

### Organisation und Devianz: Anna Culjak zum Untergang der Costa Concordia

Dosdall, Henrik

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Dosdall, H. (2016). Organisation und Devianz: Anna Culjak zum Untergang der Costa Concordia. *Soziopolis: Gesellschaft beobachten*. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-82558-2>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Henrik Dossall | Rezension | 25.01.2016

## Organisation und Devianz

### Anna Culjak zum Untergang der Costa Concordia



**Anna Culjak**  
**Organisation und Devianz . Eine empirische Fallrekonstruktion der Havarie der Costa Concordia**  
Deutschland  
Wiesbaden 2015: Springer VS  
193 S., EUR 34,99  
ISBN 9783658061548

Der Fall des im Januar 2012 vor der italienischen Küste havarierten Kreuzfahrtschiffes Costa Concordia sorgt auch drei Jahre nach dem Unglück immer noch für Gesprächsstoff. Nicht unerheblichen Anteil an der mittlerweile zurückgegangenen, aber keineswegs erloschenen öffentlichen Aufmerksamkeit hat – neben der spektakulären Bergung des Schiffes – das Verhalten des Kapitäns Francesco Schettino, der im Februar 2015 zu einer Freiheitsstrafe von 16 Jahren verurteilt wurde. Es war vor allem seine ganz eigene Version der Geschehnisse um die Costa Concordia, die dem Prozess massenmediales Interesse garantierte. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der 32 Todesopfer der Havarie, von denen die Letzten erst im November 2014 geborgen werden konnten,<sup>1</sup> muteten die Auftritte und Erklärungen des Kapitäns bisweilen bizarr an.

Soziologisch vermag der Umstand, dass Schettino der Öffentlichkeit als der ausschließliche Verursacher der Havarie galt, jedoch lediglich als Beleg dafür dienen, dass Massenmedien Personen als Zurechnungspunkte verwenden, mittels derer sich Normenverstöße für ein breites Publikum sicht- und nachvollziehbar machen lassen.<sup>2</sup> Eingedenk dieses Umstands hält sich Anna Culjak in dem vorliegenden Buch auch nicht lange mit Befunden und Erklärungen dieser Art auf. Der verkürzten massenmedialen Fokussierung auf die Handlungen einzelner Personen hält sie eine konsequent organisationssoziologisch

gearbeitete Analyse entgegen, die sich dem Phänomen der Devianz in Organisationen widmet. Dabei verfolgt sie eine Analysestrategie, die soziologisch ebenso zwingend wie einleuchtend ist: Statt nach persönlichem Fehlverhalten fragt Culjak nach den organisationalen Bedingungen, die abweichendes Verhalten an Bord der Costa Concordia beförderten. Entsprechend wird Devianz von ihr nicht als Ausdruck einer persönlichen und damit mutwilligen Regelmissachtung durch einzelne Mitarbeiterinnen verstanden, sondern im Anschluss an die systemtheoretische Organisationssoziologie<sup>3</sup> als ein organisationsinduziertes Vorkommnis interpretiert. Damit verschiebt sich der analytische Schwerpunkt von der Frage nach persönlichem Fehlverhalten der Organisationsmitglieder hin zu der Frage, welche strukturellen Ursachen, etwa in Form strategischer Zielkonflikte der Organisation, die Normverstöße an Bord der Costa Concordia begünstigten (2). Dieser Perspektive liegt eine wesentliche Einsicht der systemtheoretischen Organisationssoziologie zugrunde, der zufolge Normenverstöße in Organisationen eben nicht nur illegal, sondern auch insofern funktional sein können, als sie es Organisationen erlauben, miteinander in Konflikt stehende Ziele gleichzeitig zu verfolgen. Niklas Luhmann hat für dieses Phänomen den Ausdruck der „brauchbaren Illegalität“<sup>4</sup> geprägt.

Worin besteht nun aber der zentrale Zielkonflikt, der die Entstehung „brauchbarer Illegalität“ an Bord der Costa Concordia begünstigte? Für die Autorin lässt sich diese Frage nur mit dem Dilemma der Kreuzfahrtbranche beantworten, sowohl Sicherheitsvorschriften einhalten zu müssen als auch die Attraktivität von Kreuzfahrten erhöhen zu wollen (190). Insbesondere der Konkurrenzkampf zwischen den Reedereien um Kunden führe dazu, dass immer wieder illegale Manöver in die Schiffsrouten eingebaut würden, die die Strecke für die Reisenden attraktiver machen sollen. Ein Manöver dieser Art ist auch die so genannte ‚Verneigung‘ gewesen, zu deren Zweck die Costa Concordia am 13. Januar 2012 von ihrer vorgesehenen Route abgewichen ist, um möglichst nah an der italienischen Insel Giglio vorbeifahren und diese mit Schiffsbeleuchtung und Schiffshorn grüßen zu können. Am besagten Tag führte der Umweg zu einer Kollision mit einem Felsen, in deren Folge das Schiff Leckschlug und auf Grund lief.

Neben diesem unmittelbaren Zusammenhang von Normenverstößen und Unfall erläutert die Autorin auch sekundäre Faktoren, die mit zur Havarie und dem anschließenden Untergang des Kreuzfahrtschiffes beitrugen. So seien etwa die Schotten der Costa Concordia, also die verschließbaren Zwischenräume innerhalb des Schiffes, die im Fall eines Lecks die Überflutung des gesamten Innenraums verhindern sollen, entgegen den offiziellen Sicherheitsbestimmungen immer wieder durch das Schiffspersonal geöffnet worden, um einen reibungslosen Arbeitsablauf an Bord zu gewährleisten (132ff.). Denn

sowohl die Aufbereitung der Wäsche als auch die kulinarische Versorgung der Gäste an Bord der Costa Concordia seien nur dadurch zu bewältigen gewesen, dass die Schotten offen blieben, obwohl das Seefahrtrecht dies verbietet (169, 190). Die Missachtung dieser Vorschrift habe am 13. Januar 2012 zur Folge gehabt, dass sich das in das Schiff eindringende Wasser nicht mehr habe isolieren lassen. Entsprechend habe diese Regelabweichung zur Eskalation des Unfalls beigetragen (165).

Die empirisch dichte Darstellung der Autorin wartet mit einer Vielzahl – auch italienischer – Quellen auf, die eine minutiöse Rekonstruktion des Unfallgeschehens erlauben. Zu diesen Quellen gehören neben einer erschöpfenden Anzahl von Zeitungsartikeln auch der Untersuchungsbericht der italienischen Küstenwache zum Unfallhergang sowie das gerichtliche Sachverständigengutachten. Der ‚Clou‘ der soziologischen Beweisführung der Autorin besteht dabei in dem Nachweis, dass es sich bei dem Unfall eben nicht, wie von den Medien kolportiert, um die Folge der individuellen Verfehlungen eines Kapitäns gehandelt habe, der seinem Oberkellner mit der ‚Verneigung‘ einen Gefallen tun wollte. Denn weder habe die Routenänderung des Kapitäns panische Reaktionen in der Crew ausgelöst (159), noch sei die ‚Verneigung‘ im Januar 2012 die erste ihrer Art gewesen – mindestens eine weitere weist die Autorin für den August 2011 nach (160). Beides wertet die Autorin als Beleg dafür, dass informelle Praktiken an Bord der Costa Concordia existiert hätten, die aus dem bereits angesprochenen Zielkonflikt zwischen dem vorschriftsgemäßen Betrieb des Schiffes und der Steigerung der Attraktivität der Kreuzfahrt für die Gäste hervorgegangen seien (191). Die routinierte Abweichung von Sicherheitsstandards zur Unterhaltung der Kreuzfahrtgäste dürfe folglich nicht der Devianz einzelner Mitglieder zugerechnet werden, sondern sei vielmehr das Ergebnis eines organisationalen Zielkonfliktes. Entsprechend, so legt die Autorin konzise dar, hätten sich die Normverstöße für die Organisation als funktional dargestellt, da sie das gleichzeitige Verfolgen beider Ziele ermöglichten (192).

Dass es den Reedereien dennoch gelingt, diese in die Organisation eingebaute Informalitätsstruktur in der Öffentlichkeit zu verbergen, ist Culjak zufolge auch den Massenmedien und ihrer einseitigen Berichterstattung anzulasten. Durch ihre Konzentration auf Personen statt Strukturen spielten sie der Praxis der Reedereien in die Hände, die im Fall eines Unglücks die Verantwortung ebenfalls dem persönlichen Fehlverhalten Einzelner zuschrieben, um sich selbst zu schützen (ebd.). Auch weist sie darauf hin, dass Unfälle in der Schifffahrt in der Vergangenheit zumeist nicht zu einer strengeren Einhaltung der bestehenden Vorschriften geführt hätten. Stattdessen würden Sicherheitsstandards oft ungeachtet ihrer technischen Realisierbarkeit noch verschärft, was die Dynamik zwischen Regel und Regelabweichung weiter eskalieren lasse. Auch wenn

die Autorin in ihrer Darstellung auf den Gebrauch der von Nils Brunsson eingeführten Unterscheidung von *action* und *talk*<sup>5</sup> verzichtet, bietet sich diese doch aus heuristischen Gründen an, um das in Frage stehende Problem zu umreißen. Dieses Problem besteht – in einer Formulierung von Klaus Japp – kurz gesagt darin, dass „symbolischer *talk* [...] die lernende Variation von *action* verhindert“.<sup>6</sup>

Gestützt auf ihr umfangreiches empirisches Material gelingt es der Autorin, die Kernthese ihres Buches plausibel zu machen, der zufolge aus dem Widerspruch zwischen den offiziellen Sicherheitsvorschriften und dem wirtschaftlich motivierten Wunsch, die Attraktivität der Kreuzfahrt für die Gäste zu steigern, im Laufe der Zeit eine „Kultur der Regelabweichung“ entstanden sei (191). Diese wiederum erlaubten es den betreffenden Organisationen, also den Reedereien, den angesprochenen Zielkonflikt zwischen Sicherheit und Attraktivität zu umgehen, indem sie beide Ziele parallel verfolgen, ohne ihre prinzipielle Unvereinbarkeit zu thematisieren. In diesem Sinne hätten sich die routinemäßigen Normenverstöße im Alltagsbetrieb des Schiffes als hochgradig funktional erwiesen. Culjak gelingt dabei auch eine präzise Darstellung der relevanten Sicherheitsvorschriften der Kreuzfahrtbranche, sodass der Leser ihrer Argumentation problemlos folgen kann.

Ein grundsätzlicher Kritikpunkt hingegen betrifft den stark baukastenartigen Aufbau des Buches, der aus dem Bemühen der Autorin um eine strikte Trennung von Theorie und Empirie resultiert, wobei ein deutlicher Schwerpunkt auf der extensiven Darstellung der eigenen theoretischen Grundlagen liegt. Nun ist das Beklagen einer ausführlichen Auseinandersetzung mit dem eigenen theoretischen Fundament sicherlich wohlfeil, dennoch fehlt dem Buch die innere Balance. Nur bedingt stellt sich der Eindruck ein, dass die für sich genommen gelungene empirische Analyse in der Gesamtanlage des Buches ein ausreichendes Gegengewicht zu den langen und überdies streckenweise recht abstrakten theoretischen Ausführungen darstellt.

Noch bedauerlicher ist, dass die Autorin darauf verzichtet, die von ihr selbst aufgezeigten theoretischen Anknüpfungen für eine umfassendere Analyse der Havarie zu nutzen. Dies soll im Folgenden an drei kurzen Beispielen belegt werden. Die Autorin betont, im Anschluss an die systemtheoretische Organisationssoziologie, die Bedeutung von Erwartungsstrukturen für die Sicherstellung von Anschlussfähigkeit in sozialen Systemen (94ff.). Hier hätte es nahegelegen, eine Brücke zur systemtheoretischen Katastrophenforschung zu schlagen, die Katastrophen – in Abgrenzung von der techniknahen Definition Charles Perrows<sup>7</sup> – in erster Linie als abrupte Unterbrechungen von vormals als stabil wahrgenommenen

Erwartungen denkt.<sup>8</sup> Auf diesem Wege hätte sich die Gelegenheit eröffnet, den organisationalen Umgang mit kollabierenden Erwartungsstrukturen im Rahmen des Unfalls zum Bezugspunkt der Analyse zu machen.

Weiterhin hätte es sich angeboten, dass Culjak die in ihrer Darstellung berücksichtigte Rollentheorie (78ff.) nutzt, um den eigenen Analyseweg zu reflektieren. So wird zum Beispiel das durchaus denkbare Erklärungsmuster, dass die Besatzungsmitglieder nicht aufgrund einer tradierten Kultur der Regelabweichung, sondern aufgrund ihrer – mit Blick auf den Kapitän – hierarchisch untergeordneten Position an Bord keinen Protest gegen die Verneigung einlegten, von ihr lediglich gestreift. Zwar ist offensichtlich, dass die Autorin erstere Interpretation bevorzugt, doch gerade im Hinblick auf ihre scharfe Kritik am massenmedialen Diskurs, der die letztere Deutung favorisiert, hätte man sich eine offene Auseinandersetzung mit dieser alternativen Erklärung gewünscht. Darüber hinaus hätte sich im Zuge einer solchen Auseinandersetzung auch ein instruktiver Übergang zur Katastrophensoziologie von Charles Perrow finden lassen, dem zufolge (inkompetente) Schiffskapitäne aufgrund ihrer herausragenden hierarchischen Position eine der Hauptfehlerquellen von Unfällen in der Schifffahrt darstellen.<sup>9</sup> Wie schon dieser kurze Blick auf die genannten Beispiele zeigt, hätte es sich an mehr als einer Stelle als gewinnbringend erwiesen, die systemtheoretische Betonung der Funktionalität von Regelabweichungen mit anderen Erklärungsansätzen aus der Katastrophensoziologie zu kontrastieren.

Zuletzt sei darauf hingewiesen, dass die Autorin auch versäumt, ihre Ausführungen im Kontext der Debatte um „Normal Accidents“ und „High Reliability Organizations“ zu verorten. So werden zwar die an der Schnittstelle von Organisationssoziologie und Katastrophenforschung entstandenen klassischen Arbeiten, zu denen etwa Vaughans Untersuchung des Challenger-Absturzes oder Perrows Theorie normaler Katastrophen zählen, von Culjak kenntnisreich und detailliert aufgearbeitet, doch geht sie nicht auf die grundverschiedenen Interpretationsweisen der beiden Ansätze ein. Während Vaughan als Vertreterin des „High-Reliability-Organizations“-Ansatzes die Katastrophenanfälligkeit von Organisationen zwar nicht verneint, aber die Möglichkeiten zur Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit von Unfällen betont,<sup>10</sup> geht Perrow – schon rein begrifflich – davon aus, dass sich Katastrophen *de facto* gar nicht vermeiden lassen. Eine Verortung der Arbeit zwischen diesen Diskussionspolen wäre nicht zuletzt vor den von Cujak herausgearbeiteten Befunden zum Umgang der Reedereien mit Unfällen wünschenswert gewesen. Insgesamt fehlt es der Autorin in ihrer Beschäftigung mit der Literatur an der notwendigen Souveränität, um sich vom (zu engen) organisationssoziologischen Zuschnitt

zu lösen und weiterführende Aspekte zu berücksichtigen. Das ist insofern schade, als eine entsprechende Erweiterung der Arbeit sicherlich weitere spannende Impulse hätte geben können.

Die genannten Kritikpunkte schmälern ein wenig den grundsätzlich positiven Befund, ändern jedoch nichts daran, dass es sich bei dem vorliegenden Buch um eine theoretisch stichhaltige und empirisch dichte soziologische Analyse handelt, die zudem mit einer überzeugenden These aufwartet. Die intensive empirische Arbeit der Autorin belegt des Weiteren, dass es sich lohnt, den soziologischen Blick gerade auch auf solche Fälle zu richten, die durch die Massenmedien bereits scheinbar erschöpfend diskutiert worden sind.

## Endnoten

1. Vgl. [Letztes Opfer im Wrack der ‚Costa Concordia‘ entdeckt](#), in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 3.11.2014.
2. Vgl. Niklas Luhmann, Die Realität der Massenmedien, 2. erweiterte Aufl., Opladen 1996, S. 65ff.
3. Siehe hierzu insbesondere Niklas Luhmann, Funktion und Folgen formaler Organisationen, 5. Aufl., Berlin 1999.
4. Luhmann, Funktion und Folgen, S. 304ff.
5. Nils Brunsson, The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions, and Actions in Organizations, Hoboken 1989.
6. Klaus Peter Japp, Risiko, Bielefeld 2000, S. 45 (Hervorhebung im Original, H. D.).
7. Charles Perrow, Normal Accidents. Living with High-Risk Technologies, New York 1984.
8. Klaus Peter Japp, Zur Soziologie der Katastrophe, in: Lars Clausen / Elke M. Geenen / Elísio Macamo (Hrsg.), Entsetzliche soziale Prozesse. Theorie und Empirie der Katastrophen, Münster 2003, S. 77–90.
9. Perrow, Normal Accidents, S. 177.
10. Diane Vaughan, The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA, Chicago, IL, 1996, S. 416.

### Henrik Dossall

Henrik Dossall beschäftigt sich an der Universität Bielefeld aus systemtheoretischer Perspektive mit Finanzmärkten. Weitere Interessensschwerpunkte umfassen sowohl die Organisations- als auch die Risikosoziologie.

**Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von Martin Weißmann.**

**Artikel auf soziopolis.de:**

<https://www.sozopolis.de/organisation-und-devianz.html>