

In diesem Kapitel wird eine Reihe empirischer Studien vorgestellt, die dem Leser einen Einblick über die verschiedenen Erscheinungsformen von Normabweichungen im Kontext von Organisationen geben. Die ausführliche Beschreibung heterogener Fälle von regelwidrigem Verhalten zielt darauf ab, ein Verständnis zu generieren, dass Normabweichungen keine Ausnahmen im Organisationsalltag darstellen, sondern vielmehr mit einer Strukturhaftigkeit auftreten können, die die Erklärung, es handle sich um individuelles Fehlverhalten, nicht mehr plausibel erscheinen lassen. Das beobachtete Ausmaß an resultierenden Schäden ist dabei ebenso vielschichtig wie das Design von Normabweichungen in Organisationen selbst. Neben finanziellen Verlusten und Imageschäden, die letztlich bis hin zur Organisationsauflösung führen können, sind darüber hinaus auch Gefahren für Mensch und Umwelt empirisch erfassbar. Homogen ist hingegen die Beobachtung, dass Abweichungen im Organisationsbetrieb, auch wenn sie sich im Nachhinein als katastrophal herausstellen, sich durch informelles Dulden kurzfristig als nützlich für die Organisation erwiesen, wenn nicht sich sogar über einen langen Zeitraum bewähren können. Im Hinblick auf die hier behandelte Forschungsfrage zielt die Beschreibung verschiedener Fallstudien darauf ab, dem Leser aufzuzeigen, unter welchen organisationalen Bedingungen Regelverstöße funktional werden können, um ein Verständnis für den Umgang von Organisationen mit Normabweichungen zu generieren.

Das hier behandelte Thema überschneidet sich mit zwei soziologischen Forschungsgebieten und ist sowohl im Bereich der Organisationsforschung wie auch der Katastrophenforschung anzusiedeln. Im nachstehenden Abschnitt wird zunächst auf organisationssoziologische Studien eingegangen, die sich zum einen mit der Problematik der Verantwortungszuweisung auseinandersetzen (vgl. Punch

2008) und das Ausmaß an Folgebereitschaft von Organisationsmitgliedern zu Normbrüchen schildern (vgl. Braithwaite 1984), und zum anderen die Duldung von Regelabweichungen veranschaulichen und ihre Funktionalität untersuchen (Bensmen und Gerver 1963; Colburn 1986). Der darauffolgende Abschnitt behandelt Studien, die sich mit dem empirischen Phänomen, dass Normabweichungen speziell im Organisationskontext das Potential besitzen, Katastrophen zu produzieren, befassen. Der Begriff der Katastrophe bezieht sich dabei auf den Aspekt, dass eine Vielzahl von Todesopfern als Folge von Entscheidungen in Organisationen dokumentiert wird. Regelabweichungen werden in diesem Kontext als Sicherheitsrisiko beschrieben, das von Organisationen eher betreut anstatt vermieden wird. Einerseits wird untersucht, unter welchen Bedingungen es zu Abweichungen von Normen kommt und wie diese innerhalb der Organisation wahrgenommen werden, so dass sich eine Kultur der Regelabweichung ausbildet. Zum einen werden Normenbrüche analysiert, die aufgrund von fehlerhaften Wirklichkeitsinterpretationen Akzeptanz finden. (vgl. Turner und Pidgeon 1997) Zum anderen werden Regelabweichungen vorgestellt, mit denen in Organisationen routiniert verfahren wird, da sie als „akzeptable Risiken“ interpretiert werden. (Vaughan 1997) Weitere Studien sind primär auf die Analyse von Normabweichungen als unvermeidliche und unkontrollierbare Sicherheitsrisiken im Kontext von großtechnischen Anlagen ausgerichtet (vgl. Perrow 1987), während andere Forschungen auf die Entwicklung und Implementierung von Strategien zur Vermeidung von Regelabweichungen abzielen und einen achtsamen Umgang mit Fehlern für den Organisationsalltag empfehlen (vgl. Weick und Sutcliffe 2003). Mithilfe dieser Forschungsgliederung erhält der Leser ein vielseitiges Bild über die Entstehung und den Umgang mit strukturellen Normabweichungen der Organisation.

2.1 Empirische Fallstudien der Organisationsforschung

In den nachstehenden Abschnitten werden organisationssoziologische Fallstudien zu Normabweichungen vorgestellt.

2.1.1 Der Insolvenzfall Barings Bank

Der Insolvenzfall der Investmentbank Barings stellt ein prominentes Beispiel für folgenschwere Normabweichungen im wirtschaftlichen Sektor dar. Wie Punch (2008) bei der Untersuchung des Barings-Falls feststellt, sind die immensen finanziellen Verluste dieses Dienstleistungsinstituts zwar auf die Handlungen eines einzelnen Individuums zurückzuführen, dennoch bewertet er diesen Schadensfall

als symptomatischen „Systemfehler“. (Punch 2008, S. 110) Dieser Ausdruck beschreibt laut Punch, dass Abweichungen von formellen Regeln oder Standards normale Betriebsroutinen darstellen, die in den Alltag von Organisationen integriert sind. (vgl. ebd., S. 111) Punch rekonstruiert, dass die Entscheidung des Managements, dem Aktienhändler Nick Leeson die Befugnisse zu übertragen, sowohl mit Aktien am Standort Singapur zu handeln wie auch deren verwaltungstechnische Abwicklung zu übernehmen, ihm ein zu großer Handlungsspielraum innerhalb der Barings Bank zuteilwurde. Obwohl die Fusion dieser beiden Aufgabenbereiche die formal fixierten Prinzipien des Finanzdiensthandels verletzte, welche anhand allgemeiner Richtlinien festlegen, dass ein Handel mit Aktien nicht von derselben Person, die diesen ausführt, auch kontrolliert werden darf, entschied sich das Management informell für diese Praktik, da Leeson in der Vergangenheit überaus positive Bilanzen mit dem Aktienhandel bei der Barings Bank realisierte. Ungeachtet der Tatsache, dass Leeson bei der Durchführung der Aktiengeschäfte die formal festgelegte Handelslimitierung überschritt, wurden ihm zudem informell weitere Handelskontingente zugewiesen. Die Barings Bank erzielte zu diesem Zeitpunkt weitere hohe Gewinne durch Leesons Aktienhandel. In einem Zeitraum von drei Jahren summierten sich jedoch Leesons Verluste in den hundert Millionenbereich. Diese hohen finanziellen Einbußen blieben jedoch unentdeckt, weil Leeson zum einen die negativen Bilanzen heimlich auf ein „Fehlerkonto“ buchte und zum anderen er selbst die Kontrolle über die interne Aktienabwicklung, d. h. über die Handhabung des Fehlerkontos, besaß. Leesons großer Handlungsspielraum hatte letztlich zur Folge, dass die Barings Bank für ein symbolisches englisches Pfund an die holländische ING Bank verkauft wurde und Leeson im Zuge eines gerichtlichen Strafverfahrens zu einer sechseinhalb jährigen Haftstrafe verurteilt wurde. Wie Punch ermittelt, wäre die Haftstrafe für Leeson deutlich höher ausgefallen, wenn nicht neun der elf Anklagepunkte vor Gericht keinen Bestand gehabt hätten und fallen gelassen worden wären.¹ (vgl. Punch 2008, S. 108 ff.) Ohne eine weitere Spezifizierung dieser Fallbetrachtung leitet Punch eine Reihe von Erkenntnisgewinnen ab. Zum einen schlussfolgert er, dass Normabweichungen in Organisationen mit der Generierung höherer Profite verbunden sind. (vgl. ebd., S. 103; Hochstedler 1984, S. 72 f.) Denn in erster Linie sind Organisationen und nicht die ausführenden Mitglieder die Profiteure informeller Praktiken, wenn die Normabweichungen in einem kongruenten Verhältnis zu den Organisationszielen stehen. (vgl. Punch 2008, S. 109; Braithwaite 1984, S. 92 ff.) Zum anderen konkludiert Punch, dass Leeson als offizieller „Sündenbock“ eines kollektiven Fehlers der Barings Bank fungiert. (Punch 2008, S. 111) Die Durchführung unpro-

¹ Punks Aufzeichnungen geben keinen weiteren Aufschluss darüber, in welchen Punkten Leeson angeklagt wurde und – darüber hinaus – welche Vorwürfe genau vor Gericht keinen Bestand hatten.

fitabler Aktiengeschäfte ist zwar Leeson selbst zuzuschreiben, der Mangel an deren internen Kontrolle ist jedoch auf die Entscheidung des Managements zurückzuführen, Leeson selbst die Kontrolle der Aktienabwicklung zu überlassen. Erst die Entscheidung, Leeson zwei strikt voneinander zu trennende Aufgabenbereiche zuzuweisen, ermöglichte, dass die negativen Bilanzen seiner Aktiengeschäfte einen derartigen Umfang erreichen konnten. Zudem ist auch für die Zulassung, die festgelegte Handelslimitierung massiv zu überschreiten, nicht Leeson, sondern das Management verantwortlich. (vgl. ebd., S. 111 f.) Folglich erzeugten die Normabweichungen des Managements, d. h. die Entscheidungen zur Überschreitung der Handelslimitierung und zur Fusion zweier zu trennender Aufgabenbereiche, die finanziellen Verluste. Die Verantwortlichkeit für den finanziellen Schaden wurde jedoch einem einzelnen Individuum zugerechnet. (vgl. ebd., S. 112 ff.) Wie Conklin (1977) beobachtet, bleiben Träger hierarchisch hoher Positionen häufig davon verschont, Verantwortung für die Folgen ihrer Entscheidungen und Anweisungen zu übernehmen. Durch die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen und das informelle Kommunizieren von Anordnungen werden Verantwortlichkeiten in der Organisation verstreut, sodass Entscheidungen nicht mehr von Außenstehenden der Organisation auf ihren Ursprung hin rekonstruiert werden können. So ist es, faktisch betrachtet, sehr schwierig, Normabweichungen, die durch Entscheidungen oberer Hierarchien initiiert werden, auch auf diese zurückzuführen. (vgl. Conklin 1977, S. 65) Auch Minkes und Minkes (2008) werden auf die Problematik der Verantwortungsverschiebung anhand von Hierarchieebenen aufmerksam und kritisieren diese als gebräuchliche Praxis von Organisationen. Sie fordern, dass für Entscheidungen, die auf vielfache Ursachen zurückgehen, auch mehrfache Zuständigkeiten verantwortlich zu machen sind. (vgl. Minkes und Minkes 2008, S. 5 f.)

2.1.2 Studienmanipulationen in der Pharmabranche: Der Fall MER/29

Ein extremes Beispiel dafür, welches Ausmaß normabweichende Praktiken in Organisationen erreichen, zeigt die Fallanalyse Braithwaites (1984). Anhand der Untersuchungsberichte der amerikanischen Behörde für Lebensmittel- und Arzneimittelsicherheit (FDA) ermittelt Braithwaite, dass im Zeitraum von 1956 bis 1959 Sicherheits- und Wirkstoffprüfungen bei dem Pharmakonzern Merrell gefälscht wurden, um eine Zulassung für ihren cholesterinsenkenden Wirkstoff MER/29 zu erhalten. (vgl. Braithwaite 1984, S. 60 f.) Die Herstellung von MER/29 zielte für das Unternehmen darauf ab, in den Vereinigten Staaten neue Absatzquellen zu erschließen. (vgl. ebd., S. 64) Nach der Erstgenehmigung des Anti-Choleste-

rin-Präparats im April 1960 häuften sich jedoch die Fälle von Nebenwirkungen bei den Patienten. Netzhautschäden, starker Haarausfall und Organschädigungen wurden als Folge der Einnahme des Medikaments ermittelt. In einem Zeitraum von zwei Jahren waren ca. fünftausend Amerikaner von den Nebenwirkungen des Anti-Cholesterins betroffen. Als der Zusammenhang zwischen der Vielzahl von Krankheitsfällen und dem Medikament in den Medien bekannt wurde, nahm die FDA die Untersuchung auf. Knapp zwei Jahre nach der Einführung des Anti-Cholesterin-Präparats wurde es vom Markt genommen. (vgl. Braithwaite 1984, S. 60 ff.; Rheingold 1968, S. 118 f.) Die Ergebnisse der Untersuchungskommission zeigen, dass Untersuchungsprotokolle der klinischen Studie abgeändert wurden, um das Erreichen gewünschter Testresultate zu suggerieren. Beispielsweise wurden bei der Versuchsreihe an Affen sowohl der Verabreichungszeitraum wie auch die Dosierungshöhe verfälscht. (vgl. Braithwaite 1984, S. 61) Die Berichte der Experimentphasen dokumentieren, dass die Versuchsobjekte sechzehn Monate an der Studie partizipierten. Darin wird beschrieben, dass die Affen über einen Zeitraum von sechs Monaten zunächst eine hohe Wirkstoffdosierung erhielten und in den anschließenden zehn Monaten eine geringe Menge verabreicht bekamen. Wie die FDA ermittelt, wurde MER/29 an den Affen in Wirklichkeit nur in einem Zeitraum von sieben Monaten getestet und dabei wurden kontinuierlich geringe Dosen verabreicht. Die Blutwerte der behandelten Affen verschlechterten sich in dieser Zeitspanne so gravierend, dass die Blutwerte der Kontrollgruppe, d. h. einer Gruppe von unbehandelten Affen, denen der Testgruppe angepasst wurden. Somit wies jeder Affe in der offiziellen Dokumentation der Versuchsreihe Blutanomalien auf. Da bei den getesteten Affen zudem ein hoher Gewichtsverlust registriert wurde, wurden die dokumentierten Gewichtsangaben auf ein durchschnittliches Gewicht angehoben. Weitere Nebenwirkungen, wie Leber- und Gallenblasenschäden, sind in die Berichte der Versuchsreihe nicht aufgenommen worden. (vgl. ebd., S. 62 f.) Darüber hinaus wurden diejenigen Versuchsaffen, deren Vitalfunktionen auf ein lebensbedrohliches Niveau absackten, entsorgt und durch Affen aus der Kontrollgruppe ersetzt, ohne die Substitution anzugeben. (vgl. ebd., S. 61) Die FDA, die anhand solcher Versuchsberichte Zulassungsentscheide für neue Medikamente prüft, war dadurch nicht in der Lage, Rückschlüsse auf potenzielle Nebenwirkungen zu ziehen. (vgl. ebd., S. 62) Weshalb eine Vielzahl von Mitarbeitern dieser Forschungsabteilung die Testergebnisse verfälschte, ist von der FDA teilweise aufgeklärt worden. Die Mitarbeiterin, die ihren Vorgesetzten über die auffälligen Blutwerte und die Gesundheitszustände der Testaffen ursprünglich informiert hatte, berichtete gegenüber der FDA, dass dieser Arzt die Manipulation anordnete und Stillschweigen über diesen Fall einforderte. (vgl. ebd., S. 61) Nachdem die Mitarbeiterin sich jedoch weigerte, die Anordnung auszuführen, entgegnete ihr dieser,

dass es sich hierbei um eine Anweisung „from higher up“ handle und ihr nichts anderes übrig bliebe, als „(...) obey the order and do as the ‚higher ups‘ wanted“. (ebd.) Dass der Vorgesetzte darauf verwies, dass die Manipulationsaufforderung auf die Entscheidung hierarchischer Autoritäten im Betrieb zurückging, wurde als hinreichender Grund aufgenommen, die Ergebnisse entgegen persönlichen Befindlichkeiten zu verfälschen. Unter den Mitarbeitern wurde die Zwangsanordnung als „Datenüberarbeitungsprozess“ behandelt, der auf die Glättung dokumentierter Ergebnisse abzielte. (ebd.) Wie die FDA ermittelte, setzte der Vorgesetzte, nachdem er über den Gesundheitszustand der Versuchsobjekte informiert war, seinerseits den Direktor der Forschungsabteilung in Kenntnis, welcher dann die Substitution der Testaffen durch Kontrollaffen anordnete. (vgl. ebd.) Inwiefern die oberste Führungsebene des Merrell-Konzerns über diese Vorgehensweise informiert und im Entscheidungsprozess involviert war, zeigte sich im strafrechtlichen Prozess gegen das Pharmaunternehmen nur rudimentär. Die Anweisung zur bewussten Verletzung gesetzlicher Prüfrichtlinien im Institut ist laut den Aussagen des Direktors und des Arztes auf das Management zurückzuführen, einschließlich des Merrell-Präsidenten und des Vizepräsidenten. (vgl. Rheingold 1968, S. 118 ff.) Während der für die Forschungsabteilung zuständige Direktor und der ihm untergeordnete Arzt jeweils zu einer Bewährungsstrafe von sechs Monaten verurteilt wurden, belegte das Gericht den Merrell-Präsidenten wie auch den Vizepräsidenten nach einem kurzen Strafverfahren mit einem Bußgeld von insgesamt achtzigtausend amerikanische Dollar. Da keiner der angeklagten Parteien das Urteil anfocht, was nach Aussagen des Bezirksrichters von Columbia als Schuldbekennnis zu bewerten ist, vermutet Braithwaite, dass dieses Bußgeld für die Führungsetage ein legitimierbares Risiko darstellte, zumal der Marktwert von MER/29 auf mehr als vier Milliarden Dollar pro Jahr (!) geschätzt wurde. (vgl. Braithwaite 1984, S. 64) Entgegen den Versuchen des Merrell-Konzerns, die geschädigten Konsumenten durch eigens angebotene Schadensersatzleistungen zu besänftigen, wurden im Zeitraum von 1962 bis 1967 circa fünfhundert Zivilprozesse gegen den Merrell-Konzern initiiert, wobei den Parteien der Anklage letztlich eine Schadensersatzhöhe von circa zweihundert Millionen Dollar zugesprochen wurde. (vgl. Rheingold, S. 123 ff.) Auch für ein Unternehmen, das einst auf der „Forbes 500“, eine jährlich erscheinende Liste des Forbes-Magazins, auf der die fünfhundert umsatzstärksten Unternehmen pro Jahr veröffentlicht werden, registriert war, stellt diese Geldsumme einen schweren wirtschaftlichen Schaden dar. (vgl. Braithwaite 1984, S. 64)

Ein weiterer Aspekt, den Braithwaites Recherchen aufdecken, kann als organisationale Anpassungsleistung umschrieben werden. Seine Ermittlungen zur Pharmabranche zeigen, dass eine Reihe amerikanischer Pharmakonzerne ihre Unternehmensstandorte nach Mexiko verlagern, da der gesetzliche Standard von Prüfverfahren für experimentelle Medikamente dort kaum ausgeht. So umgehen

Organisationen die Jurisdiktion in den USA. Braithwaite schlussfolgert daraus, dass Devianz in Organisationen transnationale Züge annimmt. (vgl. ebd., S. 369 f.)

2.1.3 Der illegale Einsatz von Gewindebohrern in der Flugzeugindustrie

Wie die Studie von Bensman und Gerver (1963) zum Montagewesen in der Flugzeugindustrie zeigt, können informell geduldete Normabweichungen nicht nur tägliche Routinen darstellen, die Organisationsziele unterstützen, sondern auch als Notwendigkeiten auftreten, welche die Einhaltung von Zielvorgaben in der Organisation erst möglich machen. Wie Bensman und Gerver ermitteln, ist der Einsatz von Gewindebohrern in der Flugzeugindustrie unbedingt erforderlich, um Löcher an den Tragflächen, die im Zuge der maschinellen Massenanfertigung unsauber gefräst wurden, passgenau nachzubohren. (vgl. Bensman und Gerver 1963, S. 590 f.) Der Gebrauch des Gewindebohrers wird jedoch als gefährlich eingestuft und ist von den Vorgesetzten, d. h. Supervisoren vor Ort, offiziell untersagt, gleichzeitig wird die Verwendung aber sowohl unter den Mechanikern wie auch von den Supervisoren am Arbeitsplatz inoffiziell toleriert, um die Produktionsmängel der maschinellen Anfertigung auszugleichen. Ohne den Einsatz des Gewindebohrers kann die Qualität der Tragflächen bzw. die passgenaue Montage nur unter einem hohen Zeitaufwand gewährleistet werden. (vgl. ebd., S. 593 f.) Gleichzeitig wird im Betrieb jedoch vorgegeben, die Montage der Flugzeugflügel mit einem möglichst geringen Zeitaufwand zu realisieren, da die Nachjustierung ohne Gewindebohrer im Hinblick auf die zu leistenden Arbeitsstunden der Mechaniker einen hohen Kostenaufwand darstellt, der von der Betriebsleitung nicht toleriert wird. Werden Zeitverzögerungen sichtbar, hat dies zur Folge, dass die Supervisoren für die Nichteinhaltung der Zielvorgaben sanktioniert werden. (vgl. ebd.) Im übertragenen Sinne bedeutet dies, dass Supervisoren für den fehlenden Einsatz des Gewindebohrers, d. h. für die Einhaltung der Regeln, bestraft werden. Da die Handhabung des Gewindebohrers formal untersagt ist, impliziert dies auch, dass im Falle von Inspektionen, die in regelmäßigen Abständen und unangekündigt erfolgen, Mechaniker sanktioniert werden, die bei der Verwendung des Bohrers erlappt werden, was häufig auf eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses hinausläuft. (vgl. ebd., S. 590) Diese Vorgehensweise ändert jedoch nichts daran, dass Gewindebohrer für die Mechaniker in der Lagerhalle zur Verfügung gestellt werden, zumal das alleinige Vorhandensein dieser Werkzeuge nicht regelwidrig ist. (vgl. ebd., S. 595) Darüber hinaus setzen Mechaniker Gewindebohrer in der Regel nicht eigenmächtig ein, sondern werden über die Notwendigkeit des Gebrauchs von ihren Supervisoren informell instruiert. (vgl. ebd., S. 594) Das hängt damit zusammen, dass

die jeweiligen Produktionsvorgaben zunächst an den Vorgesetzten kommuniziert werden und dieser dafür verantwortlich ist, dass das ihm unterstellte Mechaniker-Team diese Vorgaben in einer gewissen Zeitspanne erfüllt. Geraten Supervisoren unter Druck, die Produktionsanforderungen in dem vorgegebenen zeitlichen Rahmen einzuhalten, informieren sie die ihnen unterstellten Mechaniker zum einen unauffällig und zum anderen nur indirekt darüber, die Gewindebohrer einzusetzen. (vgl. ebd.) Kommunizieren Vorgesetzte ihren Mechanikern gegenüber Zeitdruck, wird der Gebrauch des Gewindebohrers wie folgt daran gekoppelt: „(...) you know what to do (...) you have done it before“. (ebd.) Die korrekte Anwendung des Gewindebohrers wird zudem von den „eingeweihten“ Mechanikern informell an die „unwissenden“ Mechaniker weitergegeben. Dies geschieht jedoch nur in Situationen, in denen „unwissende“ Mechaniker den Einsatz des Gewindebohrers bei ihren Kollegen registrieren, oder wenn sie von ihren Vorgesetzten über den bestehenden Zeitdruck informiert werden und ihnen selbst die Unmöglichkeit bewusst wird, die Vorgaben mit formal erlaubten Mittel umzusetzen. (vgl. ebd., S. 591 f.) Wie Luhmann hinsichtlich dieser Fallstudie feststellt, handelt es sich bei der informellen Praktik des Gewindebohrergebrauchs um die Lösung eines Zweckwiderspruchs der Organisation, welcher auf die Befriedung verschiedenartiger Umwelthanforderungen zurückgeführt wird. (vgl. Luhmann 1968, S. 161) Demnach ermöglicht der illegale, aber informell geduldete Einsatz des Gewindebohrers die Realisierung divergenter Zielvorgaben, nämlich den Zeit- und Kostenaufwand durch eine schnelle Montage der Flügel gering zu halten wie auch im Betrieb gewisse Qualitätsstandards zu gewährleisten, d. h. die Bohrlöcher für die Montage passgenau zu fräsen. Insofern ist zu schlussfolgern, dass der regelwidrige Gewindebohrergebrauch als informelle Norm unter den Mechanikern und Supervisoren fungiert, um widersprüchlichen Zielsetzungen der Organisation gerecht zu werden. Dass Mechaniker sanktioniert werden, die bei der Nutzung des Gewindebohrers von „Dritten“ beobachtet werden, in diesem Fall den Inspektoren, zeigt, dass diese informelle Praktik bei Bekanntwerden als Normverstoß gewertet wird. Wie die im nächsten Abschnitt behandelte Fallstudie zeigt, muss nicht jede in der Organisationsumwelt beobachtete Normabweichung als solche beurteilt werden. Stattdessen ist es ebenso möglich, dass sich Normenverstöße auch in der Organisationsumwelt als informelle Norm institutionalisieren.

2.1.4 Regelwidrige Faustkämpfe im Profi-Eishockeysport

Die Studie von Colburn (1986) zum strategischen Einsatz von Faustkämpfen im professionellen Eishockey Sport stellt einen weiteren relevanten Beitrag zur Erforschung der Funktion von Normabweichungen dar. Regelwidrige Angriffe auf Spie-

ler gegnerischer Mannschaften sind in sportlichen Bereichen zwar grundsätzlich keine Ausnahme und werden in der Regel auch durch einen Spielausschluss bestraft, wie Colburn (1986) aber feststellt, werden Faustkämpfe zwischen Spielern im Profi-Eishockeysport von den Schiedsrichtern toleriert und finden darüber hinaus in der unmittelbaren Öffentlichkeit Akzeptanz. (vgl. Colburn 1986, S. 69) Die Taktik, gegnerische Spieler durch einen Faustkampf einzuschüchtern und aus dem Konzept zu bringen, um so einen Spielvorteil zu erlangen, ist laut Colburn Teil der professionellen Rolle als Eishockeyspieler und stellt ein inoffizielles Repertoire an Hockey-Fähigkeiten dar. (vgl. ebd., S. 64 f.) Demnach stehen Eishockeyspieler nicht vor der Wahl, ob sie in Form von Faustkämpfen Opponenten einschüchtern oder gegnerische Einschüchterungen erwidern, sondern lediglich in welchem Umfang sie diese Praktik anwenden. Nach Colburn hat sich diese Regelabweichung im professionellen Eishockeysport als Norm institutionalisiert und repräsentiert eine Form informeller sozialer Kontrolle² unter den Spielern. In dieser Hinsicht verkörpert die Norm, Gegner durch Faustkämpfe einzuschüchtern, einen Konsens, der als funktionales Instrument fungiert, um einen Zweckwiderspruch im Eishockeysport auszugleichen. Zum einen ist es das Ziel zweier aufeinandertreffender Mannschaften, das jeweilige Spiel durch Torschüsse und das Verhindern von Gegentoren zu gewinnen. Zum anderen wird jedoch dem offiziellen Eishockeyreglement entsprechend erwartet, dass dabei lediglich ein faires Maß an Körperkontakt eingesetzt wird. (vgl. ebd., S. 70 f.) Wie Colburn herausstellt, erweisen sich Faustkämpfe für Eishockeymannschaften im Spiel als nützlich, da auf diese Weise gegnerische Spieler vom weiteren Spielverlauf abgelenkt werden und die daraus resultierende Planlosigkeit im Spiel als eigener Vorteil ausgenutzt wird. Spieler, die sich dieser informellen Norm gegenüber nicht konform verhalten, d. h. jene, die sich an die offiziellen Regeln des Eishockeysports halten, werden von der eigenen Mannschaft informell sanktioniert. Solchen Spielern wird mit geringer Wertschätzung begegnet, unmännliche Charaktereigenschaften zugeschrieben und unterstellt, dass sie ihrer Rolle als Eishockeyspieler nicht gerecht werden. (vgl. ebd., S. 65 f.)

In the NHL, if somebody takes a punch at you and you don't punch back, there better be a damn good reason for it. (...) if a guy's throughing punches at you and it gets known in the league that you're a sucker and you won't fight, then they're going to come after you. (Colburn 1986, S. 66)

² Der Begriff der sozialen Kontrolle bezieht sich auf die Fähigkeit von Gruppen oder Institutionen, Normen und Regeln Effektivität zu verleihen, und zwar in dem Sinne, dass ihre Mitglieder den Normen entsprechend konformes Verhalten zeigen. (vgl. Reiss 1951, S. 196)

Ebenso werden auch Spieler diskreditiert, die diese Norm in radikaler Weise umsetzen, d. h. ein schlechtes Urteilsvermögen beweisen in Bezug auf den eigenen Ermessensspielraum, wann und in welchem Umfang Faustkämpfe zum Einsatz kommen sollen, damit sie sich vorteilhaft und nicht negativ auf den Spielverlauf auswirken. Solche Spieler werden als verrückt oder als „Schlägertyp“ gelabelt und erreichen in der Regel nicht die Profiligena. (vgl. ebd., S. 65 f.) Dies steht mit dem Erfordernis in Verbindung, dass Faustkämpfe „diskret“ im Sinne von „taktvoll“ angewandt werden sollen, damit diese von den Schiedsrichtern möglichst toleriert werden können oder auch im besten Fall unentdeckt bleiben. Wie Colburn anführt, tragen nicht allein die Spieler die Verantwortung für den routinierten Einsatz von regelwidrigen Einschüchterungen in Form von Faustkämpfen, sondern ebenso die Schiedsrichter, da diese taktvolle Faustkämpfe in der Regel nicht sanktionieren. Auf der einen Seite ist aufgrund der gegebenen Spielbedingungen, wie beispielsweise der Schnelligkeit des Spiels oder der Gleichzeitigkeit von eintreffenden Ereignissen, die Fähigkeit des Schiedsrichters gemindert, die Übergriffe überhaupt unmittelbar zu erkennen. (vgl. ebd., S. 68) Auf der anderen Seite zeigen Schiedsrichter im Eishockeysport auch primär das Interesse, „den Frieden auf dem Eis zu bewahren“. (ebd.) Sanktionierungen stören in diesem Sinne den Spielfluss sowohl für die Spieler wie auch für die Zuschauer und beeinträchtigen das erwartete Geschwindigkeitsniveau des Eishockeyspiels. Dies hat jedoch die Konsequenz, dass die Durchsetzung von Regeln für die Schiedsrichter von sekundärer Bedeutung ist. (vgl. ebd., S. 68 f.) Die Akzeptanz derartiger Faustkämpfe unter den Zuschauern geht im Gegensatz zur Nichtakzeptanz anderer Übergriffe im Eishockeysport, wie beispielsweise Angriffe auf gegnerische Spieler mit dem Hockeyschläger, auf die Ritualisierung dieser Praktik unter den Mitspielern zurück. Eishockeyspieler, die einen Faustkampf initiieren, kündigen diesen gegenüber ihren Opponenten in der Regel mit bestimmten Verhaltensweisen an. Sie signalisieren einen anstehenden Faustkampf dabei durch das Ausziehen ihrer Handschuhe und das Wegwerfen ihrer Hockeyschläger. Auf diese Weise wird der Faustkampf für die Zuschauer annonciert, sodass diese auf die bevorstehende Schlägerei aufmerksam werden. Colburn stellt fest, dass sich das Hinwerfen der Handschuhe und des Schlägers wie auch die Erwiderung dieses Rituals durch den Opponenten als Norm im Eishockeysport etabliert hat. (vgl. ebd., S. 69 ff.) Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass die Entscheidung der Spieler, „taktvolle“ Faustkämpfe instrumentalisiert anzuwenden, sich für die eigene Mannschaft bewährt, da die beiden Ziele, Spielgewinn und Fairplay, harmonisiert werden. Als Beleg für die Institutionalisierung dieser Praktik als Norm führt Colburn an, dass die taktvolle Anwendung von Faustkämpfen von den Schiedsrichtern, also den spielleitenden Personen, nicht sanktioniert wird. Das Verhalten sogenannter Schlägertypen, die Faustkämpfe ohne Ankündigung in-

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