

Als am 13. Januar 2012 das Kreuzfahrtschiff Costa Concordia vor der Insel Giglio mit einem Felsvorsprung kollidierte und später unmittelbar vor der Küste mehr als zur Hälfte im Wasser versank, beobachtete die Gesellschaft eine Katastrophe. Die Empörung über diesen befremdlich anmutenden Unfall, der 32 Todesopfer zur Folge hatte, war in der öffentlichen Meinung eine Zeit lang allgegenwärtig und die Suche nach einem Verantwortlichen dauerte nicht lang. Die gesellschaftliche Kommunikation hatte den Tenor, dass der Schiffskapitän die Havarie durch individuelles Fehlverhalten verursacht habe, weil er eigenmächtig von der Standardroute abgewichen sei. Die vorliegende Studie analysiert den Fall der Costa Concordia nun unter organisationssoziologischen Gesichtspunkten und skizziert ein differenziertes Bild. Das empirische Forschungsinteresse bezieht sich dabei auf die Untersuchung von Devianz im organisationalen Kontext. Mit dem Begriff der Devianz wird ein Verhalten bezeichnet, das von geltenden Normen oder Regeln abweicht.<sup>1</sup> (vgl. Ermann und Lundman 1978, S. 58) Insofern beschreibt der Begriff der Devianz Abweichungen von Normen und ist in diesem Sinne austauschbar mit den Begriffen der Normabweichung und des Normenverstößes. Der grundlegende Problembezug dieser Studie liegt in dem Umgang mit Normenverstößen in Organisationen. Bei der Erörterung, wie auf der Costa Concordia mit Normabweichungen verfahren wurde, sind zwei Differenzierungsaspekte zu beachten, deren Unterscheidung im Rahmen der vorliegenden Studie relevant ist. Zum einen wird der Begriff der Devianz auf das Konstrukt der formalen Organisation bezogen. Dem-

---

<sup>1</sup> In der empirischen Forschung zur Normanalyse wird der Begriff der Norm äquivalent zum Begriff der Regel verwendet. (vgl. Hopf 1987, S. 240) Im Rahmen der hier vorliegenden Studie wird diese Gleichsetzung unter Praktikabilitätsaspekten übernommen.

nach stellen Normenverstöße Abweichungen von formalen Regeln und Standards der Organisation dar. Dieser Unterscheidungspunkt ist eine Voraussetzung für die Analyse informeller Praktiken auf der Costa Concordia. Zum anderen wird in der Fallanalyse berücksichtigt, dass die Havarie auch in der Organisationsumwelt als Normabweichung beobachtet wird und spezifische Kommunikationen in Gang gesetzt werden. Dieser Aspekt betrifft vor allem die Untersuchung der Prozesse der Verantwortungszurechnung nach der Havarie. Insofern werden Normabweichungen – in Abgrenzung zueinander – sowohl im Kontext der formalen Organisation wie auch der gesellschaftlichen Umwelt begriffen. Hinsichtlich der Aufarbeitung von Abweichungen in der Formalstruktur zielt die Untersuchung darauf ab, die Art und Weise, wie sich die Havarie ursächlich ereignete, unter dem Bezugspunkt des Konzepts der „brauchbaren Illegalität“ von Niklas Luhmann systemtheoretisch zu analysieren. Die soziologische Forschung stellt für diesen Untersuchungsbe-  
reich eine Reihe empirischer Ergebnisse zur Verfügung und identifiziert Normabweichungen in Organisationen als unfallursächliche Bedingungen. Der Schiffbruch der Costa Concordia dient insofern als Fallbeispiel zur Untersuchung der Funktionalität von Regelabweichungen in Organisationen und deren Einfluss auf das Unfallgeschehen. Im Fokus stehen dabei Zielkonflikte, die als Ursache für die Entwicklung informeller Praktiken betrachtet werden. Konkret bedeutet dies, dass im Rahmen dieser Studie die Annahme vertreten wird, dass sich aufgrund von Zielkonflikten auf der Costa Concordia eine Kultur der Regelabweichung ausgebildet hat. Zentrale Widersprüche zwischen Sicherheitsanforderungen, Effizienzbestrebungen und Attraktivitätsbemühungen werden als Auslöser für Abweichungen von formalen Organisationsregeln, zuweilen auch Rechtsnormen, welche in jeder Organisation zu finden sind, beobachtet, die informell geduldet einen ökonomischen Ausgleich zwischen diesen divergierenden Zielen ermöglichen. Für die Untersuchung von Zielkonflikten spielt zudem das Organisationsumfeld eine wesentliche Rolle, da auf diesem Wege verschiedenste Anforderungen an das Unternehmen Kreuzfahrt kommuniziert werden. So ist für den Fall Costa Concordia die Beobachtung relevant, dass die Kreuzfahrtindustrie im letzten Jahrzehnt stark expandiert ist. Nach Angaben des Kreuzfahrtverbands European Cruise Council (ECC) sind seit 2011 weltweit 350 Kreuzfahrtschiffe verzeichnet, von denen 152 Schiffe das Mittelmeer, welches auch das Einsatzgebiet der Costa Concordia war, befahren. (vgl. Jans 2011b, S. 2 f.) Damit reagierte die Kreuzfahrtbranche in der Vergangenheit auf eine gestiegene Nachfrage nach Kreuzfahrtsreisen. Es wurde verzeichnet, dass im Zeitraum von 2005 bis 2010 die Anzahl der Kreuzfahrtpassagiere auf dem europäischen Markt von 3,1 auf 5,5 Mio. gestiegen ist. Die jährliche Wachstumsrate beträgt für diesen Sektor im Durchschnitt 11,2% und die Erwartungen an das Kreuzfahrtgeschäft sind weiterhin hoch. Bis 2025 soll sich

die Zahl der Kreuzfahrtreisenden weltweit auf 30 Mio. erhöhen. (vgl. European Cruise Council 2012, S. 12 ff.) Demnach sind Kreuzfahrtunternehmen, wie auch die Organisation Costa Crociere, zu deren Flotte die Costa Concordia gehörte, auf dem Markt einer enormen Konkurrenzsituation ausgesetzt. Während allgemein die Tendenz zu beobachten ist, dass die Konstruktion moderner Kreuzfahrtschiffe verstärkt die Installation spektakulärer Erlebnisbereiche berücksichtigt, wie z. B. Seilbahnen oder Grünanlagen an Bord, scheint sich der Markt für Schiffe früherer Generationen noch deutlicher zu verschärfen. So wird in der Dezemberausgabe 2011 des Newsletters „Kreuzfahrt“<sup>2</sup> unter der Schlagzeile „Reedereien-Perspektiven“ geschildert, dass Reedereien vor der Herausforderung stehen, ihren Kunden erlebnisreiche Routen anzubieten und dies insbesondere im Mittelmeerraum, da die Passagiere vermehrt Wiederholungsreisende sind und Standardrouten an Attraktivität verlieren. (vgl. Jahns 2011a, S. 2 f.) Kreuzfahrtunternehmen operieren insoweit unter vielfachem Druck. Diese Beobachtung wird nicht nur für die Analyse informeller Praktiken auf der Costa Concordia relevant sein, sondern auch bei der Einordnung von Zielkonflikten in ein breiteres Organisation-Umweltverhältnis eine Rolle spielen. Neben der funktionalen Analyse von Normabweichungen greift die vorliegende Untersuchung auch die Feststellung früherer Studien auf, dass unfallverursachende Organisationen menschliches Fehlverhalten zur Ursache erklären. Die systemtheoretische Ausrichtung der vorliegenden Falluntersuchung veranlasst dabei zu der Frage, wie Organisationen mit Unfallereignissen umgehen, wenn diese in der Organisationsumwelt thematisiert werden. In dieser Hinsicht wird der Begriff der Normabweichung in ausgedehnter Form verwendet. Wie angemerkt, stellen Unfallereignisse wie die Havarie der Costa Concordia auch Normabweichungen in der Organisationsumwelt dar und setzen spezifische Erwartungsbildungsprozesse in der Gesellschaft in Gang. Deshalb wird angenommen, dass normative Erwartungen in der Organisationsumwelt einen zentralen Orientierungspunkt für die Reaktion der unfallverursachenden Organisation darstellen. Die Feststellung in Fallstudien, dass die Verantwortung für Normenverstöße auf einzelne Organisationsmitglieder zugerechnet wird, führt zu der präziseren Fragestellung, wie der Prozess der Verantwortungszurechnung abläuft und welche Rolle dabei die Organisation wie auch die Organisationsumwelt spielen. So wird vermutet, dass die Thematisierung des Unfalls in der Organisationsumwelt einen entscheidenden Einfluss auf den Prozess der Verantwortungszuweisung ausübt. Die Nachzeichnung und Analyse des Spiels um die Verantwortungszuweisung in der

---

<sup>2</sup> Der Newsletter Kreuzfahrt wird von der Arbeitsgruppe „Kreuzfahrtforschung“ in Zusammenarbeit mit der FT- Freizeit und Touristik GmbH seit Juni 2010 herausgebracht und stellt aktuelle Informationen, Hintergründe und Projekte zur Kreuzfahrttouristik bereit.

Gesellschaft nach der Havarie stellt insofern einen zweiten Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung dar.

Da der Anspruch der Analyse von Zielkonflikten die Identifikation der erfolgten Normenbrüche innerhalb der unfallverursachenden Organisation voraussetzt, wird der Schiffbruch der Costa Concordia bis ins Detail rekonstruiert, um Abweichungen von der Formalstruktur und Rechtsnormen zu erfassen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Zielkonflikte herauszuarbeiten und in Zusammenhang mit den dokumentierten Normenbrüchen zu reflektieren, um Rückschlüsse auf den Umgang mit Devianz in Organisationen zu ziehen. Das empirische Datenmaterial der Falluntersuchung setzt sich dabei zum einen aus den offiziellen Untersuchungsberichten, die im Rahmen des Beweissicherungsverfahrens zum Schiffbruch der Costa Concordia erstellt wurden, wie auch den Befragungsprotokollen, die im Zuge der Voruntersuchungen der Staatsanwaltschaft angefertigt wurden, zusammen. Zudem werden auch aufbereitete Daten der Blackbox, d. h. des elektronischen Datenspeichers, der Costa Concordia eingebunden, die von dem italienischen Verbraucherschutz-Verband Codacons zur Verfügung gestellt wurden. Dadurch liefert die Fallstudie auch Erkenntnisse, die über die offiziellen Gutachten hinausgehen. Um darüber hinaus das Spiel der Verantwortungszuweisung in der Gesellschaft nach dem Unfall soziologisch zu untersuchen, werden die Reaktionen der Organisation Costa Crociere wie auch die Resonanz in der Organisationsumwelt auf den Schiffbruch der Costa Concordia dokumentarisch herausgearbeitet. Die offiziellen Stellungnahmen der Reederei, die dokumentierten Verfahrensschritte des italienischen Tribunals und die mediale Berichterstattung in der Gesellschaft dienen dabei als empirische Datengrundlage. Die vorliegende Studie wird im Ganzen durch die Anwendung der dokumentarischen Methode als empirisches Forschungsinstrument kontrolliert. Die Wahl dieses methodischen Kontrollhilfsmittels impliziert aus methodologischer Sicht einen Verzicht auf ein hypothesentestendes Verfahren. Da die dokumentarische Methode prinzipiell eine Zwei-Komponentenstrategie darstellt, welche durch eine rein faktische Beschreibung des Forschungsgegenstands die zu vollziehende Reflektion vorbereitet, und in diesem Untersuchungsrahmen offen ist für Erkenntnisse, die außerhalb eines hypothesenarbeitenden Problembezugs liegen, werden in diesem Sinne Chancen gesehen den soziologischen Erkenntnisgewinn zu steigern. Im Folgenden wird der Aufbau und die Gliederung der Studie vorgestellt.

Nachdem im ersten Kapitel das Forschungsinteresse und die analytischen Schwerpunkte der Untersuchung dargestellt wurden, konzentriert sich das zweite Kapitel auf eine Beschreibung zentraler Studien zu Normabweichungen im Organisationskontext. Da innerhalb der empirischen Fallrekonstruktion auf eine Einbindung bisheriger Studienergebnisse in Form von Vergleichshorizonten verzichtet

wird, werden die Studienerkenntnisse in einer Form aufbereitet, die unmittelbare Anschlüsse an den hier behandelten Problembezug ermöglichen. Das dritte Kapitel behandelt die Grundlagen der systemtheoretischen Perspektive nach Niklas Luhmann und schildert die Merkmale der formalen und informalen Organisation. Die Veranschaulichung wesentlicher Aspekte der Systemtheorie zielt darauf ab, ein tiefes Verständnis für die Operationsweise der formalen Organisation zu generieren wie auch den Systemtyp der Organisation in den gesellschaftlichen Kontext einzubetten. Im vierten Kapitel wird die dokumentarische Methode als empirisches Forschungsinstrument der Falluntersuchung erläutert. Neben der Beschreibung der zu vollziehenden methodischen Vorgehensweise, werden auch die Vorzüge der systemtheoretischen Perspektive für empirische Untersuchungen, insbesondere für die Analyse von Normabweichungen, geschildert. Im fünften Kapitel erfolgt die rekonstruktive Falluntersuchung der Havarie der Costa Concordia. Während im ersten Schritt der Unfallverlauf, die erfolgten Normenverstöße wie auch die gesellschaftlichen Reaktionen auf dieses Ereignis chronologisch aufgearbeitet werden, findet im zweiten Schritt eine soziologische Reflektion der beobachteten faktischen Inhalte statt. Dabei werden informelle Praktiken auf Zielkonflikte zurückgeführt und eine Kultur der Regelabweichung skizziert. Im sechsten Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Fallrekonstruktion summarisch beschrieben und Anregungen gegeben, wie das empirische Potential der Havarie der Costa Concordia für weitere soziologische Fragestellungen genutzt werden kann.

---

## Literatur

- Ermann, David M., und Richard J. Lundman. 1978. Deviant acts by complex organizations: Deviance and social control at the organizational level of analysis. *The Sociological Quarterly* 19 (1): 55–67.
- European Cruise Council. (2012). The challenges of growth vs. pricing. *Economic Impact Report* 2011/2012:12–18.
- Hopf, Christel 1987. Normen in formalen Organisationen. Theoretische und methodische Probleme der empirischen Analyse. *Zeitschrift für Soziologie* 16 (4): 239–253.
- Jans, Bernhard. 2011a. Hintergründe-Neuigkeiten. *Newsletter Kreuzfahrt* 35:1–4.
- Jans, Bernhard. 2011b. Hintergründe-Neuigkeiten. *Newsletter Kreuzfahrt* 20:1–4.

Organisation und Devianz

Eine empirische Fallrekonstruktion der Havarie der  
Costa Concordia

Culjak, A.

2015, XI, 199 S. 8 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06154-8