

# Das Werte- und Entwicklungsquadrat: Was zeigt es? (II)

---

- Angestrebt ist KEINE statische Balance (= immer „goldene Mitte“), sondern eine *dynamische Balance*: Angepasst an die jeweilige Situation soll das Pendel mal mehr und mal weniger in die ein oder andere Richtung ausschlagen können.
- Jeder Wert / jede Eigenschaft kommt nur dann zu einer konstruktiven Wirkung, wenn eine *Beziehung zum positiven „Gegenwert“ / zur „Schwesterntugend“* besteht.

---

Beispiel aus der Praxis:  
*Mitgefühl und Abgrenzung*

# Mitgefühl und Abgrenzung

---

Wer von Ihnen wurde schon mal folgendes gefragt:

*Wie hältst du das eigentlich aus?!*

Ich könnte das nicht.

Wieso halten Sie es eigentlich aus?

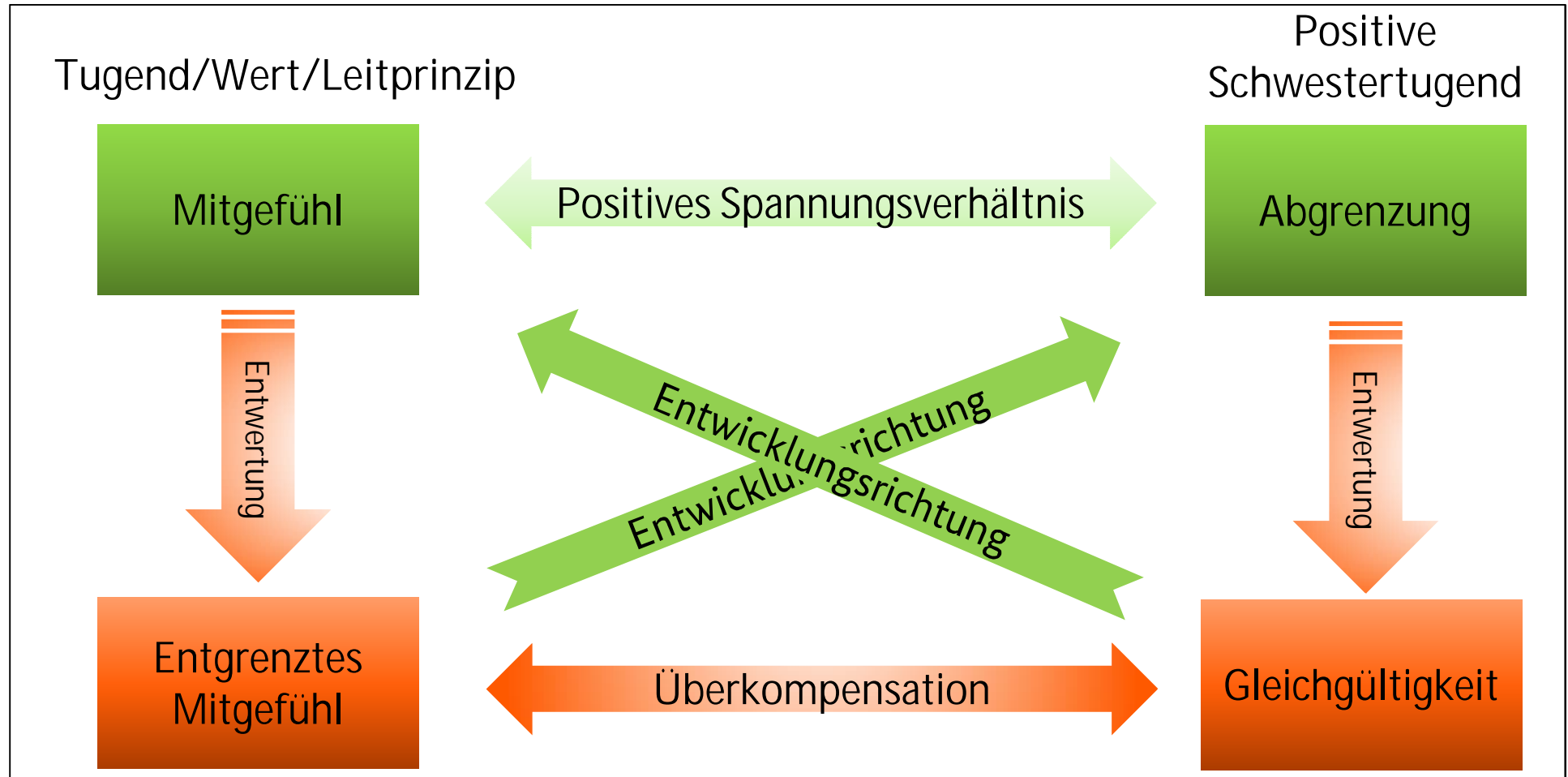
Offensichtlich können Sie etwas, was viele andere nicht können.

# Inneres Werte-Dilemma: Mitgefühl und Abgrenzung

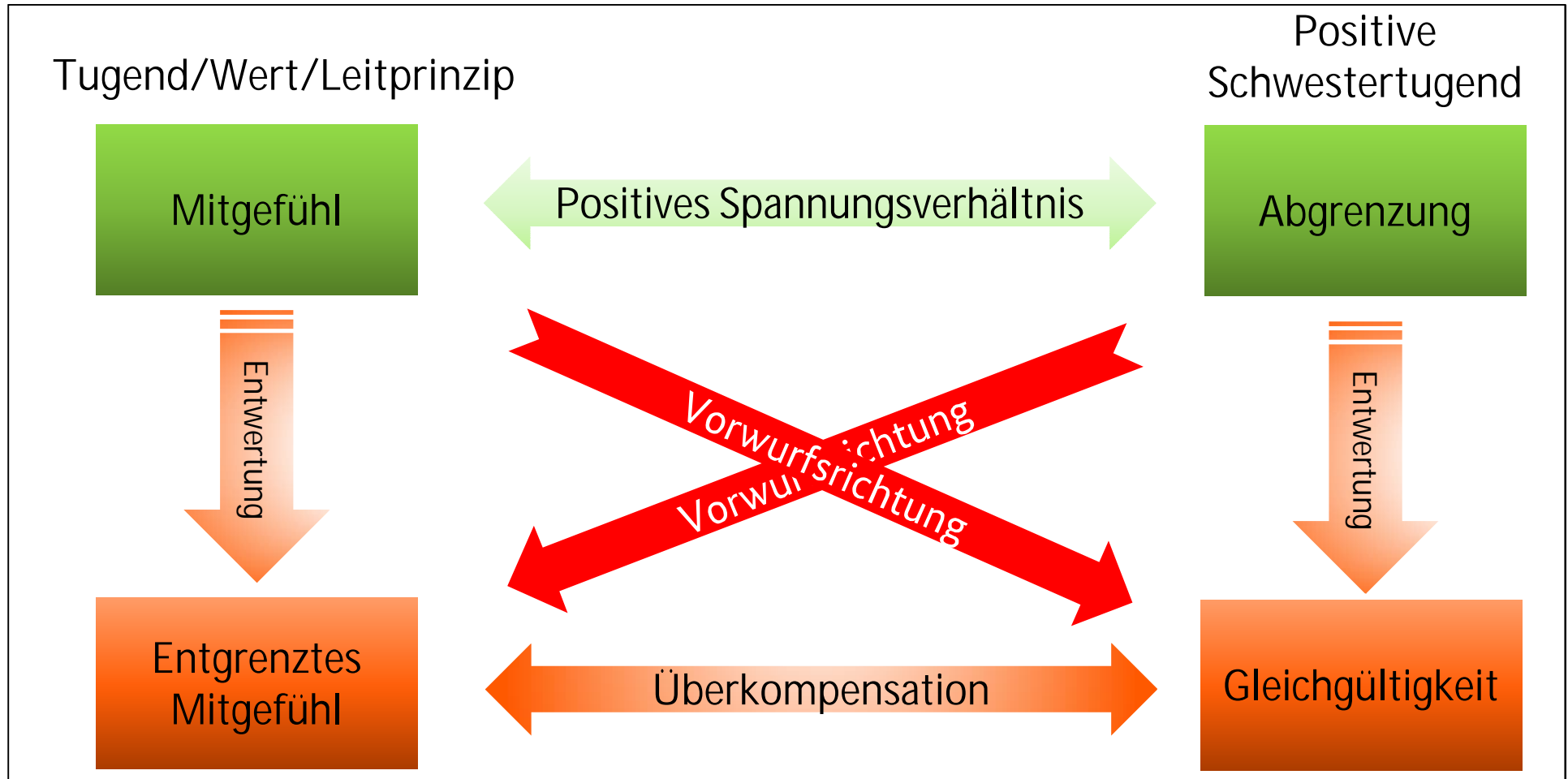
---

- Eine professionelle *Einsatzkraft* zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, im Einsatz eine *dynamische Balance zwischen Mitgefühl und Abgrenzung halten zu können!*
- Das Dilemma entsteht dann, *wenn diese Balance aus dem Gleichgewicht gerät!*

# Mitgefühl und Abgrenzung



# Mitgefühl und Abgrenzung





# Positives Spannungsverhältnis: Mitgefühl und Abgrenzung

---

## Mitgefühl

- Ich begleite, *gehe mit*, ohne das Leid zu meinem zu machen.
- Ich nehme Anteil, aber *ich habe das nicht* (ich *habe* den Ehemann nicht verloren, ich habe mein Kind nicht verloren ...)
- Die kritische Grenze ist erreicht, wenn ich *selbst* daran *leide*

## Abgrenzung

- Eigene *Belastungsgrenzen* (er-)kennen, akzeptieren und danach handeln
- Rechtzeitig Hilfe holen, eigene *Einsatzfähigkeit* realistisch *einschätzen*
- *Unterscheiden zu können* zwischen sich und dem Leid des Gegenüber

# Entwertende Übertreibungen: Entgrenztes Mitgefühl und Gleichgültigkeit

---

## Entgrenztes Mitgefühl

- Des Guten zu viel! Sobald ich *in das Leid rutsche*, muss ich alarmiert sein
- Ich *verwechsle mich* mit dem anderen, ich fühle mich *überwältigt*
- Entwicklungsrichtung: Abgrenzung hilft, sich *nicht zu identifizieren*

## Gleichgültigkeit

- Im Sinne von *Abstumpfung, unempfindlich sein, Schönes kommt auch nicht mehr durch*
- Kann am Ende eines *längeren Prozesses* stehen
- Entwicklungsrichtung: Wenn du abgestumpft bist, gehe in *Richtung mehr Mitgefühl*

# Exkurs: Risikofaktor Wertschätzung

---

*Die Anerkennung für meine Arbeit durch andere wird dann zum Risikofaktor, wenn ich deswegen mehr aushalte, als mir gut tut, weil ich die Wertschätzung nicht verlieren will.*

# Mitgefühl und Abgrenzung

---

*Wie hältst du das eigentlich aus?!*

Ich könnte das nicht.

Wieso halten Sie es eigentlich aus?

Offensichtlich können Sie etwas, was viele andere nicht können.

*Was kostet mich das?!*

---

---

Beispiel aus der Praxis:  
*Einsatz oder Privatleben*

# Fallbeispiel: Einsatz oder Privatleben (I)

---

*In den zurückliegenden 1,5 Jahren wurde Ihre Beziehung des Öfteren vor eine Zerreißprobe gestellt.*

*Sie waren aufgrund der Coronasituation nahezu pausenlos hauptamtlich/ehrenamtlich im Einsatz.*

*Ihre Beziehung hat darunter erheblich gelitten.*

*Ihre Partnerin/Ihr Partner war und ist zur Zeit extremen Belastungen in Familie und Beruf ausgesetzt.*

*Sie/er fühlt sich seit einigen Monaten von Ihnen allein gelassen.*

# Fallbeispiel: Einsatz oder Privatleben (II)

---

*Sie/er teilt Ihnen mit, dass sich Ihre Beziehung an einem kritischen Punkt befindet.*

*Sie haben Ihrer Partnerin/Ihren Partner versprochen, dass Sie das ändern wollen, und der anstehende dreiwöchige Urlaub der Anfang dafür sein wird.*

*Diesmal nehmen Sie keine Arbeit mit in den Urlaub oder sagen den Urlaub kurzfristig ab, um in einen Einsatz gehen zu können.*

*Stattdessen wollen Sie ausschließlich Qualitätszeit mit Ihrer Partnerin/Ihren Partner verbringen.*

# Fallbeispiel: Einsatz oder Privatleben (III)

---

*Nach zwei Tagen Anreise sind Sie soeben gemeinsam an Ihrem Urlaubsort eingetroffen, da erreicht Sie folgender Anruf von einem PSNV-Kollegen:*

*Ich weiß, du bist gerade im Urlaub, aber hast du mitbekommen, was hier los ist?! Das Ahrtal ist Opfer einer Flutkatastrophe geworden, es gibt zahlreiche Tote und Verletzte, totales Chaos, und wir mobilisieren alles was wir haben, was ist mit dir, kommst du?!*

---



# Zwei Beispiele für mögliche Entscheidungen

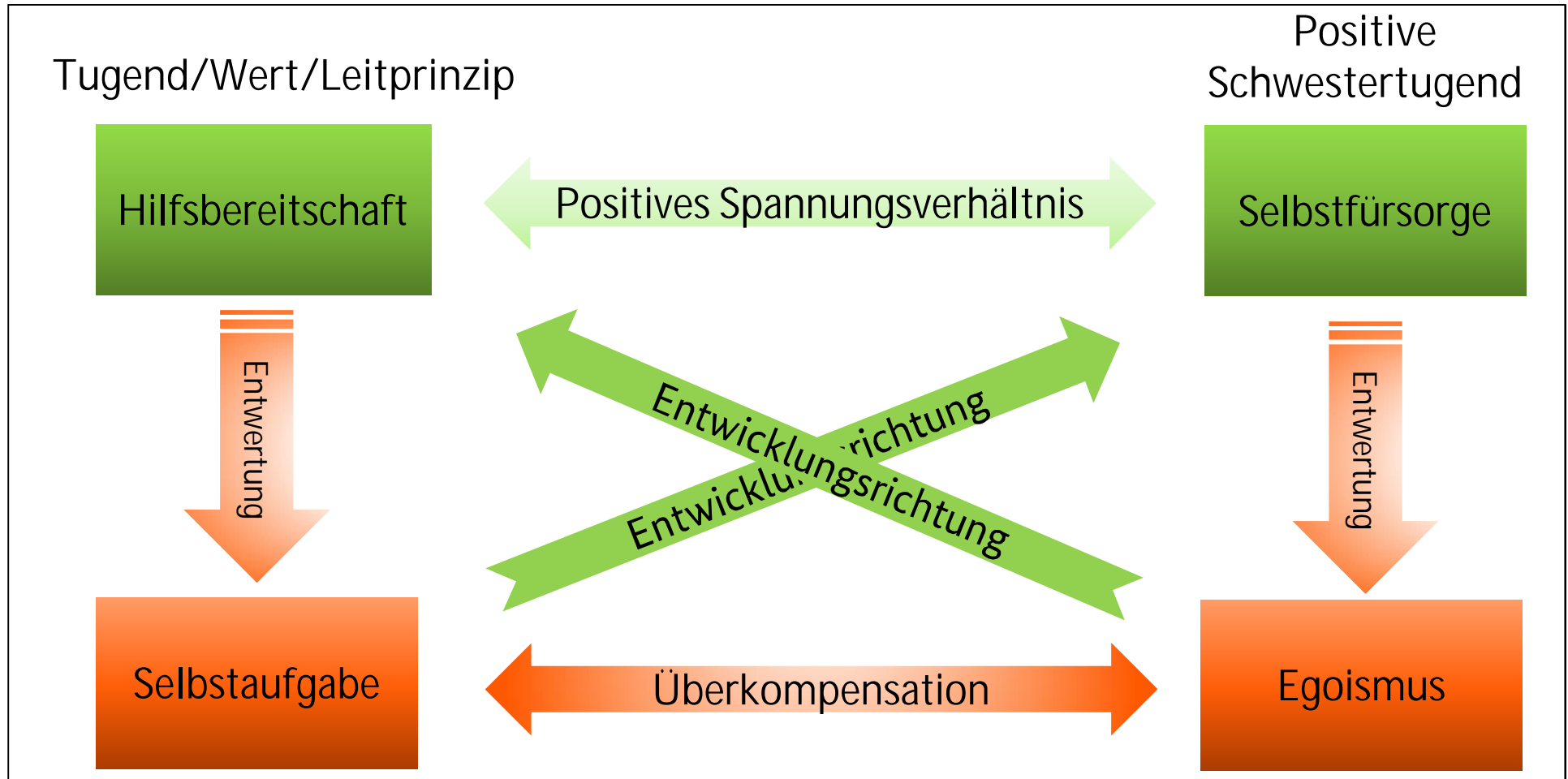
---

*„Das ist hier nun aber wirklich eine Ausnahmesituation. Nicht in den Einsatz zu gehen wäre so ähnlich wie unterlassene Hilfeleistung, ich würde meine Kolleginnen und Kollegen im Stich lassen“.*

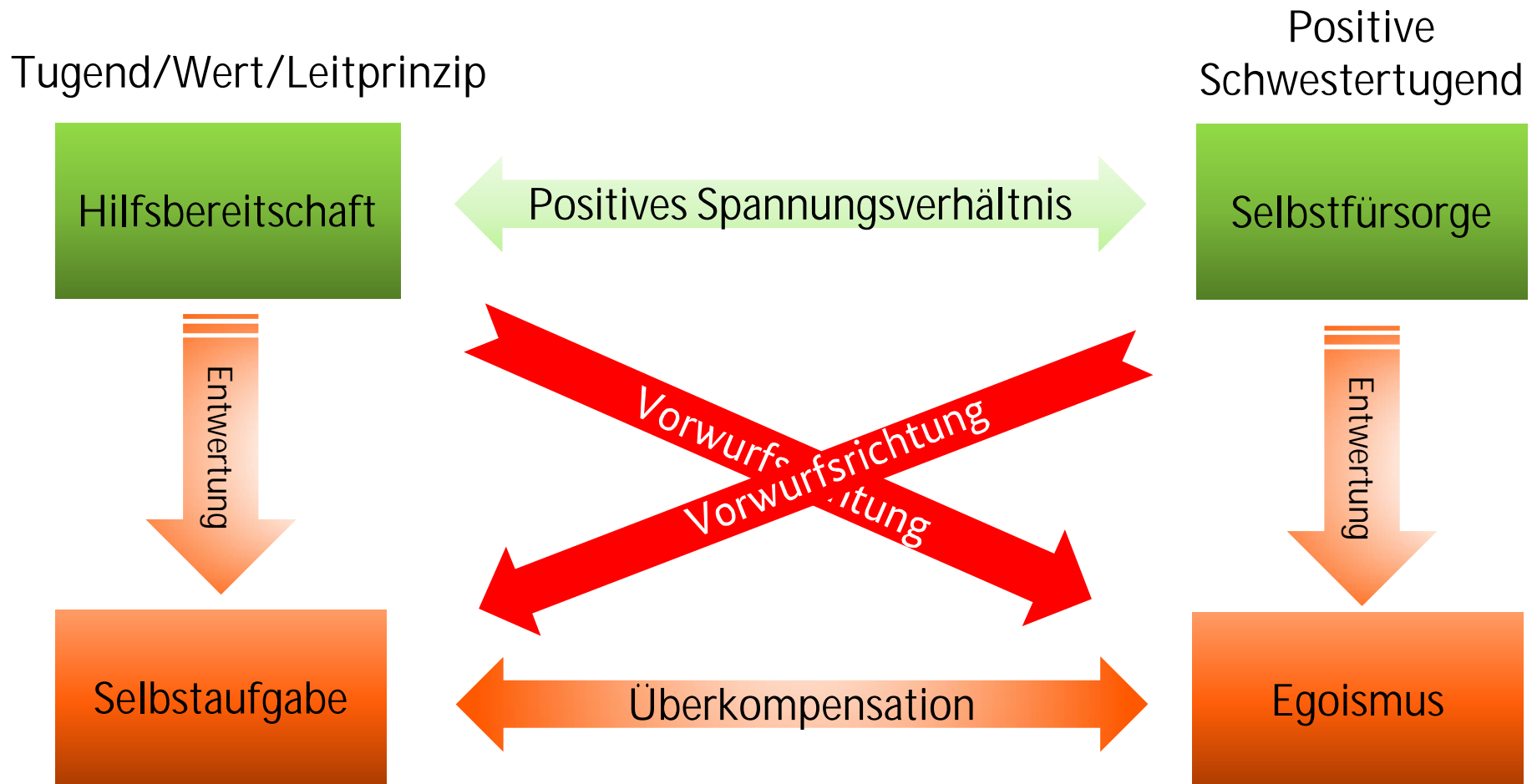
Oder

*„Das wäre der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt. Die Beziehung wäre endgültig nicht mehr zu retten, denn sie/er hätte dafür kein Verständnis (mehr). Dass ich nicht in den Einsatz gehe zeigt ihr/ihm auch, wie ernst ich unsere Beziehung, und unsere Situation nehme. Ich halte mein Wort, und entscheide mich für sie/ihn.“*

# Hilfsbereitschaft und Selbstfürsorge



# Hilfsbereitschaft und Selbstfürsorge



# Positives Spannungsverhältnis: Hilfsbereitschaft und Selbstfürsorge

---

## Hilfsbereitschaft

- Hohe *flexible Bereitschaft*, sich für andere einzusetzen
- Auch mal *eigene Interessen zurückstellen* können
- Gelebte *Solidarität*

## Selbstfürsorge

- *Achtsamer Umgang* mit der eigenen seelischen und körperlichen Gesundheit
- Für sich gut *sorgen*
- *Beziehungen pflegen*

# Entwertende Übertreibung: Aufopferung und Egoismus

---

## Selbstaufgabe

- Ignorieren eigener Grenzen/*Negierung eigener Bedürftigkeit*
- Helfer-Syndrom: (Selbst-)-Bestätigung in der Selbstaufgabe suchen, mit den Folgen *Burnout, Depressionen und psychosomatischen Erkrankungen*
- *Falls genügend Leute vor Ort: Warum musst du auch noch hin?*
- Entwicklungsrichtung: *Liebevolle Selbstfürsorge*

## Egoismus

- Das *Gegenteil* von Hilfsbereitschaft
  - *Innere Kündigung*, ggf. Verlassen des Ehrenamtes etc.
  - Entwicklungsrichtung: *Angemessene Dosierung* bzgl. Engagement
-

# Wie ging es damals weiter?

---

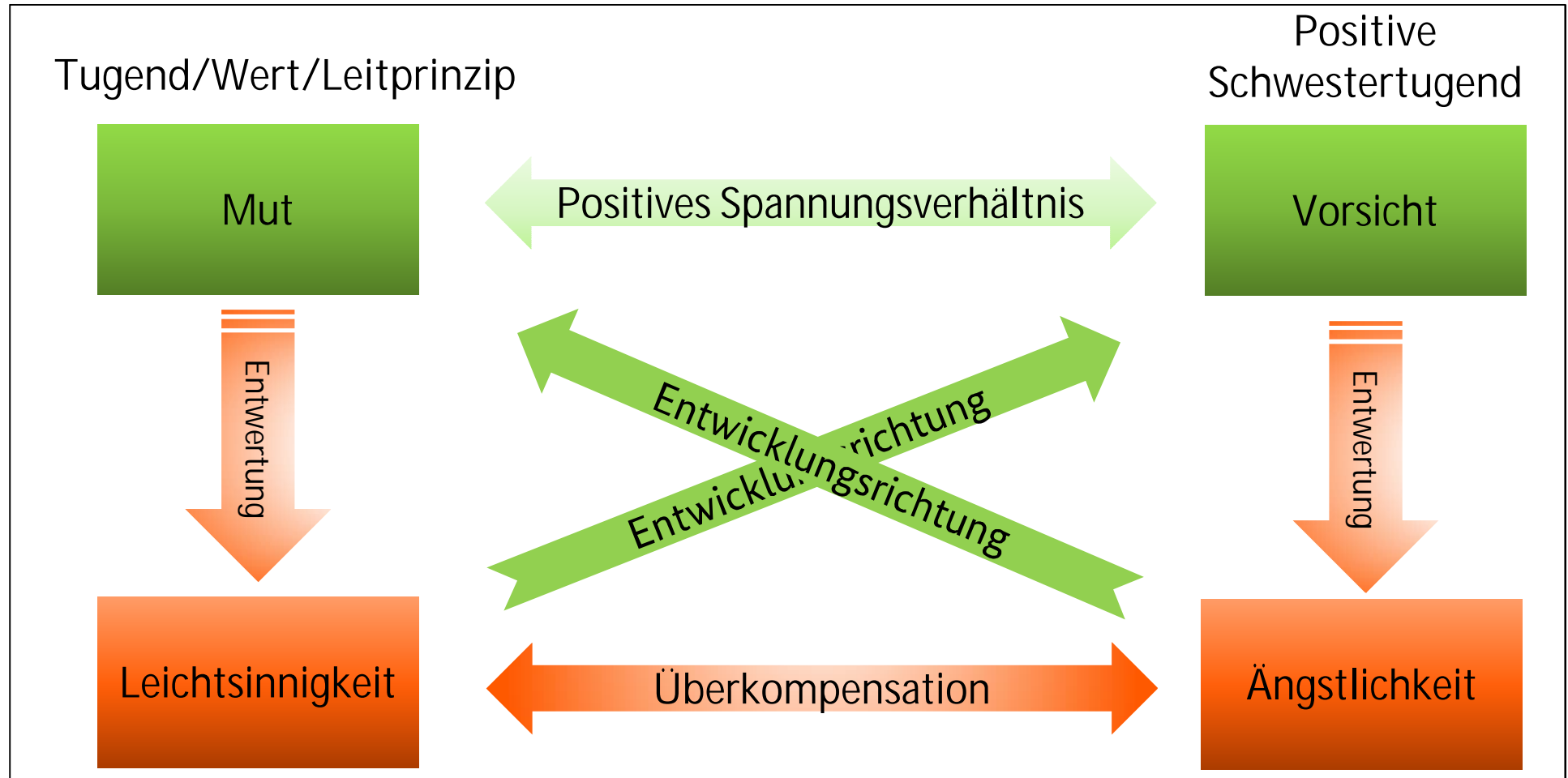
*Die betreffende Einsatzkraft verständigte sich mit seiner Partnerin und seinen Kolleginnen und Kollegen darauf, im Urlaub zu bleiben, um nach seiner Rückkehr als frische Kraft in die Einsatznachsorge einzusteigen.*

---

Beispiel aus der Praxis:

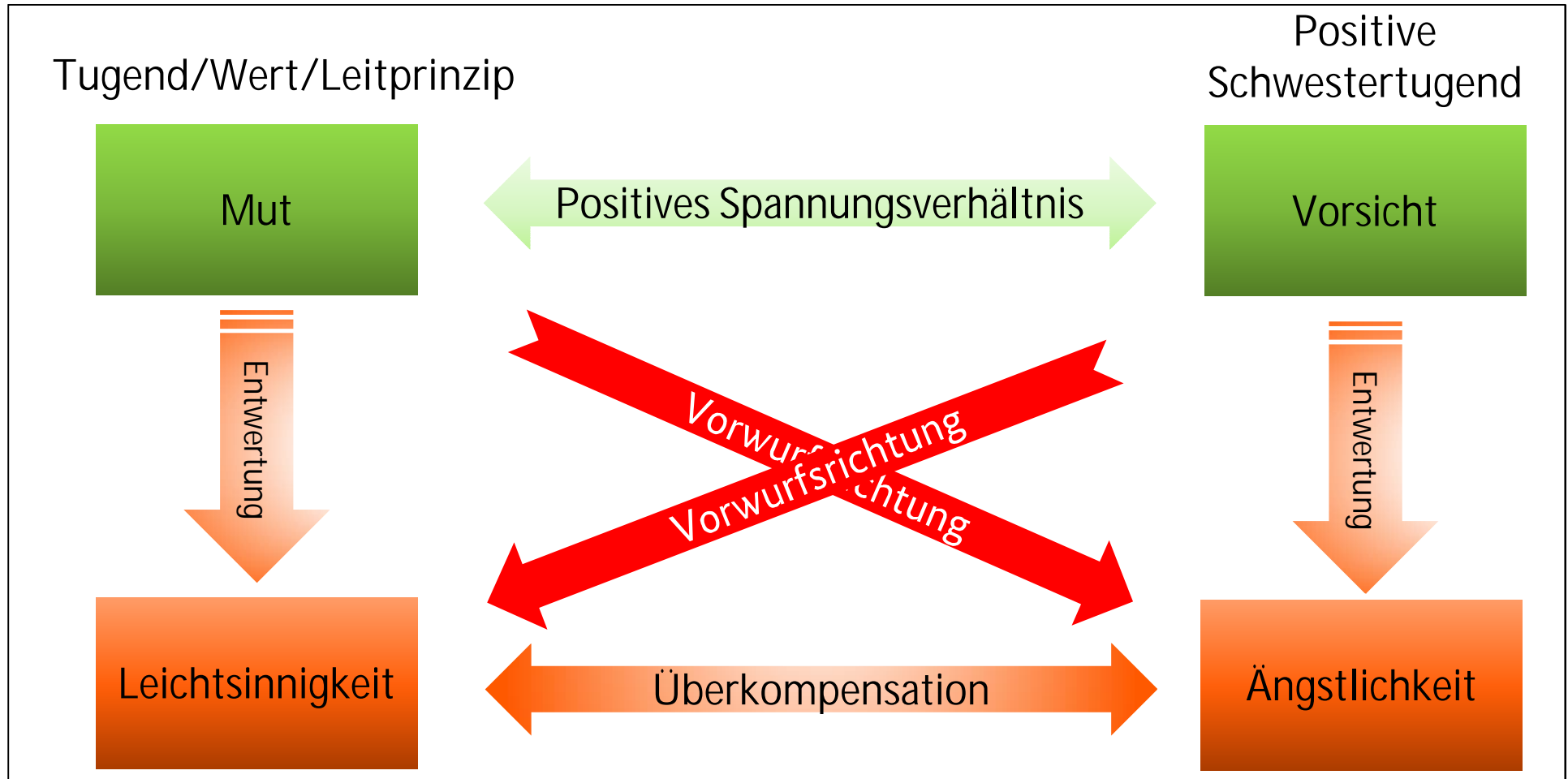
*Mut und Vorsicht*

# Mut und Vorsicht





# Mut und Vorsicht



# Positives Spannungsverhältnis: Mut und Vorsicht

---

## Mut

- Bereitschaft, *Risiken einzugehen*
- Initiative ergreifen und tatkräftig voran gehen
- Angesichts möglicher Nachteile etwas tun, was man für richtig hält

## Vorsicht

- Der *Gefahrenradar* ist an – Situationen werden gewissenhaft geprüft, Gefahren nicht ignoriert
- Behutsames und umsichtiges Handeln
- Wer zugibt, dass er/sie Angst hat, hat Mut

# Entwertende Übertreibung: Leichtsinnigkeit und Ängstlichkeit

---

## Leichtsinnigkeit

- Überstürztes Handeln, ohne vorherige Analyse der Situation
- Handelt fahrlässig, riskant und kopflos
- Ignoriert Gefahren und gefährdet dadurch sich und andere

## Ängstlichkeit

- Kann zu Unentschlossenheit, Gehemmtheit oder übertriebene Vorsicht führen
- Gefahr der Verdrängung eigener Handlungsspielräume – „Ich bin Opfer der Umstände!“ Einhergehend mit Nervosität, Besorgnis und Unsicherheit
- Ignorieren von „unsicheren“ alternativen Handlungsoptionen

# Individuelles Fallbeispiel: Mut und Vorsicht

---

*Erinnern Sie sich bitte an eine Entscheidungssituation, bei der Sie zwischen Mut und Vorsicht abwägen mussten.*

*Welche Überschrift würden Sie dieser Situation geben?*

*Handelte es sich um eine Entscheidungssituation, vor der Sie Angst hatten?*

*Handelte es sich um eine Entscheidungssituation, bei der Sie mögliche Risiken ausgeblendet haben?*

*Minikonferenz:*

*Austausch mit Sitznachbarin/Sitznachbarn (2-3 Personen)*

---

---

*Erinnern Sie sich an eine Entscheidungssituation, die schwierig für Sie war, und in der Sie einen großen (Leidens-) Druck verspürten.*

*Welche Überschrift würden Sie dieser Situation geben (bitte auf der Karteikarte notieren)?*

*Minikonferenz:*

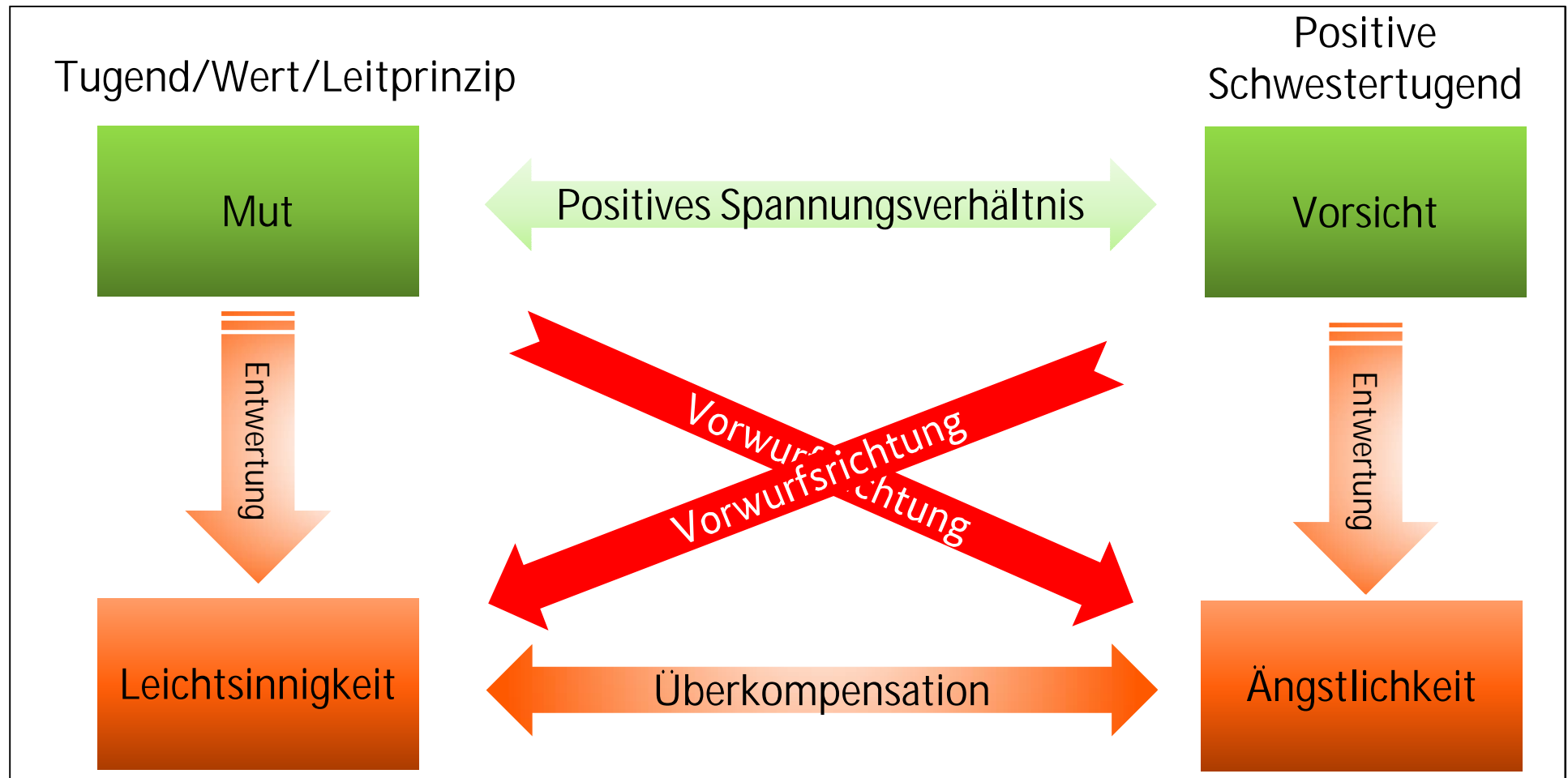
*Austausch mit Sitznachbarin/Sitznachbarn (2-3 Personen)*

*Zu welcher Tugend haben Sie in dieser Situation tendiert:*

*Mut oder Vorsicht?*

---

# Zu welcher Tugend haben Sie tendiert: Mut oder Vorsicht?!



# Innere Werte in belastenden Einsatzsituationen

---

Insbesondere in belastenden Situationen besteht die Tendenz, dass individuelle Handlungsspielräume nicht mehr erkannt werden. Es wird dann tendenziell das Verhalten gezeigt, dessen Wert man mehr zugeneigt ist.

Mutige werden übermütig, Vorsichtige werden übervorsichtig.

*„Die Rinde schweigt, es spricht der Stamm!“*

(Christian Morgenstern)

# Fazit (I)

---

- Menschen neigen in schwierigen Situationen dazu, in eine *mentale Gefangenschaft* zwischen „*Entweder – oder*“ zu geraten
- Die *Situation bleibt* vielleicht *schwierig*, aber mir wird ermöglicht, *bewusst Verantwortung* für meine Entscheidung zu übernehmen.
- Es gibt immer einen *positiven Kern*, der zu schätzen ist. Allein dessen *Überdosierung (des Guten zu viel!)* kann *problematisch* werden.
- Entscheidend ist, dass *beide inneren Haltungen zu Verfügung stehen* bzw. *vorhanden sind*.
- Normal ist, dass man *einem inneren Wert mehr zuneigt*.



# Fazit (II)

---

- *Es gibt keine Musterlösung!* Aber es gibt die Möglichkeit, den *inneren Wertekonflikt besser verstehen* zu lernen, um auf dieser Grundlage zu einer individuell „guten“ *Entscheidung* zu kommen, *die am besten zu meinen Bedürfnissen und zu der Situation passt.*
- *Im Zweifel* ist es immer *besser darüber in den Austausch zu gehen, als einsame Entscheidungen* zu treffen.
- Entscheidend ist der Kontext: *Warum* bin ich so *hin und her gerissen?*  
Beispielsweise: Ich hätte gerne den Einsatz gemacht, weil ich das will; oder: Es gibt niemanden, der zur Verfügung steht!
- Das *Aushalten von Widersprüchen* (Ambiguitätstoleranz) nimmt unter Stress ab – Menschen neigen dazu, „eindimensionaler“ zu werden

# Hinweis bzgl. Forschungsprojekt EKAMED

---

Entwicklung eines Ethikleitfadens für die Helferinnen und Helfer der sanitäts- und betreuungsdienstlichen Einheiten des Bundes im Rahmen der Vorbereitung und Durchführung von katastrophenmedizinischen Einsätzen.

Weitere Informationen:

<https://uni-tuebingen.de/einrichtungen/zentrale-einrichtungen/internationales-zentrum-fuer-ethik-in-den-wissenschaften/das-izew/archiv/abgeschlossene-projekte/projektseiten/ekamed/>

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

---

Volker Harks

Risiko- und Krisenmanagement – Spezialbereiche  
Psychosoziales Krisenmanagement

Bundesakademie für Bevölkerungsschutz und Zivile  
Verteidigung (BABZ)

Ramersbacher Str. 95

53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler

Tel.: 0228/995505403

Volker.Harks@bbk.bund.de



*islieb*

# Literatur und Quellenhinweise

---

- Budapest, Jürgen/Runggaldier, Klaus/Karutz, Harald/Flake, Klaus Hrsg. (2020): Notfallsanitäter heute. 7. überarb. Aufl. Elsevier, Berlin.
- Karutz, Harald/Lasogga, Frank (2016): Kinder in Notfällen. Psychische Erste Hilfe und Nachsorge. 2. überarb. Aufl. Stumpf + Kossendey, Edewecht.
- Maio, Giovanni (2017): Mittelpunkt Mensch. Lehrbuch der Ethik in der Medizin. 2. Aufl. Schattauer, Stuttgart
- Nikendei, Alexander (2017): Psychosoziale Notfallversorgung (PSNV). Praxisbuch Krisenintervention. 2. vollständig überarb. Aufl. Stumpf + Kossendey, Edewecht.
- Schulz von Thun, Friedemann (2022): Miteinander reden: 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differenzielle Psychologie der Kommunikation. 40. Aufl. Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg
- Schulz von Thun, Friedemann (2022): Miteinander reden 4: Fragen und Antworten. 13. Aufl. Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg