VERLETZLICHKEIT KLUG EINSETZEN

Verletzlichkeit gilt oft als Schwäche – besonders in Führungsrollen. Doch was wäre, wenn genau sie eine der wirkungsvollsten Führungsqualitäten wäre? Dieser Text lädt zu einem Perspektivwechsel ein und zeigt, warum verletzliche Führung Vertrauen schafft, eine Lernkultur stärkt und Zusammenarbeit menschlicher macht – und wie sie klug und kontextbewusst eingesetzt werden kann.

Sich als Führungskraft verletzlich zeigen – geht das? Beginnen wir unsere Überlegungen mit einem kleinen Gedankenexperiment: Stell dir die Situation möglichst genau vor, während du den folgenden Abschnitt langsam liest.

Du bist auf dem Weg zur Arbeit, ein bisschen spät dran, du bist im morgendlichen Stau schlechter vorangekommen als üblich. Du hast heute ein wichtiges Geschäftsmeeting mit CEOs einer Firma vor dir, alles sehr kurzfristig anberaumt. Gestern war noch nicht klar, wer dabei sein wird. Du betrittst etwas abgehetzt das Besprechungszimmer. Die anderen sind schon da. Du machst die Begrüssungsrunde, gehst durch und gibst ihnen einzeln die Hand. – Und hier stoppen wir erst einmal das Gedankenexperiment.

Überlege: Die CEOs, die du gerade getroffen hast – wie viele Personen waren es? Waren das alles Männer? Frauen? Eine gemischte Gruppe? Wie alt waren die Personen? Was hatten sie an? Wie sahen sie aus? Und: Würdest du diesen Personen zutrauen, dass sie sich verletzlich zeigen?

Sich als Führungskraft verletzlich zeigen – geht das? Ja, ich bin sicher, das geht. Aber es entspricht meist nicht unseren typischen Bildern einer (meist kompetitiven) Führungskraft. Unsere vorgefassten Bilder sind oft geprägt von unbewussten Vorurteilen. Vermutlich hast du in deinem Gedankenexperiment als CEOs eher ältere Männer angetroffen, die auf eine bestimmte Art gekleidet waren. Verletzlichkeit passt da nicht gut ins Bild. Wenn du aber an Führungskräfte denkst, die du persönlich kennst, findest du vermutlich eher jemanden, die oder der sich schon einmal verletzlich gezeigt hat, das heisst Gefühle gezeigt, um Hilfe gebeten oder diese angenommen oder einen Fehler zugegeben hat.

VERLETZLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE

Was bewirkt es, wenn Führungskräfte sich verletzlich zeigen? Verletzliche Führungskräfte zeigen sich menschlich und können so das Arbeitsklima und die Arbeitskultur positiv beeinflussen. Sich verletzlich zu zeigen, fördert Transparenz. Wenn ich einen schlechten Tag habe und das kommuniziere – meine Mitarbeitenden also „vorwarne" –, hilft es Teammitgliedern, mein Verhalten besser einzuordnen und meine heutige schlechte Laune nicht oder zumindest weniger persönlich zu nehmen.

Wenn ich einen Fehler eingestehe, zeige ich, dass auch mir Fehler passieren, was den Abstand zu den Mitarbeitenden verringert. Es zeigt aber auch, dass Fehler erlaubt sind und dass Fehler Lernchancen darstellen. Beim nächsten Mal habe ich etwas dazugelernt und kann es anders machen. Wenn ich Hilfe annehme bzw. sogar aktiv Unterstützung hole bei Aufgaben, die ich nicht gut kann, gebe ich anderen die Erlaubnis, das ebenso zu tun. Und was spricht dagegen, um Feedback zu einem Dokument oder Projekt zu bitten? Wenn Führungskräfte sich verletzlich zeigen, stärken sie damit ein menschliches Klima, Vertrauen, Transparenz, Platz für Emotionen und eine Lernkultur.

VERLETZLICHKEIT KLUG EINSETZEN

Sich verletzlich zu zeigen, bedeutet – besonders in einem kompetitiven Umfeld – auch ein gewisses Risiko. Nicht überall wird Verletzlichkeit geschätzt, und nicht in jeder Unternehmenskultur ist Verletzlichkeit erwünscht. Der Kontext bestimmt mit, was geht und was nicht geht. Welche Art von Verletzlichkeit kann ich in welchem Kreis zeigen? Und wie detailreich? Vielleicht ist es in Ordnung zu sagen, dass ich heute gereizt bin, aber es ist zu viel, den Grund dafür zu nennen (der Streit in der Familie). Möglicherweise ist es in Ordnung, um ein Sounding zu bitten, aber nicht, Fehler zu benennen. Allenfalls sind nur kleine Schwächen erlaubt, aber keine grossen. Krankheit kann ich vielleicht benennen, aber eine fachliche Schwäche oder eine momentane Überforderung in meiner Führungsrolle nicht, ohne Prestigeverlust zu riskieren. Das gilt es bei der Kommunikation zu berücksichtigen: Was kann ich erzählen, in welcher Tiefe oder Ausführlichkeit, in welchem Kreis?

PRAKTISCHE TIPPS

Fang dort an, Verletzlichkeit zu zeigen, wo du dich sicher fühlst. Im eigenen Circle of Influence oder Circle of Control kannst du mehr gestalten, und es ist weniger mit Risiken behaftet. Nutze zum Beispiel das eigene Team, um auszuprobieren, was passiert. Denk daran, dass niemand perfekt ist und Fehler zum Lernen gehören. Fang mit Kleinigkeiten an, die dir leicht(er) fallen.

Um ein Sounding oder Feedback zu bitten, ist ganz natürlich für dich? Dann nutze das. Frage zum Beispiel jemanden in deinem Team aktiv nach Verbesserungsvorschlägen für deinen Führungsstil. Du teilst privat gerne deine Gedanken und Gefühle? Dann kannst du ruhig auch zugeben, dass du vor der nächsten Präsentation trotz guter Vorbereitung etwas nervös bist. Oder du verpackst einen kleinen Fauxpas in Humor und gibst ihn zum Besten.

Achte auch darauf, welche Geschichten im Team erzählt werden (Superhelden-Geschichten? Nicht schlafen, um noch ein grosses Projekt an Land zu ziehen?). Diese Geschichten sind ein Barometer dafür, welche Kultur herrscht – was geht und was nicht geht.

FAZIT

Verletzlichkeit ist eine Superkraft. Sie fördert Vertrauen, Innovation und echte menschliche Verbindungen. Wenn du dich menschlich zeigst, inspirierst du dein Team und schaffst eine Arbeitskultur, die von Offenheit und Respekt geprägt ist.



GUDRUN SANDER
ist Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Diversity Managements an der Universität St. Gallen und Direktorin am Institut für Internationales Management und Diversity Management.

FOTO: ANNA-TINA EBERHARD

SYLVIA HODEK
ist Project Manager am Competence Center for Diversity, Disability and Inclusion.
ccdi.unisg.ch

FOTO: ANNA-TINA EBERHARD



FEATURING SALOME BURKI, CHRISTINE D'ORNANO, AMAL CLOONEY

Die Business Sisterhood seit 2007

LADIES DRIVE

BUSINESS SISTERHOOD FÜR ALLE!
5.-
Mehr auf www.ladiesdrive.world

No 73
FRÜHLING 2026
BILINGUAL ISSUE – GERMAN & ENGLISH

VERLETZLICH SEIN?

WIE TIEFE UND AUTHENTIZITÄT ENTSTEHEN

FOTO: ISTOCK / IIEVGENIY

Schweiz CHF 5.00 Europa 5,00 €
01
4 190690 811003

WE LOVE SLOW READING:
VIERTELJÄHRLICHE ERSCHEINUNGSWEISE
FÜR EURE QUALITY-ME-TIME

FRÜHLING 2026, 19. JAHRGANG
SCHWEIZ, DEUTSCHLAND, ÖSTERREICH
AUSGABE IN DEUTSCH & ENGLISCH

#BusinessSisterhood