

# Macht der Identität – Identität der Macht

**Birger Dulz; Mathias Lohmer**

## Schlüsselwörter

Macht, Identität, Politik, Klinikleitung, Persönlichkeitsstörung

## Zusammenfassung

Es werden die Zusammenhänge zwischen Macht und Identität aufgezeigt. Ausgehend von dem jeweils spezifischen Umgang mit Macht zweier Politiker (Ronald Schill und Helmut Schmidt) werden zunächst allgemeine Gesichtspunkte zu Macht und Identität dargestellt, um anschließend klinische Aspekte zu betrachten. Diese beziehen sich sowohl auf die Macht von klinischem Personal als auch auf jene von Patienten. Schließlich wird das Machtverhältnis zwischen Patienten und Therapeuten skizziert.

## Keywords

Power, identity, politics, hospital management, personality disorder

## Summary

We are illustrating the interactions between power and identity. First we portray the specific way of handling power of two politicians (Ronald Schill and Helmut Schmidt). We then look at power and identity from a more general point of view, followed by a consideration of their clinical aspects. These refer equally to power in regard to both hospital staff and patients. Finally we describe the balance of power in the interaction between patient and therapist.

## The Power of Identity – the Identity of Power

Persönlichkeitsstörungen 2013; 17: 223–231

## Fallbeispiel: Ronald Schill

Ronald Barnabas Schill (54) machte als Strafrichter in Hamburg von sich reden, weil er als „Richter Gnadenlos“ allgemein eine härtere Bestrafung von Tätern forderte und teilweise aufsehenerregend hohe Strafen von Kleinkriminellen erließ. Schrep (1999) schreibt: „Die Menschen, über die er urteilen muß, über die er so viel Macht besitzt, betrachtet der Jurist, der beide Staatsexamina mit Prädikat bestand, aus großer Distanz. Womöglich nur deshalb konnte er jenes Urteil fällen, das ihn im Oktober 1996 populär machte. Schill bestrafte eine offenbar psychisch kranke Frau, die den Lack von zehn Autos zerkratzt hatte, mit zweieinhalb Jahren Knast.“

Schill wurde mit seiner „Partei Rechtsstaatliche Offensive“ 2001 in die Bürgerschaft ge-

wählt und wurde unter Ole von Beust (CDU) Innensenator und somit auch Chef der Polizei Hamburgs. In einem Kommentar (gb 2003) wird Schill beschrieben: „Mit Ronald Schill spielt man nicht. Der Hamburger Rechtspopulist war von Anfang an eine Art Borderline-Persönlichkeit, eine instabile, impulsive und auch zerstörerische Größe der Hamburger Politik. [...] Solange er Ausländer beschimpfte und die Macht garantierte, war Schill willkommen, sogar als Senator. Erst als er sich Ole von Beust zum Feind machte, begann sein Fall.“

Holl (2003) beschreibt die Umstände der Entlassung aus dem Senatsamt: Der Innensenator und Regierungspartner des Hamburger Ersten Bürgermeisters von Beust habe diesem in einem zehn Minuten dauernden Gespräch damit gedroht, ein angebliches homosexuelles Verhältnis zu dessen Justizsenator und ver-

meintlichen Lebenspartner Roger Kusch öffentlich zu machen, falls von Beust weiter darauf bestehe, den in einer Affäre angeschlagenen Staatsrat in der Innenbehörde, Walter Wellinghausen, zu entlassen. Nach diesem Erpressungsversuch sei von Beust schlagartig klargeworden, dass es sich bei Schill möglicherweise doch um eine schon von den Grünen stets vermutete „Borderline-Persönlichkeit“ handele, habe es in der Senatskanzlei geheißt. Wellinghausen war zuvor der Verteidiger von Schill gewesen, als dieser in einem Strafverfahren wegen Rechtsbeugung angeklagt gewesen war. Es ist zu vermuten, dass sich Schill durch die Entlassung seines „Beschützers“ derart bedroht sah, dass er Probleme mit der Impulskontrolle bekommen hatte. Bei der Pressekonferenz, auf der die Entlassung von Schill durch von Beust mitgeteilt wurde, habe Schill eine Pistole getragen (Hirschbiegel 2003), die er sich sofort, als er Innensenator geworden war, besorgt habe; von Beust sei „angst und bange“ gewesen.

2010 tauchte ein Video auf, auf dem Schill beim Konsumieren von Kokain zu sehen ist (Schmieder 2010). In diesem Video berichtet der ehemalige Innensenator und Strafrichter auch, wie es ihm als Senator gelungen sei, eine negative Haarprobe vorweisen zu können: Zunächst sei das Laborergebnis positiv auf Kokain gewesen, woraufhin er – zuvor habe er eine eidesstattliche Erklärung abgegeben, nie im Leben Kokain konsumiert zu haben – das Labor gebeten habe, ein Verfahren anzuwenden, mit dem (nur) höhere Dosen Kokain nachzuweisen sind. So habe er dann auf einer Pressekonferenz einen Negativ-Befund vorlegen können. Ferner habe Schill in dem Video in Rio de Janeiro (!) geäußert, als Strafrichter schwarze Angeklagte härter als andere bestraft zu haben („Von mir haben die Neger alle etwas mehr bekommen“).

## Fallbeispiel: Helmut Schmidt

Helmut Heinrich Waldemar Schmidt (94), einst wie Schill Hamburger Innensenator und später der fünfte Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland, hatte ebenfalls wenig Probleme, seine Macht einzusetzen – auch über die Legalität hinaus. Während der Sturmflut in der Nacht vom 16. auf den 17. Februar 1962 koordinierte er in Hamburg die Rettungsmaßnahmen und nutzte, ohne hierzu legitimiert zu sein, seine persönlichen Kontakte zur Nato und Bundeswehr, um Hilfe herbeizuschaffen. Schmidt sagt hierzu selbst laut Wikipedia: „Ich habe das Grundgesetz nicht angeguckt in jenen Tagen“ (Schmidt 2013).

Schmidt gilt generell als deutlich machtbewusst. Er sagt selbst (Schmidt 2005), dass Journalisten und Politiker sich ähnlich seien: Die reichten vom Staatsmann bis zum Verbrecher. Sich selbst schreibt er Energie und Pflichtbewusstsein zu, das er im Dienst des öffentlichen Wohls eingesetzt habe: „Es hat immer ein ausreichendes Maß an Selbstdisziplin gegeben.“

Dementsprechend hat er sich auch während der Entführung der Lufthansa-Maschine Landshut verhalten, als er die Befreiungsaktion von Mannschaft und Passagieren durch die GSG 9 in Mogadischu befahl. Er hatte mit etlichen Toten gerechnet und für den Fall des Scheiterns der Aktion eine Rücktrittsrede in der Schublade gehabt.

Loki Schmidt (2003) schildert zudem, dass sie und ihr Mann Helmut Schmidt in jener Zeit während eines nächtlichen Spaziergangs durch den kleinen Park des Kanzlerbungalows abgemacht hätten: „Wenn einer von uns gekidnappt wird, darf der andere keine Forderungen der Kidnapper erfüllen.“ Am nächsten Tag hätten sie diese Vereinbarung schriftlich niedergelegt.

Geschildert werden hier Szenen aus zwei Politikerleben mit einem doch sehr unterschiedlichen Verhältnis zur Macht und mit offenbar sehr unterschiedlichen Identitäten.

## Definition von Macht

Seinem etymologischen Ursprung nach (von Gotisch „Magan“) bezeichnet Macht im Allgemeinen „können“ oder „vermögen“: „Macht ist eine Kraft oder ein Vermögen, das Mögliche wirklich zu machen“ (Rahner 1962, S. 585).

In der modernen systemischen Theorie der Organisationsentwicklung wird „Macht“ in betont neutraler Haltung als ein wenig beleuchtetes und oft tabuiertes Phänomen gesehen. Übereinstimmend werden „Macht“ und Machtausübung per se als weder positiv noch negativ bewertet, sondern es seien der Umgang mit Macht und seine Konsequenzen für alle Beteiligten, die zu untersuchen seien. Oft zitiert wird die klassische Definition Max Webers: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1947, S. 28). Kühl und Schnelle (2001) sehen „Macht“ als eine notwendige Gestaltungsmöglichkeit bei der Beherrschung institutioneller Unsicherheitszonen, in denen keine klaren und bindenden Regeln existieren. Macht sei eine Fähigkeit, entweder für andere Probleme zu lösen oder Hilfe zu verweigern. „Macht“ sei eine asymmetrische, aber wechselseitige Beziehung, eine Austauschbeziehung, in der einer den anderen benötige. Insofern wird „Macht“ nicht als eine dysfunktionale Beziehung definiert, sondern als eine funktionale, die in Organisationen Blockaden überbrücke, die durch „Rationalitätslücken“ aufträten. Solche „Rationalitätslücken“ gäbe es dann, wenn verschiedene Logiken und Interessen von Subgruppen oder einzelnen Personen quasi gleichberechtigt einander gegenüberstünden. Die gegenseitige Abhängigkeit von Personen oder solchen Subsystemen in Organisationen begrenzen gleichzeitig die Machtausübung und würden die Notwendigkeit von Spielregeln zum Gebrauch der Macht bedingen (vgl. Lohmer u. Wernz 2005).

## Identität der Macht

Macht gibt, so gesehen, die Möglichkeit, zu entscheiden und zu handeln. Legitime Macht vermittelt Autorität, die wiederum die Basis für Führung darstellt (vgl. Gernalczyk et al. 2012). Sennett (2012) zeigt, wie gute Führungskräfte das „soziale Dreieck“ der Zusammenarbeit nutzen, um Vertrauen und Kooperation der Geführten zu gewinnen. Dieses wird aus den drei Polen „verdiente Autorität“, „wechselseitiger Respekt“ und „Kooperation während einer Krise“ gebildet. Führungskräfte müssen sich ihre Autorität durch Sachkenntnis, Mut und Gerechtigkeitsinn erwerben. Wechselseitiger Respekt gewinnt Geführte und Partner dazu, Macht zu akzeptieren und Gefolgschaft zu leisten. Kooperation während einer Krise ist eine Prüfsituation für den Machtinhaber:

- Hilft er etwas mehr als unbedingt sachlich notwendig?
- Zeigt er Interesse an denen, die direkt mit der Krise befasst sind?
- Ist er physisch und emotional präsent?

Betrachtet man nun unsere beiden Fallbeispiele, so wird deutlich, dass Schill zwar zeitweise über Autorität verfügte, diese aber durch die Beweise seiner willkürlichen Entscheidungen immer mehr beschädigt wurde. Der Mangel an wechselseitigem Respekt führte zum Verlust wichtiger Unterstützer bis hin zu seiner verhängnisvollen Fehleinschätzung des Verhaltens von von Beust. In Krisensituationen wirkte Schill häufig überfordert bzw. rekurrierte auf seine Machtposition. Als Kontrastfigur gewann Helmut Schmidt gerade durch kompetentes, kooperatives Verhalten in einer Krisensituation die Autorität und Macht, die er für die Bewältigung der Krise brauchte und auf die er auch später zurückgreifen konnte – sie war ihm durch sein Verhalten und dessen mediale „Spiegelung“ zugewachsen.

Obholzer (2000) beschreibt, dass Personen eine Autorisierung aus drei Quellen brauchen, um Macht ausüben zu können: von der Instanz, die die Macht delegiert (in Organisationen Vorgesetzte, in Vereinen z. B. die Mitgliederver-

sammlung), die Autorisierung von „unten“ (Mitarbeiter, die geführt werden, Vereinsmitglieder, die einen Vorstand tragen müssen) und schließlich von „innen“, durch das Ich der Person. Dieser letzte Aspekt ist von besonderer Bedeutung: Vielen Führungskräften und Entscheidungsträgern fehlt gerade diese „Autorisierung von innen“, energisch und verantwortungsvoll Macht einzusetzen, um als sinnvoll erkannte Ziele durchzusetzen. Dies führt zu einer Hemmung, Macht sinnvoll und legitim einzusetzen und lähmt gerade in sozialen Organisationen häufig Entscheidungsprozesse.

In solchen Situationen, in denen zu lange um einen alle berücksichtigenden Konsens gerungen wird, Konflikten ausgewichen und Autorität vermieden wird, wird oft schmerzhaft spürbar, dass Macht das Identitätsgefühl in Organisationen auch ordnet. Funktionale Hierarchie und Autorität erlauben Verortung der eigenen Person, Orientieren an der Aufgabe und den Erfordernissen der Umwelt und nicht an Proporz, Nischenbedürfnissen oder Erbhöfen. Sie helfen, Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu klären.

Im Sinne Sennetts und Obholzers braucht Macht aber auch Respekt, Sorge um die Geführten und spürbare Unterstützung in schwierigen Situationen, um ihren eingreifenden und beschneidenden Charakter auszugleichen und ihre Legitimität zu erhalten. Mächtige in Organisationen dienen als Vorbilder und laden auf der Ebene des Unbewussten dazu ein, sich mit der Organisation zu identifizieren (vgl. Gernalczyk et al. 2012). Macht trägt damit zum Erleben von Identität in Organisationen bei, vermittelt aber auch ihrem Träger ein Erleben von Identität.

Dieses Identitätserleben wird auch durch die Zuschreibung von erotischer und narzisstischer Attraktivität gestärkt, die mit Machtpositionen verbunden ist. Der Mächtige löst den Impuls aus, ihn sexuell zu besitzen oder seine Nähe und Aufmerksamkeit zu gewinnen, um so gleichsam an seiner Aura partizipieren und ihn als Eroberung betrachten zu können.

Es ist oftmals beschrieben worden (z. B. Leinemann 2005), wie der plötzliche Verlust von

Macht zu einem Verlust des Identitätsgefühls führen kann, das als schmerzhaft Depression erfahren wird. Der Rollenträger erlebt intensive Gefühle von Sinnlosigkeit, Leere und Selbstwertzweifel – entsprechend kann die Ausübung von Macht auch suchthaften Charakter gewinnen. Macht bekommt dann Surrogat-Charakter, wirkt als Sinnersatz, soll unbewusst Identität schaffen und garantieren.

Aber auch die Mitglieder einer bisher mächtigen Organisation verarbeiten den Verlust der Bedeutung und Macht einer solchen Organisation oft als Einbuße ihres Identitätsgefühls. Firmen, die Insolvenz anmelden, Parteien, die an der 5-Prozent-Hürde scheitern, Ministerien, die wichtige Ressorts abgeben müssen – all das beeinflusst nicht nur die offensichtlichen Träger von Macht, sondern auch die identifikatorischen Teilhaber an der institutionellen Macht.

Beide eingangs erwähnten Politiker mussten allerdings nicht mehr fürchten als allein den Verlust der Macht und womöglich ihres Identitätsgefühls. In früheren Zeiten war das Risiko des Machtverlustes höher – er konnte den Kopf kosten:

### Fallbeispiel: Joseph Fouché

Der französische Polizeiminister Fouché (1759–1820) – ein skrupelloser Machtpolitiker – pflegte ein ausgedehntes Spionagesystem, das auch vor Napoleon und seiner Familie nicht Halt machte, so dass aufgrund dieser Macht des Wissens sich niemand an ihn heranwagte. Stefan Zweig (1952, S. 105) führt aus, dass Fouché nicht einmal gezittert habe, „wenn ihn der Kaiser anspricht: ‚Sie sind ein Verräter, ich sollte Sie erschießen lassen‘, sondern antwortet, ohne der Stimme einen andern Akzent zu geben, geschäftsmäßig: ‚Ich bin nicht dieser Meinung, Sire.‘ Hundertmal läßt er sich kündigen, Verbannung und Amtsentsetzung androhen und verläßt doch ruhig das Zimmer, vollkommen gewiß, daß der Kaiser ihn am nächsten Tage wieder rufen wird.“

Es versteht sich von selbst, dass unter lebensbedrohenden Umständen Macht noch eine ganz andere Bedeutung hat als in unseren Zeiten, in denen man nach einem Machtverlust vergleichsweise sehr weich fällt. Dennoch sind die Methoden des Machterhalts heute dieselben wie dereinst (z. B. durch die National Security Agency der US-Regierung), wenngleich eine Ausufierung dieser Methoden jetzt stets mit dem anders nicht zu gewährleistenden Schutz der Bevölkerung begründet, sprich verbrämt wird.

## Macht der Identität

So wie Macht Identität schaffen, sichern und befestigen kann, erlaubt umgekehrt auch das Erleben einer sicheren Identität das Gefühl von Wirkmächtigkeit und Selbstwirksamkeit. Damit ist die wichtige Überzeugung der eigenen Steuerungsfähigkeit, der Möglichkeit, die Umstände zu beeinflussen und eine Rolle dabei zu spielen, gemeint.

Identitätsstörungen hingegen, wie sie z. B. besonders auffällig bei Menschen mit Persönlichkeitsstörungen vorkommen, lassen das Gefühl von Wirkmächtigkeit prekär werden. Dies führt oft zu einem extremen (und auch die Wirklichkeit verzerrenden) Gefühl von Ohnmacht, dem Gegenteil von Wirkmächtigkeit.

Bei Personen, aber auch ganzen Organisationen, die auf einem „Borderline-Niveau“ funktionieren, kommen in solchen Situationen gehäuft primitive Abwehrmechanismen wie Spaltung, Projektive Identifizierung und Verleugnung vor. Dabei werden dann Zustände quälender Ohnmacht in andere – z. B. Teams und Therapeuten – verschoben, die mit diesen Zuständen dann „infiziert“ werden. Komplementär können diejenigen, die diese Zustände externalisiert haben, das Gefühl von Machtlosigkeit vorübergehend loswerden und einen Zustand von Macht simulieren.

Eine Steigerung davon kann im psychopathischen und perversen Agieren von Folterern beobachtet werden: Das Opfer (z. B. der Fall Kampusch, der Fall Fritzl) wird dabei gewaltsam in Zustände extremer Machtlosigkeit versetzt, wäh-

rend der Peiniger extreme Macht erlebt und auf diesen reparativen Einfluss auf sein Selbstgefühl angewiesen zu sein scheint. Solche Foltermethoden entziehen den Opfern systematisch Selbstbestimmung, damit Macht, also das basale Gefühl von Identität.

## Klinische Aspekte

### Personal

Jeder entwickelt auch im Zusammenhang mit seiner Karriere, seinem gesellschaftlichen und beruflichen Status multiple Identitäten (Volkan 1999). Das sind im Falle des einen Autors (B.D.): Arzt, Angestellter, Psychiater, Psychotherapeut, Chef, Autor, Fachgesellschaftsvorsitzender, Organisator, Supervisor, Dozent. Und im Falle des anderen Autors (M.L.): Diplom-Psychologe, Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Praxisinhaber, Autor, Supervisor, Dozent, Coach.

Entsprechend komplex ist für uns alle der Berufsalltag, insbesondere auch, weil unsere verschiedenen Identitäten von Moment zu Moment unterschiedlich stark im Vordergrund sein können – und das hängt zudem noch von der privaten Situation in dem jeweiligen Moment ab. In persönlich schwieriger Situation wird der eine seine Macht besonders ausüben, während der andere sich zurückzieht und Macht Macht sein lässt.

Generell haben viele Therapeuten aus vermeintlich ethischen Gründen eine deutliche Machtscheu („Gutmensch-Identität“ [vgl. a. Lohmer u. Wernz 2005]). Richter (1991, S. 81f) führt aus, dass Moral ein als Fiktion nützliches, aber auch nicht ganz einfach zu handhabendes Herrschaftsinstrument sei: „Sie beruht auf dem Bedürfnis der schlichten Gemüter, an so etwas wie Ideale und Werte zu glauben, und auf der wechselnden Kunst der Mächtigen, diese Sehnsucht mit Gebots- und Verbotstafeln zu befriedigen. Wenn diese Sehnsucht nach Idealen mit dem Bedürfnis verschmolzen werden kann, sich einer respektablen elterlichen Autorität hinzuge-

ben, dann gewinnen Herrschende [...] einen erheblichen Manipulationsspielraum.“

Manipulation kann aber dadurch entstehen, dass der de facto mächtige Chefarzt partout keine Macht ausüben mag, etwa weil er es nicht erträgt, nicht geliebt zu werden. Die Folgen sind jedoch oft dramatisch: Uneinigkeiten in dem mal hierhin, mal dorthin steuernden Schiff mit der Folge allgemeiner Irritation. Letztlich werden die Patienten schlechter versorgt, wenn die Mitarbeiter ständig damit beschäftigt sind, eine gemeinsame Linie zu finden und Angst aufgrund der Strukturlosigkeit ihre innere Handlungsfreiheit minimiert. Letztlich haben wir dann also dieselbe therapiefreudliche Atmosphäre wie in einer diktatorisch geführten Klinik, in der Angst jede Kreativität torpediert. Mit anderen Worten: Diktatur ist ebenso terrorisierend und kontraproduktiv wie ein Laissez-faire.

#### Fallbeispiel: Assistenzarzt

Ein Assistenzarzt einer psychiatrischen Station hatte über 200 Krankenakten nicht abgeschlossen, also keine Abschlussberichte verfasst. Mehrere Gespräche mit einer stets freundlichen Oberärztin führten zu keiner Veränderung. Der Chefarzt ordnete daraufhin an, dass der Assistenzarzt an jedem Arbeitstag zwei Briefe zu schreiben habe und ihm die Namen der beiden Patienten, deren Briefe diktiert wurden, umgehend per Mail mitzuteilen. Dies war verbunden mit der Androhung von einer oder auch mehreren Abmahnungen und dem Angebot, dass der Assistenzarzt, da er sich schlecht gegen Patienten mit ihren Wünschen und Nöten abgrenzen konnte, im Vorzimmer des Chefarztes diktieren müsse, wenn er die beiden Briefe pro Tag nicht schaffe („bei mir sind Sie ungestört – auch durch Telefonate werden Sie nicht behelligt“). Es ist vorstellbar, was im Assistenzarzt vor sich ging. Mittlerweile gehört dieser Assistenzarzt zu jenen, die NULL Akten nicht abgeschlossen haben, und es drängt sich der Eindruck auf, dass er mehr als erleichtert ist, diesen Berg an Diktaten letztlich dank der unverhohlenen Machtausübung des Chefarztes nicht mehr vor sich zu haben.

Um mit der eigenen Macht konstruktiv umzugehen, sind einige Prinzipien bedeutsam, von denen einige wenige hier aufgeführt werden:

- Es sollten nur Kämpfe geführt werden, die auch zu gewinnen sind.
- Das Denken muss immer auch ein perspektivisches sein.
- Es müssen fachlich und persönlich starke Mitarbeiter vorhanden sein. Wer schwache Mitarbeiter um sich scharft, offenbart persönliche Ohnmacht.
- Die eigenen Mitarbeiter müssen gefördert werden, auch wenn das große Risiko besteht, dass diese irgendwann gehen, um selbst Chef zu werden. Wer seine Mitarbeiter nicht hochkommen lässt, vergibt eine große Chance zur Motivation.
- Zwischen Konventionalität und Unkonventionalität muss ein ausgewogenes Verhältnis bestehen.
- Wenn eigene neue Techniken oder Ideen woanders nachgeahmt, sprich geklaut werden, ist das vor allem eine Anerkennung.
- Verbissenheit ist hinderlich, Humor förderlich.

Eine stabile eigene Identität verleiht für sich bereits informelle Macht; umgekehrt verleiht aber auch eine starke Position eine spezifische Identität. Allerdings ist eine instabile eigene Identität eine schlechte Basis für eine konstruktive Machtausübung, sondern hier wird die Macht primär eingesetzt werden müssen im Sinne einer Plombe. Ein effektives und stabiles Team wird dann allerdings nur schwer entstehen. Aus ungenügend stabiler Identität resultieren letztlich ja Unsicherheit und Angst, die kaschiert werden müssen. Die Folge kennen viele Mitarbeiter in Kliniken und Instituten: Chefs, die sich über das Einflößen von Angst stabilisieren – auf Kosten von Mitarbeitern, Therapien und Patienten. Respekt hingegen entsteht so genau nicht. Und Respekt ist Voraussetzung, um die Macht nicht nur für kurzfristige und kurzfristige Ziele einzusetzen – vergl. das „soziale Dreieck“ von Sennett (2012)!

## Patienten

Gerade Patienten mit einer Persönlichkeits- oder Traumafolgestörung erleben sich aufgrund ihrer gestörten Identität als machtlos. Nicht zuletzt auf Basis des sehr oft erlebten Machtmissbrauchs durch die primären Bezugspersonen nehmen diese Patienten Macht oft ganz pauschal als etwas Negatives wahr und sind oft erstaunt, wenn ich (B.D.) erkläre, dass Macht zunächst einmal etwas Wertneutrales ist und erst die Art der Machtausübung Macht zum Guten oder Schlechten macht: „Wenn ich die Macht hätte, dass Sie keine Schulden mehr haben und einen Studienplatz bekommen, würden Sie es doch begrüßen, dass ich Macht habe!“

Patienten fantasieren Ärzte mächtiger, als diese es sind, und sich ohnmächtiger, als sie es sind. Ein völlig passiver Patient, der sich als völlig machtlos erlebt, hat immerhin die Macht, den Therapeuten und das ganze Team ohnmächtig zu machen – sowohl in der klinischen Realität als im inneren Erleben per projektiver Identifizierung. Allerdings ist es auch verführerischer, den eigenen Therapeuten als mächtig zu erleben, denn das eröffnet ja die Aussicht auf eine deutlich bessere Prognose im Vergleich zu einer Therapie bei einem als ohnmächtig erlebten Behandler. Im Rahmen der Übertragung kann allerdings das Verführerische auch und gerade darin bestehen, den Therapeuten ohnmächtig zu machen, so wie es bei der traumatisierenden Person zumindest im subjektiven Erleben nie gelang. Das aber dürfte bei therapeutischer Kompetenz gut bearbeitbar zu sein.

Ein „machtvoller“ fremdaggressiver Patient macht zunächst die Teammitglieder ohnmächtig, woraufhin diese eine Machtumkehr anstreben (müssen): Der Patient wird fixiert und sediert, ist nun so ohnmächtig, wie er es vermeiden wollte zu erleben (deshalb war er ja aggressiv), und das Team hat nun an Macht gewonnen, aber aus einer Metaebene gesehen letztlich den Kampf verloren, indem Gewalt ausgeübt werden musste.

Auch untereinander üben die Patienten einer Station Macht aus. Insbesondere auf Psychothe-

rapiestationen mit einer gewissen Verweildauer entsteht eine klare Hierarchie unter den Patienten; im Rahmen dieser Hierarchie finden sich die Patienten meistens in genau den Positionen wieder, die sie auch außerhalb der Klinik einnehmen – etwa im Freundes- und Familienkreis sowie im Beruf. Das bringt therapeutische Chancen mit sich, die es ambulant gar nicht und tagesklinisch nur sehr abgeschwächt gibt, auch und vor allem untereinander. Ein Beispiel sind die gar nicht so seltenen „Angstbeißer“, die besonders deutlich Macht ausüben, um die eigene Angst – mitbegründet in instabiler eigener Identität – zu reduzieren: auf Kosten anderer, und zwar so, wie sie es im privaten Umfeld getan haben, im Extremfall mit der Folge einer maximalen sozialen Isolierung. Würden sie nicht so brutal Macht – besser: Pseudomacht ausüben – drohte ein Identitätszerfall.

### Fallbeispiel: Borderline-Patient

Ein Patient mit einer schweren Borderline-Persönlichkeitsstörung, der in seiner Ohnmacht extrem suizidal agiert hatte (er war in ein Haus, das gesprengt werden sollte, eingedrungen und wurde natürlich von der Polizei dort herausgeholt und in die Klinik gebracht), versuchte seine schwere Identitätsstörung und die damit verbundenen Ohnmachtsgefühle dadurch zu kompensieren, indem er Druck auf andere Patienten ausübte. Unter anderem zwang er eine noch sehr viel gestörtere psychotische Patientin, die zudem 20 Jahre älter war als er, ihn oral zu befriedigen.

## Patient und Therapeut

Beide Gruppen – Patienten und Therapeuten – üben die ihnen eigene Macht aus, die beide konstruktiv und destruktiv einsetzen können. Patienten üben dieses Destruktive nicht selten offen, Therapeuten im Verborgenen aus und manchmal auch, ohne eine eigene Wahrnehmung davon entwickeln zu können. Die Vorstellung, man könnte zwischen Patienten und Therapeuten eine Beziehung „auf Augenhöhe“ etab-

lieren, entspricht allerdings einer Illusion. Wäre dies möglich, wäre es eine private Beziehung, die allein schon deshalb, weil beide private „Aktien“ in der Beziehung haben, labiler ist als eine professionelle Beziehung. Erst im Ausbalancieren von Macht und Ohnmacht entsteht eine therapeutisch gedeihliche Atmosphäre, und für diese ist primär der Therapeut zuständig, denn der Patient ist es ja, der die Beziehungsstörung hat. Jedenfalls sollte es so sein. Besorgniserregend ist es in diesem Zusammenhang jedoch, dass auch viele Therapeuten ihre gravierenden Beziehungsprobleme haben: Gerade 20 Prozent von ihnen seien sicher gebunden, wobei es eine noch offene Frage sei, welche Auswirkung das jeweilige Bindungsmuster auf den therapeutischen Prozess habe (Buchheim 2005).

Gerade Borderline-Therapie ist irgendwie ja auch ein „Kampfsport“, und es ist günstig, mit Lust gerne und auch oft gewinnen zu wollen. Das bedeutet aber auch, dass man verlieren können muss. Die eigene Kränkbarkeit sollte sich in Grenzen halten. So wie Patienten ihre Grenzen austesten, so können dies auch Therapeuten tun. Glücklicherweise erfordert Borderline-Therapie ja einen aktiven Therapeuten und eigentlich auch einen mit Spaß an der Macht und am Machtkampf. So bekommen die Patienten eine klare und damit angstreduzierende Struktur als Orientierungshilfe. Ein sich als machtlos erlebender Therapeut wird hingegen die Störung der Identität des Patienten schwerlich reduzieren können.

Strotzka (1985, S. 99f) führt zu Machtbeziehungen in der psychoanalytischen Behandlung – und dies gilt für alle Psychotherapien – aus:

1. „Macht wird in jeder sozialen Interaktion ausgeübt.
2. Der Analytiker übt Experten- und ‚referent‘ (Identifikations-)Macht aus, bis zu einem gewissen Grade also legitime Macht.
3. Der Erfolg der Analyse hängt von einem Konsens darüber ab, wie die Macht ausgeübt wird.
4. Subversive Macht durch den Patienten kann den therapeutischen Effekt mindern (Widerstand).

5. Die subversive Macht des Patienten kann den Analytiker dazu bringen, Zwangsmacht einzusetzen, um die Analyse zu retten.
6. Die Verleugnung der Macht durch den Analytiker führt zu Schwierigkeiten im therapeutischen Prozess.“

Zu einer guten Therapie gehört auch eine gute Angsttoleranz des Behandlers. Seine Angst aufgrund einer objektiven oder subjektiv erlebten (Stichwort: projektive Identifizierung) Ohnmachtssituation kann der Therapeut nur angemessen überwinden, wenn er eine klare Identität hat: eine persönliche und eine rollenspezifische. Nur so hat er den inneren Handlungsspielraum, der nötig ist, um eine kritische Situation kreativ und angemessen zu klären.

#### Fallbeispiel: gezücktes Messer

Strotzka (1984, S. 170) berichtet, dass ein Therapiepatient einen großen Hirschfänger aus der Brusttasche gezogen und ihn in der Scheide raus- und reingeschoben habe. Strotzka habe gedacht: „Lieber Gott, gib mir einen Einfall, wie man diese Situation technisch anpackt.“ Er habe dann gefragt: „Sagen’s, was machen’s denn mit dem Messer?“ Daraufhin habe der Patient ihn angelächelt und gesagt: „Ihnen Angst!“ Strotzka sei dann auf die Idee zu kommen zu sagen: „Das hab’n Sie schon erreicht.“ Der Patient habe gelächelt und das Messer eingesteckt.

Hier wird deutlich, dass eine sichere Identität Strotzka jenen Einfall und damit die Möglichkeit gegeben hat, in einer eigentlich machtlosen Situation wieder handlungsfähig zu werden und eine elegante Lösung zu erreichen. Hätte er „psychiatrisch machtvoll“ reagiert, wäre eine Eskalation unausweichlich gewesen. Mit anderen Worten: Macht und Identität bedingen sich gegenseitig und sind in therapeutischen Situationen unverzichtbar.

Macht ist aber in den Händen labiler Personen durchaus gefährlich. Strotzka (1985, S. 244f) führt aus, dass die Verlockung, Macht um persönlicher Vorteile willen auszunutzen



und immer weiter auszudehnen, stark und mit Lust verbunden sei; Machtmissbrauch sei deshalb „fast unausweichlich“. Transparenz, gute Kommunikation, Selbstkontrolle und Demokratie seien ein guter Schutz. Gegenkraft zu Machtmissbrauch seien im Übrigen „Liebe, Vernunft, Toleranz und gegenseitiges Verständnis, sowie die Fähigkeit zum Kompromiss.“

## Fazit

Macht verleiht Identität, und Identität wirkt machtvoll. Ein mangelnder, ängstlicher Gebrauch oder aber ein manipulativer Missbrauch von Macht schwächen Identität: die des Mächtigen, weil sie seine Legitimität und damit Autorität untergraben; aber auch die Identität derjenigen, die Gefolgschaft leisten, weil sie unter der Macht oder ihrer Abwesenheit leiden und in ihrer Identifikation mit ihrer Rolle und der Organisation, in der sie arbeiten, behindert sind.

Eine unsichere oder gestörte Identität führt zu einem Verlust des Gefühls von Wirkmächtigkeit und verführt dazu, die Ohnmachtsposition in andere zu verschieben und damit eine ersatzweise Macht zu erringen.

Ein bedachter und legitimer Umgang mit Macht stärkt die Identität der Beteiligten, eine sichere Identität lässt souverän gestaltend mit Macht umgehen.

## Literatur

- Buchheim A (2005). Bindung, Bindungsforschung und Psychotherapeuten. In: Wir: Psychotherapeuten über sich und ihren „unmöglichen“ Beruf. Kernberg OF, Dulz B, Eckert J (Hrsg). Stuttgart, New York: Schattauer; 80–91.
- gb (2003). Kommentar: Stadt an der Kante. <http://www.tagespiegel.de/meinung/kommentare/stadt-an-der-kante/470656.html>.
- Giernalczyk T, Lohmer M, Heimer C, Albrecht C (2012). Führung aus psychodynamischer Perspektive. In: Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Giernalczyk T, Lohmer M (Hrsg). Stuttgart: Schäffer-Poeschel; 25–39.
- Hirschbiegel T (2003). <http://www.mopo.de/politik/ole-von-beust-erinnert-sich-schill-war-auf-skandal-pressekonferenz-bewaffnet,5067150,14815910.html>.
- Holl T (2003). Schills gescheiterter Erpressungsversuch. <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/hamburg-schills-gescheitertererpressungsversuch-1118441.htm>.
- Kühl S, Schnelle W (2001). Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben. *Hernsteiner*; 2/2001: 16–21
- Leinemann J. (2005). Höhenrausch: die wirklichkeitsleere Welt der Politiker. München: Heyne.
- Lohmer M, Wernz C (2005). Psychotherapeuten und Macht. In: Wir: Psychotherapeuten über sich und ihren „unmöglichen“ Beruf. Kernberg OF, Dulz B, Eckert J (Hrsg). Stuttgart: Schattauer; 291–302.
- Obholzer A (2000). Führung, Organisationsmanagement und das Unbewusste. In: Psychodynamische Organisationsberatung. Lohmer M (Hrsg). Stuttgart: Klett-Cotta; 79–97.
- Rahner S (1962). Zitiert nach: Historisches Wörterbuch der Philosophie. Ritter J, Gründer K (Hrsg). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft; 585.
- Richter HE (1991). Die hohe Kunst der Korruption. München: Heyne.
- Schmidt L (2003). Helmut Schmidt wollte bei Entführung seiner Loki standhaft bleiben. <http://www.rp-online.de/panorama/deutschland/helmut-schmidt-wollte-bei-entfuhrung-seiner-loki-standhaft-bleiben-1.2074165>.
- Schmidt H (2005). Helmut Schmidt – Mein Leben. Ein Film von Felix Schmidt. ZDF.
- Schmidt H (2013) zitiert nach: [http://de.wikipedia.org/wiki/Helmut\\_Schmidt](http://de.wikipedia.org/wiki/Helmut_Schmidt).
- Schmieder H (2010). Ronald Schill. Kokain und Hasstiraden. <http://www.sueddeutsche.de/panorama/ronald-schill-kokain-und-hasstiraden-1.264081>.
- Schrep B (1999). Robin Hood in Robe. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13848106.html>.
- Sennett R (2012). Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Berlin: Hanser.
- Strotzka H (1984). Abschließende Gedanken zum Symposium. In: Leitsymptom Angst. Götz P (Hrsg). Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo: Springer; 166–171.
- Strotzka H (1985). Macht. Ein psychoanalytischer Essay. Wien, Hamburg: Zsolnay.
- Volkan VD (1999). Das Versagen der Diplomatie. Gießen: Psychosozial.
- Weber M (1947). Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Grundriß der Sozialökonomie. Tübingen: Mohr; 28.
- Zweig S (1952). Joseph Fouché. Frankfurt/M., Hamburg: Fischer.

## Korrespondenzadresse

Dr. med. Birger Dulz  
 Asklepios Klinik Nord – Ochsenzoll  
 Klinik für Persönlichkeits- und  
 Traumafolgestörungen  
 Langenhorner Chaussee 560  
 22419 Hamburg  
 E-Mail: b.dulz@asklepios.com