

gesehen werden. Das Allgemeine der historischen Betrachtung und das Spezielle der Betrachtung eines Menschenlebens bedingen sich insofern gegenseitig, als sich beides parallel entwickelt und gegenseitig verstärkt. Dabei ist Gesellschaft das jüngere Phänomen, das Gemeinschaft als Voraussetzung hat und damit auch im Widerspruch dazu steht. Erst jene Menschen, die ihre auf *dauerhafte Beziehungen* innerhalb der Gemeinschaft beruhende Individualität weiterentwickeln in eine Individualität wechselnder Beziehungen, bilden *Gesellschaft* im Sinne von Tönnies. Diese Menschen geraten jedoch in Konflikt mit der ursprünglichen Gemeinschaft, da sie die dauerhaften Beziehungen auflösen bzw. verändern und damit einen Tabubruch begehen.

Zusammenfassend kann bemerkt werden, dass sich der Ursprung menschlichen Daseins in Form von Gruppen gestaltet hat. Die Weiterentwicklung von Gruppen zu Gemeinschaften ermöglichte parallel eine Weiterentwicklung von Individualität. Dabei ist zu unterscheiden zwischen gemeinschaftlicher Individualität, die auf unbewussten dauerhaften Beziehungen beruht, und der sich daraus entwickelnden gesellschaftlichen Individualität. Erst gesellschaftliche Individualität ermöglicht das gemeinschaftliche Grenzen überschreitende – rationale – In-Beziehung-Treten von Menschen. Gemeinschaftliche Individualität ist an Gemeinschaft gebunden, aber wird auch davon gestützt. Gesellschaftliche Individualität beinhaltet mehr Freiheit, mit dem Nachteil der eben aus dieser Freiheit entstehenden Vereinzelung bzw. Intellektualisierung. Mit Intellektualisierung ist hier gemeint, dass menschliche Beziehungen lediglich auf rationaler Ebene betrachtet werden und damit wesentliche Aspekte von Körperlichkeit menschlicher Wahrnehmung und direkten menschlichen Miteinanders aus dem Blick geraten.

Die Unterschiede menschlichen Miteinanders werden im nächsten Abschnitt erörtert.

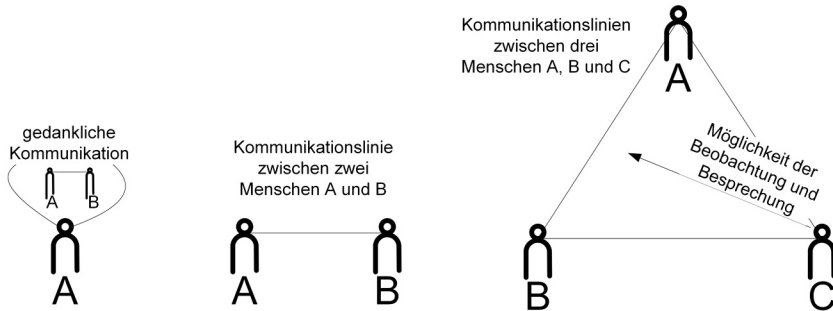
2.2 Unterschiede der Kommunikation bei Individuen, Gruppen, hierarchischer Organisation und Gesellschaft

Unter diesem Abschnitt werden verschiedene Aspekte von Kommunikation zwischen Individuen innerhalb von Gruppen, hierarchischer Organisation und Gesellschaft betrachtet.

Das Denken ermöglicht es Individuen, mit weiteren, in Gedanken vorgestellten Menschen innerlich zu kommunizieren. Obwohl dies lediglich eine Person mit sich selbst tut, so ist doch bereits die Vorstellung einer weiteren Person, begründet auf diverse Erfahrungen, Vermutungen und Fantasien, bis zu einem gewissen Grad eine kommunikative Hinwendung zu dieser Person. Bei einer Kommunikation zwischen zwei Individuen passiert diese Hinwendung äußerlich, kann aber oft auch begleitet bzw. beeinflusst sein von vorhergehender individueller innerlicher Kommunikation. Prinzipiell kann dabei neben dem Inhalt auch die Beziehung und das Verhalten der Kommunikationspartner:innen besprochen werden (vgl. Watzlawick et al. 2011, S. 53ff.). Es gibt jedoch keine weitere Person, die die Kommunikation beobachtet. Erst bei drei Beteiligten entsteht die Möglichkeit, dass jeweils eine Person die Kommunikation zwischen den beiden anderen beobachten kann. Damit wird es bei drei Personen möglich, dass eine Person die Kommunikation der zwei anderen direkt thematisieren kann. In Abb. 11 sind die individuelle

innerliche, Paar- und Dreierkommunikation skizziert. Kommunikation zwischen zwei oder mehr Personen wird mittels Kommunikationslinien symbolisiert.

Abb. 11: Individuelle innerliche, Paar- und Dreierkommunikation



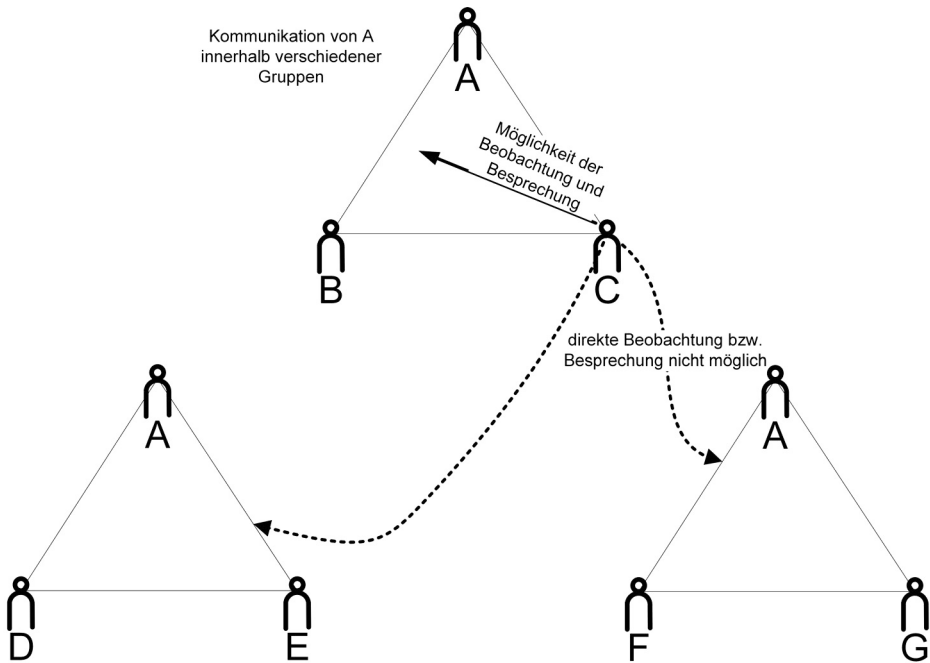
Quelle: Eigene Darstellung

Mit einer meines Erachtens eleganten Leichtigkeit setzt Peter Heintel (vgl. 1977, S. 93) den Bereich des Politischen als jenen Bereich, in dem direkte Kommunikation nicht mehr möglich ist. Dem gegenüber stellt er den Bereich der Gruppe, wo im *Hier und Jetzt* direkte Kommunikation *unvermeidbar* ist. Damit ist eine erste fundamentale Unterscheidung bestimmt, nämlich jene zwischen *direkter* und *indirekter Kommunikation*. Für menschliches Miteinander ist der Schritt von direkter zu indirekter Kommunikation ein fundamentaler Bruch, der es mit sich bringt, dass es möglich wird, dass ein Mensch innerhalb verschiedener Gruppen verschiedenes Verhalten zeigt, ohne dass dies offenbar wird. Bei direkter Kommunikation innerhalb einer Gruppe von z.B. drei Personen, unter der Voraussetzung, dass jeweils lediglich eine Person spricht und alle anderen zuhören, ist das Beobachten der Kommunikation aller durch alle möglich (Abb. 12). Die Beobachtung schließt zwar nicht aus, dass sich ein Mensch A im Gespräch mit B anders verhält als im Gespräch mit C, es wird jedoch allen offenbar.

Gruppendynamische Forschung hat gezeigt, dass sich ab einer Anzahl von 25 Personen Untergruppen bilden (vgl. Krainz 2007, S. 46–47). Das Optimum für eine Gruppe liegt bei zwölf Personen. Bei zwölf Personen ist es möglich, dass jede mit jedem kommuniziert, alle dabei zu Wort kommen und die dabei ausgetauschte Datenmenge in einem erfassbaren Rahmen bleibt. Mit erfassbar ist gemeint, dass das fokussierte Erfassen aller einzelnen Beiträge tiefgreifend möglich ist und sich z.B. nicht nur auf ein Erinnern an verbale Eckdaten wie Namen reduziert. Eine weitere Voraussetzung des dargelegten Modells ist, dass jeweils lediglich eine Person spricht und alle anderen zuhören.

Das Optimum ergibt sich dabei aus dem Widerspruch, dass eine steigende Anzahl von Personen die Komplexität der Problemerkennung und -bearbeitung erhöht, jedoch gleichzeitig die menschliche Aufmerksamkeitsspanne begrenzt ist. Daraus ergibt sich die Schlussfolgerung, dass Gruppen, die aus weniger als zwölf Personen bestehen, Komplexität bzw. kollektive Bearbeitungsbandbreite verlieren, und jene, die aus mehr als zwölf Personen bestehen, die individuelle Bearbeitungsbandbreite überfordern.

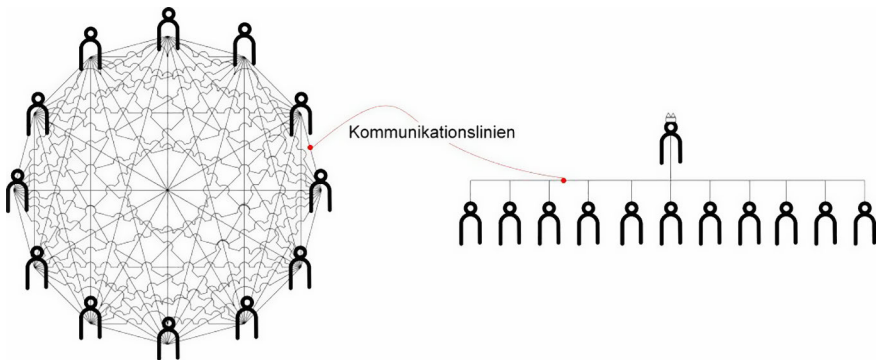
Abb. 12: Unterschied zwischen direkter und indirekter Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung

Im Zusammenhang mit hierarchischen Ordnungen wurden und werden diesbezüglich sogenannte Führungsspannen bzw. Leitungsspannen etc. diskutiert. Dabei handelt es sich grob umrissen um die Frage, wie viele Untergebene einem Vorgesetzten zuzuordnen und welche Vor- und Nachteile mit größeren bzw. kleineren Führungsspannen verbunden sind (vgl. Kreitz et al. 2008).

Abb. 13: Quantitative Betrachtung von Kommunikation



Quelle: Eigene Darstellung

Betrachtet man eine Anzahl von zwölf Personen und vergleicht das quantitative Maximum an möglichen *Kommunikationslinien* (Abb. 13) mit dem Minimum, so ergeben sich aus gruppendynamischer Perspektive folgende Zusammenhänge.

Wenn sich zwölf Personen in einem Raum treffen und im Kreis anordnen, sodass jeder jede sehen kann (Abb. 13 im Bild links), so ergeben sich bei Kommunikation aller mit allen maximal 66 Kommunikationslinien. Mathematisch lässt sich die maximale Anzahl von Kommunikationslinien mit der Gleichung

$$K_G = \frac{n \cdot (n-1)}{2}$$

ermitteln. Dabei steht K_G für Kommunikationslinien⁷ und n für die Anzahl der involvierten Personen. Eine Kommunikationslinie symbolisiert die direkte Ansprache einer Person durch eine andere im Raum. In der Abbildung oben ist die maximale Zahl an Kommunikationslinien in einer Gruppe von zwölf Personen eingezeichnet.

Wird die Kommunikation dahingehend eingeschränkt, dass lediglich eine Person als Ansprechpartner:in fungiert (Abb. 13 im Bild rechts) und – in unserem Beispiel von insgesamt zwölf Personen – den elf anderen Personen die Aufgabe übertragen wird, diese eine Person mit Daten zu versorgen, dann gibt es ein Minimum von elf Kommunikationslinien. Dieses Minimum lässt sich mathematisch mit der Gleichung

$$K_H = n - 1$$

ermitteln. Dabei steht K_H für Kommunikationslinien⁸ und n für die Anzahl von involvierten Personen.

Jede im Beispiel durch eine Kommunikationslinie symbolisierte Kommunikation erfordert Zeit. Damit zeigt sich, dass hierarchische Gliederung der Kommunikation bei gleicher Personenzahl wahrscheinlich weniger Zeit in Anspruch nimmt als Kommunikation in Gruppen. Der Unterschied U wächst mit steigender Personenzahl und hat unter der Bedingung der für Gruppen optimalen Anzahl von zwölf Personen ein Maximum von

$$66 - 11 = 55$$

Kommunikationslinien K_{Umax} . Dabei ist 66 die Anzahl der Kommunikationslinien K_{Gopt} innerhalb einer Gruppe und elf die Anzahl der Kommunikationslinien K_{Hmin} innerhalb einer hierarchischen Ordnung, in die jeweils insgesamt zwölf Personen involviert sind.

Um diese äußerst reduzierte quantitative Betrachtung zu erweitern, werden nun zwei mögliche Fälle skizziert. Dabei bleibt die Grundvoraussetzung, dass es sich um Kommunikation zwischen zwölf Personen handelt, weiterhin bestehen.

- a) Zwölf Personen sitzen, untereinander völlig gleichberechtigt, einander in einem Sesselkreis gegenüber und verhandeln ein gemeinsames zu erreichendes, vorgegebenes

7 Das tiefgestellte G soll hier darauf verweisen, dass die Voraussetzung für diese Gleichung eine Kommunikation von jedem mit jeder innerhalb einer Gruppe im Hier und Jetzt ist.

8 Das tiefgestellte H soll hier darauf verweisen, dass die Voraussetzung für diese Gleichung eine Kommunikation von einem mit allen innerhalb einer Anzahl (n) von Personen ist. Diese Voraussetzung ist z.B. typisch für eine hierarchische Ordnung, deshalb der gewählte Buchstabe H.

Ziel. Die Verhandlung findet ausschließlich unter Anwesenheit aller zwölf Personen statt.

- b) Zwölf Personen sind in einer vorausgesetzten hierarchischen Ordnung in der Form, dass eine Person die hierarchisch vorgesetzte und die elf anderen die hierarchisch untergebenen Personen sind. Die hierarchisch vorgesetzte Person hat ein vorgegebenes Ziel und kommuniziert mit den elf Untergebenen in Hinblick auf die Erreichung des Ziels.

Zu Fall a) Mit der Bekanntheit des Ziels ist noch nicht bestimmt, welche einzelnen Auffassungen davon existieren und ob diese übereinstimmen. Das bedeutet, dass ein gemeinsames Verständnis des Ziels erst verhandelt werden muss. Alle können sich einbringen, Redezeit ist für alle frei verfügbar bzw. kann von allen mehr oder weniger in Anspruch genommen werden. Auch hier zeigt sich, dass neben dem Verhandeln von Inhalten *notwendig* auch das Verhandeln der jeweils eigenen Position in der Gruppe passiert. Ebenso verhält es sich mit dem Modus für Entscheidungen. Wie Entscheidungen getroffen werden, ist erst zu verhandeln. Insgesamt zeigt sich, dass neben auf das Ziel bezogenen Themen unbedingt auch auf die gemeinsame Kommunikation fokussiert werden muss. Diese Komplexität zu verarbeiten ist eine große Herausforderung für die Kommunikation innerhalb der Gruppe. Die Kommunikation ist grundsätzlich transparent.

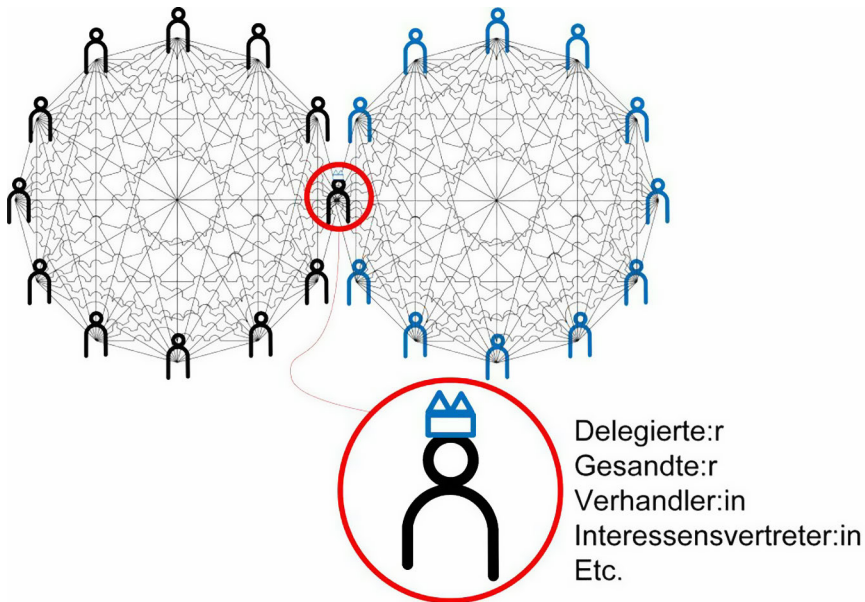
Zu Fall b) Das gegebene Ziel ist ident mit der Auffassung des Ziels der vorgesetzten Person. Die vorgesetzte Person entscheidet. Sie kommuniziert nach eigenem Ermessen mehr oder weniger mit den jeweils untergebenen Personen. Die vorgesetzte Person entscheidet, ob in einem Raum und zur gleichen Zeit oder ob jeweils räumlich und zeitlich getrennt kommuniziert wird. Es hängt von der vorgesetzten Person ab, ob die Kommunikation mit den Untergebenen transparent geführt wird oder nicht. Zu diesem Fall passt die Darstellung eines *gemeinsamen Willens* von Tönnies (2012, S. 48),

»daß ein gemeinsamer Wille überall vorhanden ist, wo eine Menge von Menschen sich dauernd in Herrschende und Gehorchende scheidet. Als Gehorchende müssen aber Alle angesehen werden, welche nicht einen Willen durch Willkür (in Handlungen oder Unterlassungen) kundgeben, der dem herrschenden Willen zuwider ist. Der Wille der Herrschenden gibt sich aber eben darin kund, daß der Wunsch, es mögen gewisse Handlungen durch die Gehorchenden geschehen oder nicht geschehen, durch willkürliche und wahrnehmbare Zeichen mitgeteilt wird. Je nach seiner Stärke und nach der Art seiner Mitteilung kann sich dieser Wunsch in verschiedenen Formen ausdrücken: als Bitte, Ermahnung, Forderung, als Schieds- oder Richterspruch, als Befehl, als Gesetz. Und er kann seine Wirkungsfähigkeit durch Anhängung von Versprechen (Verheißung) oder Drohung verstärken, d.h. durch die Vorhersagung, daß etwas geschehen oder nicht geschehen wird, wenn die Erfüllung des kundgegebenen Wunsches erfolgen oder nicht erfolgen sollte – sei es nun, daß dieses Geschehen als von der Willkür des Versprechenden (Drohenden) abhängig oder sonst als sichere bzw. wahrscheinliche Folge hingestellt wird.«

Mittels dieses einfachen Fallvergleichs ist ersichtlich, wie groß die Komplexitätsreduktion durch vorausgesetzte hierarchische Ordnung ist.

Wird der Bereich erweitert auf mehr als zwölf Personen, so wird eine Vermittlung zwischen den Gruppen notwendig; damit beginnt der von Heintel (siehe oben) als *das Politische* bezeichnete Bereich. Dabei stellt sich die Frage, wie zwischen den Gruppen vermittelt wird. Eine Möglichkeit, die Vermittlung zu verwirklichen, ist die Ernennung (Beauftragung, Ermächtigung etc.) einer Gesandten (Botschafter, Delegierter, Interessensvertreterin etc.). Diese Situation ist in Abb. 14 skizziert.

Abb. 14: Betrachtung von Kommunikation zwischen Gruppen



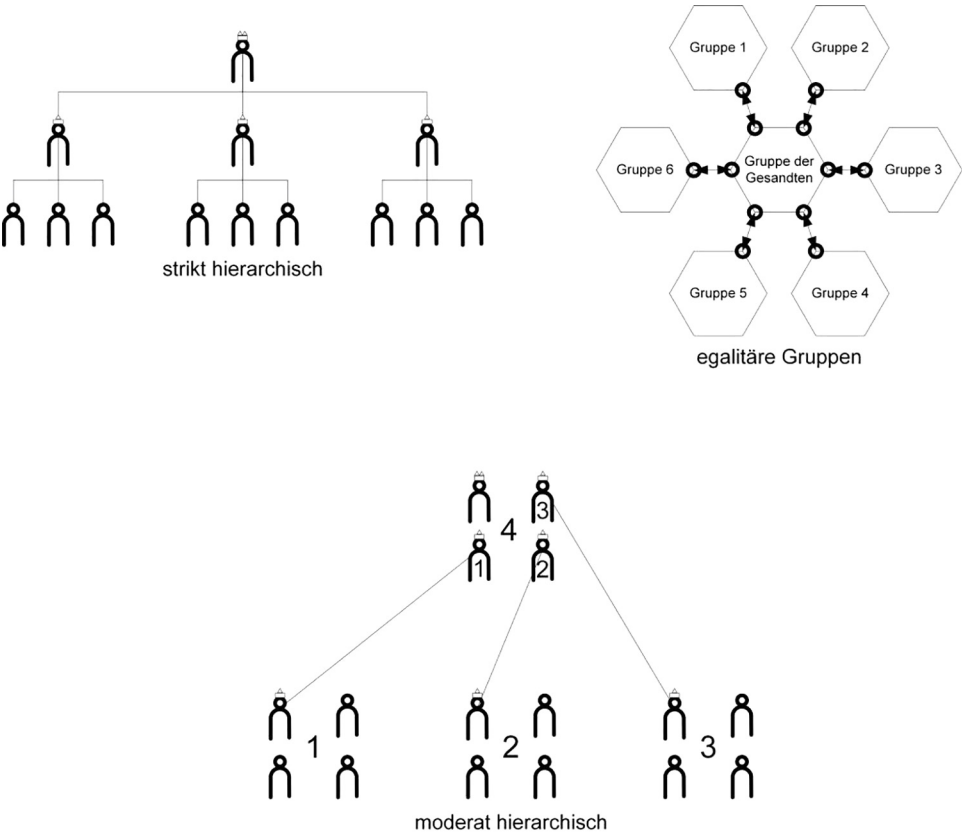
Quelle: Eigene Darstellung

Eine meines Erachtens wichtige Tatsache dieser sozialen Situation ist, dass jene Person aus einer Gruppe, die versandt wird, auch bei grundsätzlicher Gleichstellung aller Gruppenmitglieder durch die Versendung unterschieden ist von allen anderen. Faktisch ist die gesandte Person die einzige, die sowohl in der sendenden als auch in jener Gruppe, an die sie gesandt wird, bei der jeweils direkten Kommunikation dabei ist. Das ergibt ein Problem der Loyalität. Die gesandte Person ist damit konfrontiert, in der jeweiligen Gruppe Interessen auszuhandeln, die in der jeweils anderen Gruppe wahrscheinlich nicht im vollen Ausmaß angenommen werden. Das bedeutet, dass Gesandte die Last der Erwartung beider Gruppen zu tragen haben und in den jeweiligen Aushandlungsprozessen die jeweils andere Gruppe *repräsentieren* müssen (vgl. Pesendorfer 1996).

Basierend auf den oben dargelegten Betrachtungen von Kommunikation innerhalb egalitärer Gruppen und hierarchischer Ordnungen werden nun weitere Betrachtungen zur Kommunikation innerhalb von Gesellschaft – dem politischen Bereich – ausgeführt. Der Fokus wird auf die Organisationsform Hierarchie gelegt und es wird aus den zwei widersprüchlichen Polen, nämlich (1) strikter hierarchischer Ordnung und (2) Ordnung

mittels egalitärer Gruppen, ein Modell moderater hierarchischer Ordnung entworfen. Als grundlegendes Merkmal hierarchischer Ordnung wird die Reduktion des Zusammenwirkens von mehreren Personen auf eine Person hin angesehen. Die strikte hierarchische Ordnung ist dabei gekennzeichnet durch das *Tertium non datur* der formalen Logik (vgl. Heinrich 2021, S. 209), das in der völligen Unterwerfung der Untergebenen und der absoluten Herrschaft des Vorgesetzten – ein Drittes gibt es nicht – zum Ausdruck kommt. Die strikte hierarchische Ordnung ist in Abb. 15 links oben skizziert (siehe auch das Zitat oben, Tönnies 2012, S. 48). Demgegenüber ist in Abb. 15 rechts oben die Ordnung in und zwischen egalitären Gruppen angedeutet. Diese Form der Ordnung benötigt neben der Auseinandersetzung mit inhaltlichen Themen ein immanentes Aushandeln von Beziehungen und Ermächtigungen.

Abb. 15: Egalitäre Gruppen, strikt hierarchische und moderat hierarchische Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Mischung dieser beiden widersprüchlichen Pole ergibt sich die in Abb. 15 Mitte unten skizzierte moderate hierarchische Ordnung, die ein Drittes, nämlich Verhandlung der Untergebenen mit dem Vorgesetzten, zulässt und damit das *Tertium datur*

ermöglicht (vgl. Heinrich 2021, S. 214–215). Der *Preis* für diese Ermöglichung des Tertium datur mittels *moderater hierarchischer Ordnung* ist die Verlangsamung von (Entscheidungs-)Prozessen (vgl. Heintel und Krainz 2015, S. 88–92), der *Nutzen* die größere Komplexität der Betrachtungen auf Grund der intensivierten Kommunikation (vgl. die Skizze von Tannenbaum und Schmidt 1958). Innerhalb einer moderat hierarchischen Organisation ermöglicht die Autorität durch die Gestaltung der Kommunikation mit den Untergebenen eine Reflexion der Gegebenheiten.

Werden die Betrachtungen auf den gesellschaftlichen Bereich erweitert, so sind bereits in einem kleinen Staat wie Österreich über sechs Millionen wahlberechtigte Menschen⁹ einzubeziehen. Der gesellschaftliche Bereich ist jedenfalls maximal divers. Meines Erachtens sind – *zumindest* was Europa betrifft – sowohl die extremen Pole strikte hierarchische Organisation und egalitäre Gruppen als auch sämtliche Abstufungen zu finden. Um eine Verstrickung in Detailbetrachtungen zu vermeiden, werden hier abschließend lediglich einige wesentliche Aspekte von Kommunikation auf gesellschaftlicher Ebene grob skizziert.

Die Frage, die sich stellt, ist, wie Meinungsbildung auf gesellschaftlicher Ebene mittels Kommunikation ermöglicht wird. Einerseits hat eine etablierte strikte hierarchische Ordnung den Vorteil, dass Meinungsbildung schnell und pragmatisch von jeweils herrschenden Autoritäten aus geschieht. Kurz gefasst ist die herrschende Meinung die Meinung der Herrschenden. Andererseits krankt diese Form der Organisation an der Problematik, dass tendenziell die Realität nach oben hin verzerrt wird, indem Autoritäten von Untergebenen vorzugsweise gute Nachrichten übermittelt werden. Das Resultat dieser Tendenz ist eine Abkoppelung des Informationsstands der Autoritäten von tatsächlichen Gegebenheiten. Eine in demokratischen Systemen etablierte Gegenmaßnahme ist die zeitliche Begrenzung von Autorität mittels festgesetzter Maximaldauer und die damit verbundene Zur-Wahl-Stellung von Amtsgewalt. Der Sinn von demokratischen Wahlen liegt darin, den amtierenden Autoritäten die aktuelle reale Situation der Wähler:innen-schaft zu vermitteln und damit korrektiv zu sein. Wo solche Mechanismen nicht etabliert sind, z. B. in Diktaturen, gestalten sich Umbrüche meist gewaltvoller bzw. behält die Autorität lediglich unter Einsatz von (struktureller) Gewalt ihre Macht. Weder das demokratische noch das autoritäre System kommt ohne indirekte Kommunikation aus. Was bleibt, ist die Frage nach der Gestaltung von indirekter Kommunikation bzw. die Untersuchung, wie indirekte Kommunikation in unterschiedlichen Systemen gestaltet ist und was sich in der Folge daraus ergibt.

Um hier Beispiele zu nennen, so sind strikte Hierarchien wahrscheinlich in Institutionen wie Militär, Polizei, Kirche und Ähnlichem zu finden, moderate Hierarchien in verschiedenen wirtschaftlichen Bereichen, die einen intensiven Kundenkontakt erfordern, während z. B. Vereine egalitäre Gruppen auf freiwilliger Basis darstellen.

So weit zu den Unterschieden von Kommunikation zwischen Individuen innerhalb von Gruppen, hierarchischer Organisation und Gesellschaft. Um diese Skizze zu relativieren, werden im nächsten Abschnitt zusätzlich noch grundsätzliche Probleme bei der Begriffsbildung und der Setzung von Grenzen diskutiert.

9 Stand 2022. Siehe https://www.bmi.gv.at/412/Bundespraesidentenwahlen/Bundespraesidentenwahl_2022/start.aspx#wahlberechtigte, Zugriff am 1. November 2022.