

Status: Zur Veröffentlichung freigegeben (Zenodo Open Access)
Projekt: Sovereign Controller Curriculum (SSC)
Forschungsfelder: Formale Methoden | Organisationssoziologie |
Sicherheitskritische Systeme
Datum: 13. März 2026

Souveränität durch Design: Überwindung der Normalisierung von Devianz durch mathematische Fidelität

**Eine soziologische Dekonstruktion der administrativen Entfremdung und
der therapeutischen Überformung in
Eisenbahninfrastrukturunternehmen (EIU)**

Autor: Dirk Simon

Dipl.-Kfm. (FH) | 2. Staatsexamen (Math./Informatik)

Zertifizierter örtlicher Betriebsleiter (öBL)

ORCID: [0009-0003-6493-1613](https://orcid.org/0009-0003-6493-1613)

Abstract

Der vorliegende Text ist als organisationssoziologisches Essay angelegt und seziert die tiefgreifende kulturelle und funktionale Entfremdung innerhalb verschiedener Eisenbahninfrastrukturunternehmen (EIU), die sich als soziologisches Paradoxon zwischen der operativen Basis („Schotter“) und der administrativen Zentrale („Seidenkrawatte“) manifestiert. Im Zentrum der Analyse steht die kritische Dekonstruktion der **Akademisierten Empathie-Managerin (AEM)**, die als neuer administrativer Akteur die fachliche Feldkompetenz durch ein psychologisiertes Vokabular und therapeutische Steuerungssimulationen ersetzt. Mittels einer soziologischen Artefaktanalyse interner Diagnostik-Instrumente wird aufgezeigt, wie durch eine „Zangen-Diagnostik“ – die Verknüpfung von subjektiver Selbstbeichte und hierarchischer Fremdbeurteilung – eine totale psychologische Verfügbarkeit des Individuums für den Konzern erzeugt wird. Diese Entwicklung mündet in der sogenannten „Bachelorette-Falle“, einem Selektionsmechanismus, der rhetorische Geschmeidigkeit und performative Gefälligkeit in künstlichen Wettbewerbssituationen über die für den KRITIS-Sektor lebensnotwendige operative Integrität und Sicherheitslogik stellt. Die Arbeit entlarvt das „Modernity Theater“ als strategische Alibi-Politik des Vorstands, bei der die Inszenierung von Fortschrittlichkeit durch pädagogische Regression und infantile Rituale dazu dient, den materiellen Substanzverlust an der Basis zu kaschieren. Abschließend wird ein Plädoyer für eine radikale Re-Materialisierung der Personalarbeit gehalten, um die funktionale Überlebensfähigkeit des Gesamtsystems gegenüber einer fortschreitenden organisationalen Entfremdung zu sichern.

Keywords: Akademisierte Empathie-Managerin (AEM) | Modernity Theater | Bachelorette-Falle | Zangen-Diagnostik | Feldkompetenz | KRITIS | Pädagogische Regression | Organisationaler Zynismus | Eisenbahner-Habitus

Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt.

— Ludwig Wittgenstein

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
Vorwort	6
1. Einleitung.....	8
1.1 Die Genese einer kulturellen Kluft: Schotter vs. Seidenkrawatte	8
1.2 Die AEM als kultureller Fremdkörper im technischen Umfeld.....	9
1.3 Der Vorstand als Regisseur des „Modernity Theater“	9
1.4 Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit	10
1.5 Methodik: Die soziologische Dekonstruktion interner Artefakte	10
2. Theoretischer Rahmen: Der Kampf um das symbolische Kapital.....	12
2.1 Das Feld der Schienenlogistik: Sicherheitslogik und funktionale Hierarchie	12
2.2 Der „Eisenbahner-Habitus“ vs. der „AEM-Habitus“ (Bourdieu)	12
2.3 Die Therapeutisierung der Organisation: Wenn Arbeit zur Seelenmassage wird	13
2.4 Macht und Prüfung: Die Zangen-Diagnostik als Disziplinierungsinstrument (Foucault)	13
3. Die Instrumente der AEM: Eine empirische Beweisaufnahme	15
3.1 Das multidimensionale Diagnostik-Instrument: Normative Formatierung	15
3.2 Dimension I des Exzellenz-Programms: Die Invasion des „Inneren Teams“	16
3.3 Pre-Post-Messungen: Die Vermessung der Seele als Selbstlegitimation der HR.....	17
3.4 Sprachliche Barrieren: Anglizismen als Distinktionsmerkmal	17
4. Die kulturelle Abkopplung und ihre Folgen	18
4.1 Wahrnehmungsasymmetrien: Die Entkoppelung von Zentrale und Basis.....	18
4.2 Der Verlust der Feldkompetenz: Die Erosion der Sicherheitslogik.....	18
4.3 Organisationaler Zynismus: Der Kollaps des symbolischen Kapitals	19
4.4 Die HR als „Pink Ghetto“: Symbolpolitik ohne operative Relevanz.....	19
5. Kritische Reflexion und Diskussion.....	21
5.1 Die „Bachelorette-Falle“: Kritik an einer entfremdeten Akademisierung	21
5.2 Die Mitverantwortung des Vorstands: Alibi-Politik durch HR-Marketing	22
5.3 Grenzen der psychologischen Messbarkeit in KRITIS-Unternehmen	22
6. Fazit und Handlungsempfehlungen	24
6.1 Beantwortung der Forschungsfrage.....	24
6.2 Plädoyer für eine „Re-Materialisierung“ der Personalarbeit	24
6.3 Ausblick: Wege zur kulturellen Re-Integration	25
Literaturverzeichnis.....	26
Glossar der administrativen Entfremdung	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Big 5 Model als psychologisches Normierungsinstrument.....	15
---	----

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bedeutung
AEM	Akademisierte Empathie-Managerin
EIU	Eisenbahninfrastrukturunternehmen
KRITIS	Kritische Infrastruktur
HR	Human Resources (Personalwesen)
TII	Transformations-Inkubator-Initiative

Vorwort

Die gegenwärtige Arbeitswelt innerhalb kritischer Infrastrukturektoren ist von einem tiefgreifenden soziologischen Paradoxon gezeichnet. Während die materielle Basis der Logistik – die operative Produktion am *Point of Production* – unter den harten Realitäten physischer Verschleißerscheinungen, eines akuten Fachkräftemangels und einer sicherheitskritischen Taktung operiert, hat sich in den administrativen Zentren eine neue, subtile Form der Machtausübung etabliert. Diese Macht artikuliert sich primär nicht mehr über technische Direktiven, ingenieurwissenschaftliche Exzellenz oder prozessuale Optimierung, sondern über die zunehmende Therapeutisierung des Arbeitsverhältnisses.

Rechtlicher und wissenschaftlicher Hinweis

Die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe, Rollenmodelle und Beschreibungen organisationaler Dynamiken sind abstrahierte, idealtypische Konstruktionen der sozialwissenschaftlichen Analyse. Sie dienen ausschließlich der theoretischen Modellbildung und der Untersuchung struktureller Phänomene. Die Darstellung bezieht sich weder auf konkrete Personen noch auf identifizierbare Einzelfälle oder tatsächliche Programme eines bestimmten Unternehmens. Sämtliche Bezeichnungen – einschließlich der Begriffe „Akademisierte Empathie-Managerin (AEM)“, „Modernity Theater“ oder „Exzellenz-Programm“ – sind analytische Kategorien ohne Bezug zu realen Akteuren oder internen Vorgängen. Die Arbeit verfolgt keinen personenbezogenen, bewertenden oder unternehmensspezifischen Zweck. Sie bewegt sich im Rahmen wissenschaftlicher Kritik und fällt damit unter die durch Art. 5 Abs. 3 GG geschützte Freiheit von Forschung und Lehre. Etwaige Ähnlichkeiten mit realen Situationen sind zufällige Überschneidungen, die sich aus der notwendigen Abstraktion sozialwissenschaftlicher Modellbildung ergeben und nicht intendiert sind.

Im Epizentrum dieses kulturellen Bruchs manifestiert sich ein neuer Phänotypus der personellen Administration: die **Akademisierte Empathie-Managerin (AEM)**. Ausgestattet mit einem Arsenal an psychometrischen Testverfahren und einem hochgradig normativen Vokabular der „Self-Awareness“, „Resilienz“ und „Achtsamkeit“, fungiert sie als Kuratorin einer künstlichen Konzernwelt. Diese Welt verliert zusehends den Kontakt zur physischen und ökonomischen Realität des

Kerngeschäfts. Wo in der historischen Genese des Sektors fachliche Expertise und operative Feldkompetenz als unangefochtene Leitwährungen für berufliches Fortkommen und soziale Distinktion dienten, tritt heute die Anforderung an eine ästhetische und habituelle Performanz.

Die vorliegende Arbeit versteht sich als soziologische Obduktion dieser Entwicklung am Beispiel eines dedizierten Auswahl- und Entwicklungsprogramms, im Folgenden als **„Exzellenz-Programm für administrative Transformation“** bezeichnet. Sie dekonstruiert ein System, in dem ein multidimensionales Diagnostik-Instrument nicht die fachliche Eignung oder kognitive Problemlösungskapazität prüft, sondern die psychologische Unterwerfung unter ein vordefiniertes Sprachregime und eine spezifische emotionale Haltung einfordert. Es wird aufgezeigt, wie durch die Abfrage normativer Kategorien eine selektive Disziplinierung ausgeübt wird, die individuelle Ecken und Kanten im Namen einer künstlich induzierten „Kulturwende“ glättet.

Das übergeordnete Ziel dieser Analyse ist es, das **„Modernity Theater“** zu entlarven: Eine großangelegte Inszenierung von Fortschrittlichkeit, bei der Führungskräfte zu Akteuren in sozialen Ersatzhandlungen degradiert werden, während die strukturellen und materiellen Probleme der industriellen Basis hinter einer Fassade der permanenten Persönlichkeitsoptimierung verborgen bleiben. Die Arbeit ist ein Plädoyer für die Rückkehr zur Sachlogik und eine dringliche Mahnung vor der kulturellen und funktionalen Abkopplung der administrativen Zentrale von der produktiven Basis. Wenn die Semantik der Administration für die Akteure an der Maschine unübersetzbar wird und die Selbstdarstellung in psychologischen Profilen eine höhere Validität erfährt als die Instandsetzungslogik der Infrastruktur, steht die funktionale Integrität des Gesamtsystems zur Disposition.

1. Einleitung

1.1 Die Genese einer kulturellen Kluft: Schotter vs. Seidenkrawatte

Wenn die Grenzen der Sprache die Grenzen der Welt bedeuten, dann markiert die gegenwärtige Entwicklung in den Eisenbahninfrastrukturunternehmen (EIU) den Zerfall einer ehemals geteilten Lebenswelt. Während die produktive Basis (der *Point of Production*) in einer Welt der physikalischen Kausalität und Instandhaltungsdisziplin verhaftet bleibt, erschafft die administrative Zentrale durch ein hochgradig normatives, psychologisiertes Vokabular eine Parallelrealität. In dieser Welt der ‚Seidenkrawatte‘ und der ‚AEM‘ werden materielle Defizite hinter sprachlichen Barrieren verborgen, die für die Akteure im Schotter zunehmend unübersetzbar werden.

Die organisationale Identität moderner **Eisenbahninfrastrukturunternehmen (EIU)** ist historisch und phänomenologisch tief im „Schotter“ verwurzelt – einer harten, materiellen Welt der Schienenlogistik, die durch physische Schwere, Instandhaltungsdisziplin und präzise zeitliche Taktung definiert wird. Diese Lebenswelt folgt einer strengen Sachlogik, in der physikalische Gesetzmäßigkeiten, komplexe Sicherheitsregelwerke und operative Exzellenz die zentralen Bezugspunkte bilden.

In der jüngeren Organisationshistorie hat sich jedoch eine schleichende, aber fundamentale Entfremdung vollzogen. Während die produktive Basis (der *Point of Production*) unter dem Druck einer alternden Infrastruktur und eine prekäre werdende personelle Ausstattung agiert, hat sich in den administrativen Zentren eine Schicht etabliert, die primär in der Welt der „Seidenkrawatte“, der agilen Buzzwords und der digitalen PowerPoint-Ästhetik operiert. Diese Kluft ist nicht mehr nur als rein hierarchische Differenz zu begreifen; sie ist ontologischer Natur. Es stehen sich zwei zunehmend inkompatible Lebenswelten gegenüber: Die eine generiert reale Wertschöpfung durch die physische Bewegung von Massen, die andere generiert „Sinn“ und systemische Daseinsberechtigung durch die Verwaltung und Manipulation von Symbolen und Narrativen.

1.2 Die AEM als kultureller Fremdkörper im technischen Umfeld

In dieses spannungsgeladene Feld tritt die **Akademisierte Empathie-Managerin (AEM)** als neue, bestimmende Machtinstanz. Sie agiert als Kuratorin einer therapeutisch überformten Unternehmenskultur, die im technisch-rationalen Umfeld der Schienenlogistik wie ein soziologischer Fremdkörper wirkt. Ihr Erscheinen markiert einen Paradigmenwechsel: den Übergang von der meritokratischen, fachlichen Führung hin zur subtilen psychologischen Steuerung der Individuen.

Die AEM bedient sich dabei einer Sprache, die an der produktiven Basis keine Anschlussfähigkeit mehr besitzt – ein soziologisches Gemisch aus Anglizismen, Achtsamkeitsfloskeln und therapeutischen Metaphern. Für den Ingenieur, den Disponenten oder den Logistiker, deren beruflicher Erfolg unmittelbar an der Pünktlichkeit eines Zuglaufs oder der statischen Integrität einer Anlage gemessen wird, erscheint die exzessive Fokussierung der AEM auf „innere Teams“, „emotionale Resonanzräume“ und „wertschätzendes Feedback“ als eine Form der Realitätsverweigerung. Hier prallt die Objektlogik der Technik ungebremsst auf die Subjektlogik der modernen Personalentwicklung.

1.3 Der Vorstand als Regisseur des „Modernity Theater“

Diese kulturelle Abkopplung ist kein isoliertes Phänomen der Personalabteilung, sondern wäre ohne die aktive Förderung oder zumindest die kalkulierte Duldung der obersten Führungsebene nicht realisierbar. Der Vorstand fungiert in diesem Kontext als strategischer Regisseur des „**Modernity Theater**“.

Um gegenüber dem Kapitalmarkt, der Politik und einer kritischen Öffentlichkeit das Bild eines „transformationsfähigen“ und „modernen“ Sektors zu wahren, werden HR-Formate wie das **Exzellenz-Programm für administrative Transformation** als prestigeträchtige Leuchtturmprojekte inszeniert. Der Vorstand spendiert den „Pitches“ und rituellen Akten wie „Wunschkästen“ digitalen Applaus, während er gleichzeitig die fortschreitende operative Entfremdung und den Substanzverlust an der Basis billigend in Kauf nimmt. Das Theater erfüllt eine stabilisierende Funktion: Es simuliert Fortschritt auf der Verhaltensebene (Mikro-Ebene), um den strategischen Stillstand und die materiellen Defizite auf der Systemebene (Makro-Ebene) zu kaschieren.

1.4 Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Untersuchung widmet sich der Beantwortung der zentralen Forschungsfrage: **In welchem Maße und durch welche Mechanismen führen die psychologischen Disziplinierungsinstrumente der AEM zu einer systematischen Erosion der Feldkompetenz und einer Entfremdung der Führungskräfte der operativen Sachlogik?** Ziel der Arbeit ist es, die verborgenen Mechanismen zu demaskieren, durch die gewachsene fachliche Expertise im Namen einer künstlich generierten „Kulturwende“ entwertet und durch psychosoziale Anpassungsleistungen ersetzt wird. Es soll nachgewiesen werden, dass das Exzellenz-Programm kein klassisches Entwicklungsprogramm darstellt, sondern als habituelles Selektionsverfahren fungiert. Diese Verfahren zielen darauf ab, loyale, sprachlich konforme System-Akteure zu produzieren, während kritische Experten mit tiefer Feldkompetenz systematisch marginalisiert werden.

1.5 Methodik: Die soziologische Dekonstruktion interner Artefakte

Die methodische Basis dieser Arbeit bildet die soziologische Dekonstruktion. Im Sinne einer qualitativen Artefaktanalyse werden interne Dokumente der Bahnadministration einer kritischen Prüfung unterzogen. Primäre Quellen sind hierbei:

1. Das multidimensionale Diagnostik-Instrument (die initiale normative Formatierungsmatrix),
2. die begleitenden Kursunterlagen zu den verschiedenen „Dimensionen“ (Modulen) des Exzellenz-Programms,
3. sowie die bildliche und sprachliche Dokumentation der rituellen Abschlussveranstaltungen (z.B. „Wunschbäume“).

Inspiziert durch die Macht- und Habitus-theorien von **Pierre Bourdieu** (Habitus/Kapitalformen) und die Analysen von **Michel Foucault** (Disziplinierung/Prüfung), werden diese Artefakte nicht als neutrale Management-Werkzeuge interpretiert. Sie werden stattdessen als Instrumente der **Identitätsformung und Machtausübung** gelesen, die darauf abzielen, das Subjekt im Sinne der administrativen Zielsetzungen zu normieren und für den Konzern psychologisch vollständig verfügbar zu machen.

2. Theoretischer Rahmen: Der Kampf um das symbolische Kapital

Um die strukturellen Verwerfungen innerhalb eines **Eisenbahninfrastruktur-unternehmens (EIU)** adäquat erfassen zu können, ist eine fundierte Einbettung in die Macht- und Herrschaftssoziologie unerlässlich. In diesem Kapitel wird dargelegt, wie die Transformation von einer sachlogischen hin zu einer therapeutischen Organisation durch die Verschiebung von Kapitalformen und die Etablierung neuer Disziplinierungsinstrumente vollzogen wird.

2.1 Das Feld der Schienenlogistik: Sicherheitslogik und funktionale Hierarchie

Nach Pierre Bourdieu ist ein „Feld“ ein strukturierter gesellschaftlicher Raum, in dem Akteure um Positionen und die Deutungshoheit über legitime Kapitalformen kämpfen. Das Feld der Schienenlogistik stellt einen hochspezialisierten Raum dar, der historisch durch eine rigide Sicherheitslogik und eine technokratische Sachrationalität definiert ist. In diesem Kontext existiert kein Spielraum für vage Interpretationen; es ist ein Raum der „harten Fakten“.

Innerhalb dieses Feldes generieren Akteure symbolisches Kapital primär durch inkorporiertes Kapital: Tiefgreifendes Erfahrungswissen und Regelwerksfestigkeit. Wer weiß, wie eine Havarie unter Hochdruck verhindert wird, besetzt die Position höchster funktionaler Autorität. Die Hierarchie ist hier eine funktionale Notwendigkeit zur Risikominimierung. Die **Akademisierte Empathie-Managerin (AEM)** unternimmt nun den Versuch, diese gewachsene fachliche Hierarchie durch eine psychologische Hierarchie zu substituieren. In diesem neuen Machtgefüge steht nicht mehr der erfahrene Experte an der Spitze, sondern das Individuum, das die höchste Bereitschaft zur psychologischen Mimikry zeigt.

2.2 Der „Eisenbahner-Habitus“ vs. der „AEM-Habitus“ (Bourdieu)¹

Der kulturelle Konflikt innerhalb moderner EIU lässt sich idealtypisch als ein Clash zweier inkompatibler Habitus-Formen beschreiben:

¹ Vgl. Bourdieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Suhrkamp, Frankfurt a. M. – Hier angewandt auf die Distinktion zwischen operativem Feldwissen und administrativer Symbolik.

- **Der Eisenbahner-Habitus:** Geprägt durch den „praktischen Sinn“ (*sens pratique*). Er manifestiert sich in einer direkten, ungeschönten und streng sachbezogenen Kommunikation. Die professionelle Identität speist sich aus der physischen Wirksamkeit und der Zuverlässigkeit im operativen Geschäft.
- **Der AEM-Habitus:** Ein Produkt der forcierten Akademisierung der Personalverwaltung. Er ist akademisch-distanziert und nutzt die Semantik der „Empathie“ als strategisches Machtinstrument. Er bewertet Individuen nicht nach ihrer technischen Output-Leistung, sondern nach ihrer rhetorischen Anschlussfähigkeit an moderne Management-Mythen.

2.3 Die Therapeutisierung der Organisation: Wenn Arbeit zur Seelenmassage wird

Ein zentraler theoretischer Pfeiler ist das Konzept der „**Therapeutisierung des Arbeitslebens**“ (nach Eva Illouz). Die AEM transformiert das Unternehmen sukzessive in eine „emotionale Anstalt“, in der professionellen Distanz einst ein Zeichen von Sachlichkeit – als pathologisches Defizit umgedeutet wird. Diese Entwicklung zielt darauf ab, die Grenze zwischen der Privatperson und dem funktionalen Rollenträger aufzuheben. Wer sich weigert, sein „inneres Team“ vor fachfremden Koordinatoren zu sezieren, wird als „unmoderne“ Führungskraft stigmatisiert. Diese totale psychologische Verfügbarkeit dient dem Konzern als Kontrollmechanismus: Indem die Seele zum Gegenstand der Personalentwicklung wird, entzieht man dem Mitarbeiter die Möglichkeit zur professionellen Abgrenzung.

2.4 Macht und Prüfung: Die Zangen-Diagnostik als Disziplinierungsinstrument (Foucault)²

Hier greift die Theorie der Disziplinargewalt. Michel Foucault beschreibt das System der Prüfung als zentrales Instrument zur Normierung. Im Kontext des

² Vgl. Foucault, M. (1977): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Suhrkamp, Frankfurt a. M. – Die „Zangen-Diagnostik“ der AEM fungiert als modernes Äquivalent zur panoptischen Überwachung.

Exzellenz-Programms für administrative Transformation wird dieses System durch eine performative **Zangen-Diagnostik** perfektioniert:

1. **Die subjektive Beichte (Selbsteinschätzung):** Das multidimensionale Diagnostik-Instrument zwingt das Subjekt zur permanenten Selbstbeobachtung. Es muss seine (vermeintlichen) psychologischen Defizite „beichten“.
2. **Der objektivierte Blick (Vorgesetzten-Beurteilung):** Die obligatorische Parallel-Beurteilung durch den Vorgesetzten fungiert als externe Überwachungsinstanz. Damit wird eine panoptische Konstellation geschaffen: Das Individuum weiß, dass seine intimen Selbstaussagen mit der Fremdwahrnehmung der Hierarchie abgeglichen werden.

Dieser Abgleich erzeugt eine totale Verhaltenskonformität. Wenn der Vorgesetzte das psychologische Vokabular der AEM übernimmt (z. B. „mangelnde Offenheit“), verliert der Mitarbeiter jede Verteidigungslinie auf der Sachebene. Er wird durch diese „Zange“ in das gewünschte psychologische Muster gepresst.

3. Die Instrumente der AEM: Eine empirische Beweisaufnahme

Dieses Kapitel dokumentiert die operative Umsetzung der machttheoretischen Konzepte. Es wird aufgezeigt, wie das EIU die fachliche Eignung konsequent hinter eine psychologische Normierung zurückstellt.

3.1 Das multidimensionale Diagnostik-Instrument: Normative Formatierung

Das Fundament der Vorselektion bildet eine **normative Formatierungsmatrix**. Die Analyse der Fragestellungen offenbart ein tiefgreifendes Misstrauen gegenüber professioneller Distanz.



Abbildung 1 das Big Five Model als psychologisches Normierungsinstrument

Die vorliegende Grafik illustriert das im **multidimensionalen Diagnostik-Instrument** der RailLogix GmbH eingesetzte Persönlichkeitsmodell. Im Kontext der administrativen Transformation fungieren die fünf Dimensionen (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) nicht als neutrale Persönlichkeitsmerkmale, sondern als **normative Formatierungsschablone**.

Die AEM (Akademisierte Empathie-Managerin) nutzt dieses Modell, um den traditionellen, sachorientierten ‚Eisenbahner-Habitus‘ durch eine psychologisierte Hierarchie zu ersetzen. Dabei werden operative Exzellenz und technische Feldkompetenz zugunsten einer rhetorischen Anschlussfähigkeit an moderne Management-Mythen (wie ‚Vulnerability‘ oder ‚Growth Mindset‘) marginalisiert. Die Abbildung repräsentiert somit die therapeutische Überformung der Organisation, in der das Individuum durch die ‚Zangen-Diagnostik‘ (Foucault) aus Selbst- und Fremdeinschätzung psychologisch vollständig für den Konzern verfügbar gemacht wird.

Ein besonders kritisches Element ist die strukturelle Kopplung von Selbsteinschätzung und Vorgesetzten-Votum. Während die Führungskraft gezwungen wird, Zustände wie „Lustlosigkeit“ oder „Zeitvergessen“ narrativ auszugestalten, muss der Vorgesetzte diese rein subjektiven Kategorien spiegeln. Dies erzeugt eine Bifurkation der Macht: Der Vorgesetzte wird zum „Hilfs-Psychologen“ degradiert. Wer in diesem „Charakter-Design“ nicht die gewünschten Farben (Achtsamkeit, bedingungslose Flexibilität) wählt, wird systemisch als „unreif“ markiert.

3.2 Dimension I des Exzellenz-Programms: Die Invasion des „Inneren Teams“

Nach der Selektion folgt die Indoktrination. In der ersten Dimension des Exzellenz-Programms wird das Konzept des **„Inneren Teams“** instrumentalisiert.³ In einem logistischen Hochrisiko-Umfeld, das klare äußere Entscheidungsstrukturen verlangt, wird das Individuum zur inneren Zersplitterung angeleitet. Die AEM nutzt dieses Tool, um die berufliche Rolle zu destabilisieren. Anstatt eine Führungskraft in ihrer Entscheidungsstärke zu festigen, wird sie dazu animiert, bei kritischen Konflikten zunächst einen „inneren Stuhlkreis“ ihrer Teilpersönlichkeiten zu moderieren. Diese Invasion des Privaten dient der Lähmung des Widerstands:⁴

³ Vgl. Schulz von Thun, F. (1981): Miteinander reden 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Rowohlt, Reinbek. Die hier kritisierte Instrumentalisierung entfremdet das ursprüngliche psychologische Klärungswerkzeug und transformiert es in ein administratives Steuerungsinstrument zur Aufweichung professioneller Rollenidentitäten.

⁴ Zur soziologischen Einordnung dieser „Lähmung“ vgl. Illouz, E. (2007): Gefühle in Zeiten des Kapitalismus. Suhrkamp, Frankfurt a. M. Illouz beschreibt die Transformation ökonomischer

Wer mit sich selbst beschäftigt ist, kritisiert nicht mehr die dysfunktionalen Strukturen der Administration.

3.3 Pre-Post-Messungen: Die Vermessung der Seele als Selbstlegitimation der HR

Um den Erfolg des Programms gegenüber dem Vorstand zu belegen, nutzt die AEM sogenannte **Pre-Post-Messungen**. Vor und nach dem Training werden „psychologische Kennwerte“ erhoben. Diese Form der Pseudowissenschaftlichkeit suggeriert eine Objektivität, die in sozialen Prozessen nicht existiert. Wenn ein Teilnehmer angibt, sich nach sechs Monaten „resilienter“ zu fühlen, wird dies als Erfolg verbucht – ungeachtet der Tatsache, dass sich an der materiellen Misere an der Basis nichts geändert hat. Die Seele wird zur manövrierbaren Kennzahl, die den realen operativen Niedergang statistisch überstrahlen soll.

3.4 Sprachliche Barrieren: Anglizismen als Distinktionsmerkmal

Schließlich bildet die Sprache selbst das wirkmächtigste Instrument. Die Administration operiert mit einem Vokabular aus Anglizismen wie „*Growth Mindset*“ oder „*Purpose Driven Leadership*“. Soziologisch fungieren diese Begriffe im Sinne Bourdieus als **Distinktionsmerkmale**. Sie errichten eine unsichtbare Barriere zwischen der „modernisierten Elite“ innerhalb des Programms und der „traditionellen Basis“ am Point of Production. Wer diese künstliche Semantik nicht reproduziert, markiert sich selbst als nicht-förderungswürdig. Darüber hinaus dienen die Anglizismen der Verschleierung: Harte materielle Fakten werden in weiche, englischsprachige Worthülsen verpackt, die einen sachlichen Widerspruch nahezu unmöglich machen.

Konflikte in psychologische Zustände, wodurch strukturelle Defizite innerhalb der Organisation (hier: EIU) individualisiert und damit der Kritik entzogen werden.

4. Die kulturelle Abkopplung und ihre Folgen

Die in den vorangegangenen Kapiteln dekonstruierten Instrumente der Selektion und Indoktrination entfalten eine Eigendynamik, die weit über den geschützten Raum der Personalentwicklung hinausgeht. Vielmehr führen sie zu einer tiefgreifenden **strukturellen und habituellen Entfremdung**, die das funktionale Gefüge des **EIU** in seinen Grundfesten untergräbt.

4.1 Wahrnehmungsasymmetrien: Die Entkoppelung von Zentrale und Basis

Das erste Symptom dieser kulturellen Abkopplung ist die Genese massiver **Wahrnehmungsasymmetrien**. Während die Administration in der Zentrale den vermeintlichen Erfolg des **Exzellenz-Programms für administrative Transformation** anhand von aggregierten „Engagement-Scores“ und symbolisch aufgeladenen „Wunschkäufen“ zelebriert, nimmt die operative Basis eine diametral entgegengesetzte Realität wahr.

Diese Asymmetrie mündet in einem vollständigen kommunikativen Abbruch. An der Basis verfestigt sich das Narrativ einer unüberbrückbaren Distanz: Die administrativen Akteure werden als ferngesteuerte Bürokraten wahrgenommen, die in einer künstlichen Welt der „Soft Skills“ und emotionalen Selbstbespiegelung existieren, während die reale Infrastruktur – die materielle Basis des Unternehmens – unaufhaltsam erodiert. Die AEM erschafft hierbei eine soziologische „Blase“. In dieser virtuellen Welt bestätigen sich Führungskräfte gegenseitig ihre „Resilienz“, während sie simultan die Fähigkeit einbüßen, die physischen und logistischen Notstände am *Point of Production* – wie Ersatzteilmangel oder marode Gleisanlagen – überhaupt noch fachsprachlich präzise zu fassen.

4.2 Der Verlust der Feldkompetenz: Die Erosion der Sicherheitslogik

Ein gravierendes strukturelles Problem des Exzellenz-Programms ist die systematische Entwertung der Feldkompetenz. In einem Feld, das zwingend auf technischer Präzision und physikalischer Kausalität beruht, wird das Konzept der „Empathie“ durch die AEM zum universellen, aber funktionslosen Problemlöser umgedeutet.

Die unmittelbare Folge ist eine strategische Fehlbesetzung kritischer Schlüsselpositionen. Der Beförderungsmechanismus folgt nicht mehr der Logik der operativen Exzellenz – also der Fähigkeit, komplexe logistische Ketten unter Zeitdruck zu stabilisieren –, sondern belohnt die ästhetische und emotionale Performanz in künstlichen Prüfungssituationen. Wenn Empathie die Sachlogik verdrängt, gerät die organisatorische Sicherheit in akute Gefahr. Eine Führungskraft, die primär darauf konditioniert wurde, bei fachlichen Dissonanzen „wertschätzendes Feedback“ zu geben, scheut zwangsläufig die notwendige, harte Konfrontation bei sicherheitsrelevanten Fehlern. Die „psychologische Sicherheit“, die die AEM predigt, pervertiert in der Praxis zu einer Kultur der fachlichen Blindheit, in der niemand mehr wagt, technisches Versagen beim Namen zu nennen, um die harmonische Gruppendynamik nicht zu stören.

4.3 Organisationaler Zynismus: Der Kollaps des symbolischen Kapitals

Die produktive Basis reagiert auf das „Modernity Theater“ mit einem tiefgreifenden organisationalen Zynismus. Dieser Zynismus ist soziologisch als notwendiger psychologischer Schutzmechanismus gegen die empfundene Absurdität administrativer Vorgaben zu begreifen.

Wenn erfahrene Praktiker sehen, dass ihre potenziellen Vorgesetzten durch das multidimensionale Diagnostik-Instrument zur narrativen Selbstentblößung genötigt werden und mit kindlich anmutenden Bastelmaterialien an „Wunschkästen“ partizipieren, kollabiert der Respekt vor der Führungsebene. Dieser Vertrauensverlust ist irreparabel: Die Führungskraft verliert durch die Teilnahme am Programm ihr gesamtes symbolisches Kapital im Feld. Sie wird nicht mehr als fachliche Autorität anerkannt, sondern als „Systemling“ der Personalabteilung wahrgenommen. Das Exzellenz-Programm produziert somit einen Typus von Führungskraft, der in der Zentrale durch Konformität glänzt, aber an der Front jede authentische Gefolgschaft eingebüßt hat.

4.4 Die HR als „Pink Ghetto“: Symbolpolitik ohne operative Relevanz

Schließlich manifestiert sich die Rolle der HR als ein „Pink Ghetto“ der reinen Symbolpolitik. Dieser Begriff beschreibt eine Abteilung, die zwar über beachtliche

Budgets und mediale Präsenz verfügt, jedoch jegliche operative Relevanz für das Kerngeschäft verloren hat.

Die AEM verwaltet ein autarkes Paralleluniversum aus Achtsamkeitszirkeln, das keinerlei Einfluss auf die technische Zuverlässigkeit des EIU hat. Diese Isolation ist jedoch systemisch funktional: Die HR dient dem Vorstand als ästhetisches Feigenblatt. Man kann nach außen hin behaupten, man sei „modern“ und „mitarbeiterorientiert“, während man intern die operative Substanz des Unternehmens zwecks kurzfristiger Kennzahlenoptimierung ausblutet. Die HR wird zum Ort einer folgenlosen „Gutmensch-Simulation“, während die echten Entscheidungen weiterhin in einem harten ökonomischen Kalkül getroffen werden, das mit den „Werten“ des Programms keinerlei Berührungspunkte aufweist.

5. Kritische Reflexion und Diskussion

Die vorangegangene Analyse der Instrumente und Dimensionen des **Exzellenz-Programms für administrative Transformation** verdeutlicht, dass es sich hierbei keineswegs um ein neutrales oder rein funktionales Personalentwicklungskonzept handelt. Vielmehr ist das Programm als Ausdruck einer ideologisch unterfütterten Umgestaltung der Unternehmenskultur zu lesen, die weitreichende Konsequenzen für die institutionelle Integrität eines **EIU** hat. In diesem Kapitel werden die strukturellen Fehlsteuerungen auf strategischer Ebene reflektiert und in den Kontext einer entfremdeten Management-Moderne gestellt.

5.1 Die „Bachelorette-Falle“: Kritik an einer entfremdeten Akademisierung

Ein zentrales theoretisches und praktisches Ergebnis dieser Fallstudie ist das Phänomen der „**Bachelorette-Falle**“. Dieser Begriff beschreibt eine Selektions- und Beförderungslogik, die analog zu populärkulturellen Dating-Formaten funktioniert: Es geht nicht um die Passung für eine hochkomplexe, sicherheitsrelevante Aufgabe, sondern um die performative Gefälligkeit und rhetorische Geschmeidigkeit in künstlich geschaffenen Wettbewerbssituationen.

Die AEM agiert in diesem Setting als „Spielleiterin“, die symbolische Belohnungen (Zulassungen zu weiteren Modulen oder positive Vermerke in der Personalakte) an jene Akteure verteilt, welche das psychologische Vokabular und die geforderten emotionalen Reaktionsmuster am geschicktesten imitieren. Diese Form der **entfremdeten Akademisierung** führt zu einer systematischen Verwechslung von Selbstdarstellungskompetenz mit Führungskompetenz.

Die Gefahr für das EIU manifestiert sich in einer massiven negativen Selektion: Akteure, die aufgrund ihrer tiefen Feldkompetenz die physikalischen, personellen und logistischen Grenzen des Systems realistisch benennen müssen, scheitern zwangsläufig an der geforderten „positiven Ausstrahlung“ und der „unbedingten Offenheit“. Übrig bleibt eine Schicht von Führungskräften, die exzellent im „Sich-Präsentieren“ ist, jedoch keine psychische oder fachliche Resilienz gegenüber realen operativen Krisen besitzt. Wir beobachten hier den Triumph des **narzisstischen Habitus** über die **operative Integrität**.

5.2 Die Mitverantwortung des Vorstands: Alibi-Politik durch HR-Marketing

Die Verantwortung für diese tiefgreifende Fehlentwicklung liegt jedoch keineswegs allein bei der Personalabteilung oder der Figur der AEM. Der Vorstand des EIU nutzt das Exzellenz-Programm als strategisches Instrument einer **Alibi-Politik**. In Geschäftsberichten, Presseerklärungen und auf internen wie externen Social-Media-Kanälen dient das Programm als medienwirksamer Beweis für eine vermeintlich moderne, „menschenzentrierte“ und „agile“ Transformation des Sektors.

Dahinter verbirgt sich ein zynisches, organisationssoziologisch erklärbares Kalkül: Solange man Bilder von bastelnden Führungskräften, „Pitch-Events“ und symbolischen Akten produzieren kann, lässt sich der eklatante Mangel an echten infrastrukturellen Investitionen und der Substanzverlust an der Basis wirksam kaschieren. Der Vorstand delegiert die Lösung tiefgreifender struktureller Probleme – die eigentlich harte Investitionsentscheidungen und operative Korrekturen erfordern würden – an die individuelle „Haltung“ und „Resilienz“ der Mitarbeiter.

Diese **Instrumentalisierung der HR für das Marketing** entwertet die reale Personalarbeit und macht sie zum Komplizen einer strategischen Realitätsflucht. Indem der Vorstand den „digitalen Applaus“ für inhaltsleere Inszenierungen spendet, validiert er ein System, das die operative Basis aktiv destabilisiert, solange die Fassade der Modernität für Stakeholder und Politik gewahrt bleibt. Es handelt sich um eine Form des „**Cultural Washings**“.

5.3 Grenzen der psychologischen Messbarkeit in KRITIS-Unternehmen

Ein dritter, kritischer Punkt der Diskussion betrifft die unreflektierte Übertragung psychologischer Messverfahren auf Unternehmen der **Kritischen Infrastruktur (KRITIS)**. EIU tragen als systemrelevante Akteure eine besondere Verantwortung für die Versorgungssicherheit und die öffentliche Sicherheit. In einem solchen Hochrisiko-Umfeld sind die Grenzen der psychologischen Messbarkeit und Steuerung schneller erreicht, als es die Administration wahrhaben möchte.

Die Versuche der AEM, „Talent“ durch das multidimensionale Diagnostik-Instrument und Pre-Post-Messungen der „Achtsamkeit“ zu quantifizieren, sind in

einem sicherheitskritischen Kontext als hochriskante Pseudowissenschaftlichkeit einzustufen. Psychologische Kennwerte sind primär Artefakte der Messmethode, keine verlässlichen Abbilder der operativen Handlungsfähigkeit.

Ein statistisch erhobener „hoher Resilienz-Score“ schützt weder vor einer fatalen Fehlentscheidung im Stellwerk noch vor einem kollabierenden Logistikzentrum. Die Fixierung auf diese Pseudowerte führt zu einer gefährlichen Scheinsicherheit auf Management-Ebene. In KRITIS-Unternehmen muss die Sach- und Fehlertoleranz-Logik (orientiert an physikalischen und systemischen Realitäten) grundsätzlich Vorrang vor der psychologischen Befindlichkeits-Logik haben. Die AEM missachtet diese systemische Priorität konsequent und gefährdet damit langfristig die funktionale Überlebensfähigkeit des Konzerns in Krisensituationen.

6. Fazit und Handlungsempfehlungen

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die vorliegende Analyse markiert den Endpunkt einer soziologischen Obduktion der Führungskultur innerhalb des untersuchten **EIU**. Die Forschungsfrage, ob die psychologischen Steuerungsinstrumente der **Akademisierten Empathie-Managerin (AEM)** eine systematische Abkopplung von der operativen Sachlogik induzieren, muss mit einem unmissverständlichen **Ja** beantwortet werden.

Das multidimensionale Diagnostik-Instrument agiert dabei als initiale Barriere, die ein „habituelles Sieb“ (Bourdieu) erzeugt. Es evaluiert nicht die für einen KRITIS-Sektor lebensnotwendige Fachkompetenz, sondern primär die Bereitschaft des Individuums zur psychologischen Mimikry. In der Folge führt das Exzellenz-Programm für administrative Transformation durch seine Dimensionen zu einer schleichenden Entfremdung: Führungskräfte werden darauf konditioniert, strukturelle Mängel durch individuelle „Achtsamkeit“ zu kompensieren. Die psychologische Disziplinierung hat die fachliche Autorität erfolgreich marginalisiert.

6.2 Plädoyer für eine „Re-Materialisierung“ der Personalarbeit

Um die Funktionsfähigkeit als KRITIS-Unternehmen langfristig zu sichern, ist eine radikale Re-Materialisierung der Managementkultur unumgänglich. Personalarbeit darf nicht länger als isoliertes „Pink Ghetto“ agieren, das sich in Symbolpolitik erschöpft.

- **Rückbau der Psychologisierung:** Das multidimensionale Diagnostik-Instrument muss auf seine operative Relevanz zurückgeführt werden. Die Koppelung von Selbstanalyse und Vorgesetzten-Votum in rein subjektiven Kategorien (wie „Lust“ oder „Zeitvergessen“) ist einzustellen, um die professionelle Integrität wiederherzustellen.
- **Wiederherstellung der Souveränität der Sachlogik:** Führungserfolg muss zwingend wieder an materiellen Parametern – Pünktlichkeit, Sicherheit, technische Verfügbarkeit – gemessen werden. Die „Bachelorette-Logik“, welche die ästhetische Performance im Pitch belohnt, ist durch eine evidenzbasierte Eignungsprüfung zu ersetzen.

- **Terminierung des „Modernity Theater“:** Die pädagogische Regression in Form von „Wunschbäumen“ und Bastelstunden muss beendet werden. Sie beschädigt das symbolische Kapital der Führungskräfte gegenüber der produktiven Basis und erzeugt einen zerstörerischen organisationalen Zynismus.

6.3 Ausblick: Wege zur kulturellen Re-Integration

Das EIU steht vor der Herausforderung, die kulturelle Kluft zwischen „Schotter“ und „Seidenkrawatte“ zu schließen. Ein Ausweg aus der „**Bachelorette-Falle**“ erfordert Mut vom Vorstand: Er muss den „digitalen Applaus“ für inhaltsleere HR-Marketing-Projekte einstellen und die reale Unterstützung der operativen Basis zur Priorität machen.

Wahre Resilienz entsteht nicht in einem Meditationsraum des Exzellenz-Programms, sondern durch eine funktionierende Infrastruktur und Führungskräfte, die ihre Feldkompetenz nicht für ein „wertschätzendes Lächeln“ opfern. Die Re-Integration der Funktionsbereiche ist keine psychologische Aufgabe, sondern eine Frage der strategischen Integrität und des Respekts vor der harten Arbeit am *Point of Production*.

Literaturverzeichnis

Bourdieu, Pierre (1982): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft.* Suhrkamp, Frankfurt am Main. (Grundlage für die Analyse des Habitus und des symbolischen Kapitals im Feld der Schienenlogistik).

Bourdieu, Pierre (2014): *Über den Staat. Vorlesungen am Collège de France.* Suhrkamp, Frankfurt am Main. (Theoretische Basis zur Untersuchung von administrativer Macht und symbolischer Gewalt).

Foucault, Michel (1977): *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses.* Suhrkamp, Frankfurt am Main. (Zentrale Quelle für die Analyse des Diagnostik-Instruments als Mechanismus der Disziplinierung und Normierung).

Goffman, Erving (1973): *Asyle. Über die soziale Situation Patienten und anderer Insassen.* Suhrkamp, Frankfurt am Main. (Theorie der „Totalen Institution“ zur Beschreibung der psychologischen Grenzüberschreitungen in korporativen Programmen).

Illouz, Eva (2007): *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus.* Suhrkamp, Frankfurt am Main. (Theoretisches Fundament zur „Therapeutisierung“ der Arbeitswelt und zur Transformation von Management-Mythen).

Postman, Neil (1985): *Wir amüsieren uns zu Tode. Urteilsbildung im Zeitalter der Unterhaltungsindustrie.* Fischer, Frankfurt am Main. (Hintergrund zur Analyse des „Modernity Theater“ und der medialen Inszenierung von Fortschrittlichkeit).

Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden: Störungen und Klärungen.* Rowohlt, Reinbek. (Kritische Auseinandersetzung mit der Instrumentalisierung des „Inneren Teams“ in fachfremden Kontexten).

Sprenger, Reinhard K. (2015): *Das anständige Unternehmen.* Deutsche Verlags-Anstalt, München. (Zur Kritik an der Moralisierung und der psychologischen Übergriffigkeit moderner Personalabteilungen).

Glossar der administrativen Entfremdung

AEM (Akademisierte Empathie-Managerin): Prototyp eines neuen administrativen Akteurs im EIU, der operative Feldkompetenz durch psychologisches Vokabular und therapeutische Steuerungssimulationen ersetzt.

Bachelorette-Falle: Selektionslogik innerhalb von Beförderungsprozessen, die performative Gefälligkeit und rhetorische Geschmeidigkeit über reale fachliche Eignung stellt.

Bifurkation der Macht: Die Spaltung des Auswahlprozesses in eine subjektive Selbstentblößung (Beichte) des Mitarbeiters und eine externe Disziplinierung durch den Vorgesetzten innerhalb des Diagnostik-Instruments.

EIU (Eisenbahninfrastrukturunternehmen): Sektorspezifischer Begriff für Unternehmen, die für den Betrieb und Erhalt der Schienenwege verantwortlich sind (KRITIS); im Text als Synonym für die materielle Basis verwendet.

Exzellenz-Programm für administrative Transformation: Das untersuchte Personalentwicklungsprogramm, welches als habituelles Selektionsverfahren zur Produktion systemkonformer Führungskräfte fungiert.

Feldkompetenz: Das inkorporierte Kapital (Erfahrungswissen), das zur Bewältigung der realen, materiellen und sicherheitskritischen Herausforderungen am *Point of Production* (im Schotter) notwendig ist.

Habituelle Mimikry: Das bewusste oder unbewusste Imitieren der von der AEM gewünschten Verhaltensweisen (z. B. „Achtsamkeit“), um systemisch als „Talent“ markiert zu werden.

Modernity Theater: Korporative Inszenierung von Fortschrittlichkeit (z. B. Pitches, Wunschbäume), die dazu dient, strukturelle Defizite und operative Entfremdung hinter einer Fassade der Modernisierung zu verbergen.

Multidimensionales Diagnostik-Instrument: Ein normatives Kontrollwerkzeug zur psychologischen Formatierung, das Selbstanalyse und Fremdwahrnehmung zur totalen Verhaltenskonformität verknüpft.

Pädagogische Regression: Ein Prozess, bei dem hochqualifizierte Experten durch den Einsatz infantiler Methoden (Basteln, Malen, Kleben) in ihrer professionellen Rolle destabilisiert und entmündigt werden.

Pink Ghetto: Organisationssoziologischer Begriff für Abteilungen (oft HR), die trotz hoher Budgets keine operative Relevanz für das Kerngeschäft besitzen und primär Symbolpolitik betreiben.

Point of Production: Der reale Ort der Wertschöpfung und der physischen Infrastruktur, der zunehmend von der administrativen Sprach- und Lebenswelt entkoppelt wird.

Wittgensteinsche Sprachbarriere: Die ontologische Grenze zwischen Administration und Basis. Da die Administration Begriffe wie „Inneres Team“ oder „Resonanzräume“ nutzt, die im „Schotter“ keine Entsprechung finden, bricht die funktionale Kommunikation des Gesamtsystems zusammen.

Zangen- Diagnostik: Die Verknüpfung von subjektiver Selbstbeichte und hierarchischer Fremdbeurteilung zur Erzeugung einer totalen psychologischen Verfügbarkeit des Individuums für den Konzern.

