

The background features abstract watercolor washes in shades of pink and light red, with a prominent, irregular red line that meanders across the page. The overall aesthetic is soft and artistic.

Verletzlichkeit als Ressource

Ein Kulturimpuls

Was macht unser
Menschsein im Kern aus?
Was verbindet uns mit allen
Lebewesen und Kulturen?
Was teilen wir mit der Erde und
ihren Ökosystemen?

Wir sind verletzlich.

Auf dem Weg, das Leben
zu verstehen, es zu schützen und
weiterzuentwickeln, ist
die Verletzlichkeit ein Schlüssel:
Angesichts der großen
Krisen unserer Zeit kann
uns die Verletzlichkeit
neue Wege eröffnen: in ein
liebendes, friedliches und
authentisches Miteinander.

BENJAMIN BROCKHAUS

für die Arbeitsgruppe

Verletzlichkeit

der World Goetheanum Association:

HELENE HASLER

MILENA KOWARIK

ANDREAS REBMANN

MAGDALENA RIES

ANDREA VALDINOCI

FRANCESCO ZOCCARATO

© 2023

World Goetheanum Association
Rütliweg 45, 4143 Dornach, Schweiz
Tel. +41 61 706 43 29
association@worldgoetheanum.org

Ermöglicht durch:

Software AG - Stiftung

Zeichnungen: «Seele aufräumen» von Philipp Tok

Verlag Freies Geistesleben: Maria A. Kafitz

Gestaltung & Satz: Bianca Bonfert

www.geistesleben.de

Druck: Unitedprint.com, Radebeul

Inhalt

Verletzlichkeit erkunden 7

Die von uns befragten Expert:innen 10

1. Was bedeutet Verletzlichkeit? 13
 2. Wo kann ich mich verletzlich zeigen? 16
 3. Welche Voraussetzungen braucht es,
um Verletzlichkeit zeigen zu können? 20
 4. Welches Potenzial birgt es,
mich verletzlich zu zeigen? 22
 5. Welche Risiken birgt eine Kultur der Verletzlichkeit? 28
 6. Welche Übungen, Methoden und Prinzipien erschaffen
eine Kultur der Verletzlichkeit? 35
 7. Wo kann ich mehr über Verletzlichkeit lernen? 38
- Verletzlichkeit als Kulturimpuls 41
- Mitglieder der Arbeitsgruppe 44
- Anmerkungen 48



Verletzlichkeit erkunden

Im Umfeld der World Goetheanum Association setzen sich eine Reihe junger Menschen, als Pioniere für eine neue, liebevollere und gefühlsoffenerere Kultur des Miteinanders in Wirtschaft und Gesellschaft ein. Auf ihre Anregung hin wurde beim World Goetheanum Forum 2020 an einem runden Tisch die folgende Frage bewegt:

Wie gehen wir mit seelischer Verletzlichkeit am Arbeitsplatz um?

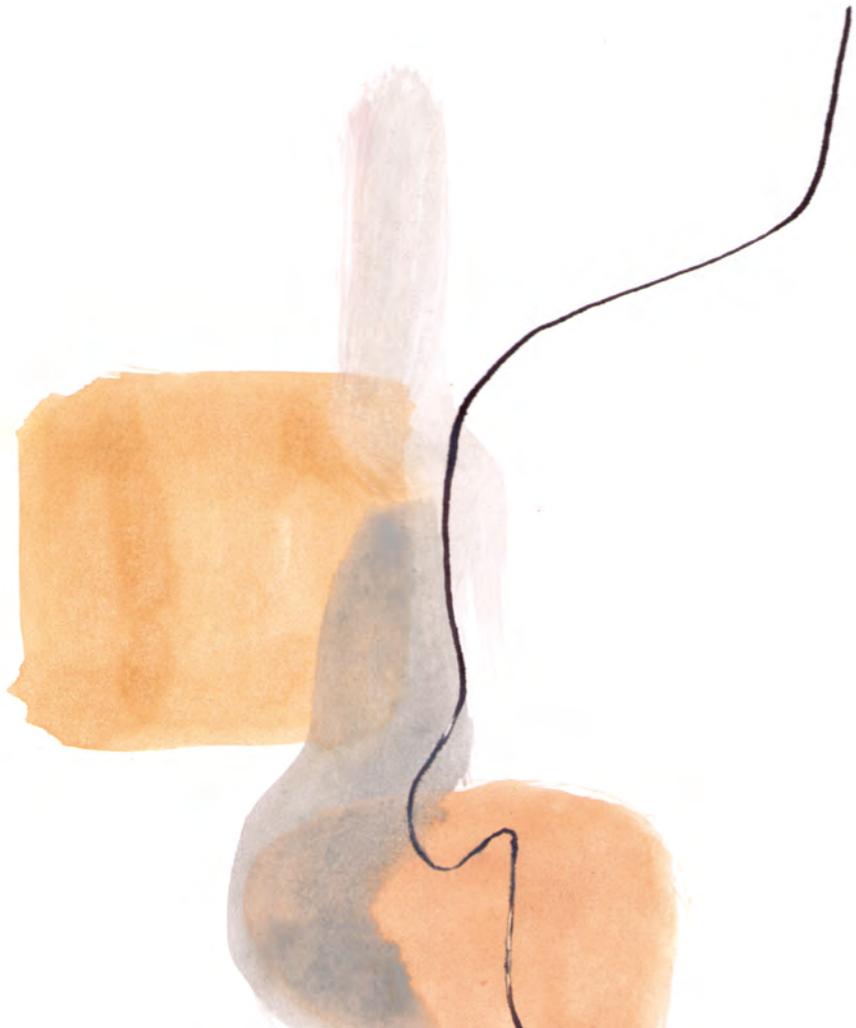
Zwei Frauen fanden in diesem Kontext den Mut, sich vertrauens- und gefühlvoll mit persönlichen Verletzungen aus ihrem Berufsleben zu zeigen. Darauf reagierte ein Teil der Gruppe mit Dankbarkeit und Mitgefühl. Das wurde von den beiden Frauen als heilsam erlebt. Doch einige andere Teilnehmer:innen konnten sich in diesem Kontext nicht auf dieses spontane «Gefühle-Zeigen» einlassen. Sie blieben auf der intellektuell-distanzierten Ebene oder äußerten sich gar ablehnend. Eine soziale Spannungssituation entstand, die uns die Brisanz des Themas verdeutlichte und den Anlass für die Gründung dieser Arbeitsgruppe gab – mit dem Ziel, weiter an dem Thema zu forschen:

Wie gelingt ein Umgang mit Verletzlichkeit, der gleichsam verantwortungsvoll und förderlich für das Individuum und den sozialen Organismus – beispielsweise die Gesellschaft oder das Unternehmen – ist?

Wie kann «Verletzlichkeit als Ressource» ergriffen werden?

In den vergangenen Jahren haben wir begonnen, Methoden, Ansätze und Erfahrungen zusammenzutragen, die Menschen (insbesondere Führungskräften, die Unternehmenskulturen prägen und gestalten) dabei helfen können, einen neuen Umgang mit ihrer Verletzlichkeit zu entdecken und zu vermitteln. Unsere Arbeitsgruppe traf sich zu mehreren Forschungstreffen. In diversen Selbsterfahrungsräumen kamen wir miteinander in tiefen, föhlenden und verbalen Kontakt. In verschiedenen Workshops gaben wir unsere ersten Erfahrungen bereits an Personalverantwortliche weiter.

Aus dem heraus entstand der Arbeitsschwerpunkt dieser Publikation, in insgesamt 14 ca. eineinhalbstündigen Interviews das Erfahrungswissen von ausgewählten Expert:innen zum Thema Verletzlichkeit zusammenzutragen.



Die von uns befragten Expert:innen:

ANNA FLEISCHER

Leiterin der Heinrich-Böll-Stiftung in Beirut (Libanon)

DR. JOHANNA HUECK

Leitungsteam, Forschung und Lehre am
Philosophischen Seminar e.V. in Stuttgart

DR. JÜRGEN PETERS

Lehrbeauftragter im Institut für Erziehungswissenschaft
und empirische Bildungs- und Sozialforschung,
Fachbereich Bildungswissenschaft an
der Alanus Hochschule

PROF. DR. KAZUMA MATOBA

Professor for Intercultural Education and
Communication, Universität Witten/Herdecke

DR. STEFAN ACKERMANN

Verantwortung generierender Systemtransformer,
Geschäftsführer SocialCert GmbH, Auditor und Berater

DR. MARIETTA SCHÜRHOLZ

Kulturkreative Schwellenschubserin, Wegbereiterin
in Heilungsräumen, Ritualempfängerin

VIVIAN DITTMAR

Autorin und Expertin für Gefühle, Emotionen
und Verletzlichkeit

CAROLA VON SZEMEREY

Körpertherapeutin & Expertin für Weiblichkeit

HEIKE POURIAN

Autorin und Wandelforscherin

LINDA LOREEN LOOSE

Sozialinnovatorin & Meta-Entrepreneurin

CHRISTOPHER GOTTWALD

Paar- und Beziehungskoach, Workshopleiter
und Sexualtherapeut

ROLAND FRENZEL

Körper- und Psychotherapeut, Osteopath,
Musiker und Seminarleiter

VINE RUPP

Soziologin, Systemtische Coachin & Mediatorin

GABRIELE KAUPP

Coach, Visionssucheleiterin, Wir-Prozess-Begleiterin

DR. MARIELOUISE STIEFEL

Sozialwissenschaftlerin, Mitgründerin der
Gemeinschaft «Schloss Tempelhof»



Anhand von sieben Fragen (siehe Überschriften der folgenden sieben Kapitel) gingen wir mit diesen Expert:innen auf die Suche nach einer neuen Kultur der Verletzlichkeit.

Der folgende Text soll einen ersten Einblick in die begonnene Arbeit unserer Arbeitsgruppe geben. Er ist eine Zusammenfassung der qualitativen Inhaltsanalyse der Expertengespräche, ergänzt durch unsere persönlichen Erkenntnisse und weitere Recherchen. Einen detaillierteren Einblick in einige der Interviews und weitere Ergebnisse präsentieren wir in den folgenden Monaten auf unserer Website

www.verletzlichkeit.jetzt

1. Was bedeutet Verletzlichkeit?

Vulnerabilität als Fähigkeit, heilsam mit Verwundung umzugehen

Der Begriff «Verletzlichkeit» findet Anwendung in verschiedenen Disziplinen und beschreibt zwei Aspekte, die sich auch in seinem Synonym «Vulnerabilität» widerspiegeln: Im ersten Wortteil ist von «Wunde» (lateinisch «vulnus») die Rede, im zweiten Wortteil von «Befähigung» (lateinisch «abilitas»). Alle Lebewesen, alle sozialen, ökologischen, wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Systeme sind verletzlich: befähigt, Verletzung zu erfahren – und damit (besser oder schlechter) umzugehen.

Seelische Verletzungen als Folge einer traumatisierten Kultur

Uns Menschen ist besonders die seelische Verletzlichkeit zu eigen. Und kaum ein Mensch ist hier ohne Verwundung.¹

Denn eine jahrtausendelange Geschichte von Kriegen, Ausbeutung und Patriarchat hat eine Kultur geschaffen, in der Unterdrückung, Ausgrenzung und Trennung zur Normalität gehören: Viele Menschen wachsen auf in einem Miteinander, das von Angst, Schuld und Scham durchzogen ist. Ein kulturelles Erbe, das von Generation an Generation weitergegeben wird.² Wir lernen die Welt nicht anders kennen und halten ein Leben, das von Aushalten, Konkurrenz, Durchkämpfen und Zähigkeit geprägt ist, für die «Normalität».³

So liegen die Wurzeln unserer persönlichen Verletzungen sowohl in biografischen Erfahrungen als auch in diesen kulturellen Prägungen, die sich ebenfalls im aktuellen Weltgeschehen widerspiegeln: Pandemien oder Kriege gehen einher mit der massenhaften (Re-)Aktivierung individueller Traumata.⁴ Vor diesem Hintergrund erscheinen individuelle Unsicherheit, Angst und Depression als «normale» Symptome dieser Zeit.

Verletzlichkeit als soziale Fähigkeit, eine Kultur der Verletzung zu heilen

Der Heilungsweg, sowohl ein persönlicher wie auch der für die Gesellschaft, beginnt beim Individuum und wirkt zugleich doch auf das Kollektiv.⁵ Wenn viele von uns



ihre individuellen Verletzungen auflösen, kann auch das kollektive Trauma heilen. Der Zugang zur eigenen Verletzlichkeit ist ein Dienst für mich selbst und für die Welt. Durch bewusste Anerkennung, spürendes Erleben und transparentes Zeigen meiner Verletzlichkeit kann eine vertrauensvolle Verbundenheit mit meinen Mitmenschen entstehen, in der unsere alten Wunden heilen können.

Somit beinhaltet Verletzlichkeit zugleich eine hohe Achtsamkeit meinem Innenleben gegenüber wie auch eine wache Empfindsamkeit und Empathie für die Gemütslage meiner Mitmenschen.

2. Wo kann ich mich verletzlich zeigen?

Die meisten Orte unserer Gesellschaft halten gegenwärtig nicht die geeigneten Kulturen bereit, die Menschen brauchen, um sich mit ihrer Verletzlichkeit zeigen zu können.



Heute können die meisten Menschen ihr wahres Seelenleben – wenn überhaupt – nur noch in sehr engen, vertrauensvollen Beziehungen zeigen. Mangels empathischer Räume für Verletzlichkeit im Alltagsleben suchen viel mehr Menschen therapeutische Unterstützung, als es Therapieplätze gibt. Daneben boomt der Markt für achtsame Begegnungsräume wie spirituelle Retreats und Selbstfindungsseminare. Auch eine wachsende Zahl intentionaler Gemeinschaften übt sich im Schaffen einer vertrauensvollen Kultur gefühlsoffener Verbundenheit.

Doch in unserer Gesellschaft verbringen wir etwa ein Drittel unserer Zeit am Arbeitsplatz. Hier erleben wir viele Gefühle und hier entstehen auch viele Verletzungen. Aber oft vermeiden wir, diese wirklich zu fühlen und auszudrücken, um «professionell» zu erscheinen. Dies resultiert nicht selten aus der Furcht, unsere Arbeit(-sfähigkeit) zu verlieren und aus der Leistungsgesellschaft heraufzufallen.⁶

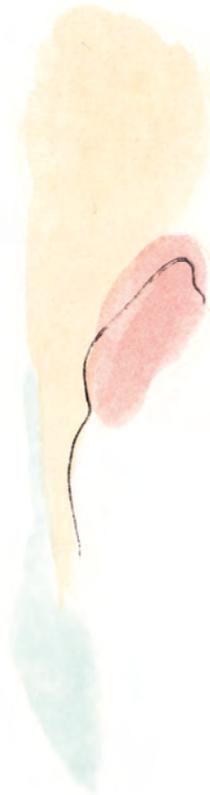
In vielen Unternehmen herrscht der Glaube, dass Professionalität unverletzlich und emotionslos sein sollte. Wir umgeben unser Inneres mit Schutzmauern oder tragen «soziale Masken».

«Wir Menschen sind mehr als die ‹sozialen Masken›, die wir am Arbeitsplatz, in unseren üblichen sozialen Settings tragen. [...]

Die Leistungsdenke (‹Ich muss doch ...›) hat eine Kultur erschaffen, die menschliche Facetten wie Müßiggang, Spiel, Erschöpfung, Traurigkeit und Depression ausgrenzt. Und doch gehören diese auch zu uns – sind teilweise gar ein wichtiger Spiegel einer aus der Balance geratenen Kultur.»

VINE RUPP

Wie wäre es, wenn emotionale Kompetenz⁷ ein Zeichen von Professionalität wäre? Wenn der Arbeitsplatz, an dem wir so viel Zeit verbringen, ein Ort wäre, an dem wir mit unserer Verletzlichkeit und all unseren Gefühlen Platz haben?^{8, 9}



3. Welche Voraussetzungen braucht es, um Verletzlichkeit zeigen zu können?

Um Verletzlichkeit zeigen zu können, ist eine Gruppenatmosphäre erforderlich, die als «sicher genug» empfunden wird.¹⁰

Diese Sicherheit kann nicht einfach durch Regeln herbeigeführt werden. Es braucht vielmehr eine Vertrauenskultur, die entstehen kann, wenn wir uns direkt zu Beginn mit unseren individuellen Sicherheitsbedürfnissen zeigen. Dies erfordert die Grundbereitschaft, gemeinsam auch emotional herausfordernde Wege – durch Höhen und Tiefen – zu gehen.

Damit sich das einstellen kann, ist die Vertraulichkeit des Prozessraums entscheidend: Die Verabredung «Was hier im Raum passiert, bleibt hier im Raum» fördert das sichere Teilen von Verletzlichkeit in der Gruppe.¹¹

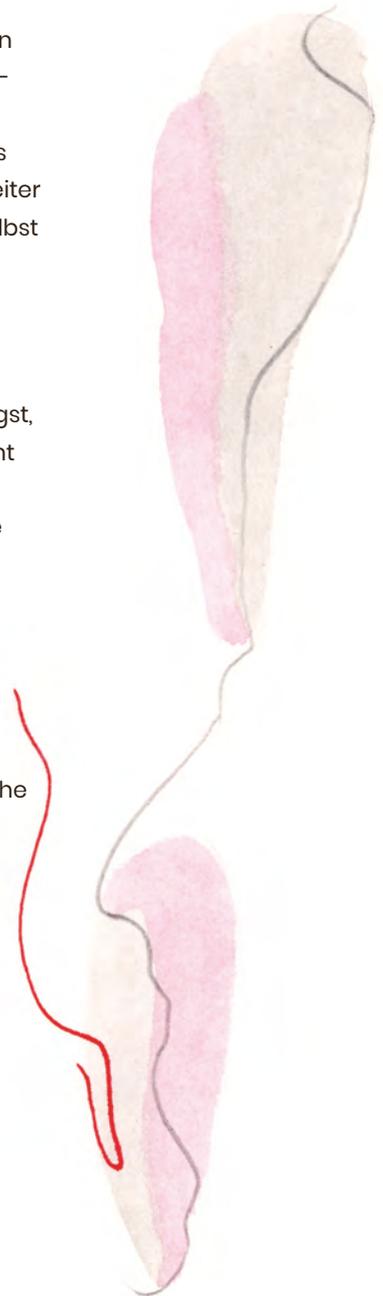
Eine vertrauensvolle «Kultur der Urteilsfreiheit» will etabliert¹² werden. Zugleich brauchen Räume für den Ausdruck von Verletzlichkeit einen klaren Ablaufrahmen und einen Zeitraum, der eine Verlangsamung der sonst üblichen Alltagshektik ermöglicht.¹³

Derartige Prozesse sollten im Idealfall von Menschen begleitet werden, die durch ihre eigenen

Geschichten bereits Erfahrung mit dem Zeigen von Verletzlichkeit haben und darin eine bewusstseinsmäßige Reife erlangt haben. Solchen Menschen ist es dadurch möglich, für die Gruppe zugleich als sicherheitsgebender Raumhalter wie als Wegbereiter zu fungieren, in denen sie sich empathisch und selbst auch verletzlich zeigen.¹⁴

Auf der individuellen Ebene geht es nicht ohne Vertrauen und Mut – die beiden seelischen Fähigkeiten gehen hier als Paar Hand in Hand. Der Mut und das Vertrauen müssen größer sein als die Angst, eine Ablehnungserfahrung zu machen.¹⁵ Es braucht also eine mutige Öffnungsbewegung, die erst mal vertrauensvoll offenlässt, was durch die geöffnete Pforte von außen zurückkommt: Wird mein Gegenüber mit Mitgefühl und Annahme oder Wertung bzw. Ablehnung reagieren?

Eine weitere Voraussetzung ist die Bereitschaft, sich selbst als fühlendes und sinnliches Wesen wahrzunehmen – also die eigenen Gefühle als seelische Regungen und entsprechende körperliche Empfindungen wahrzunehmen.¹⁶



4. Welches Potenzial birgt es, mich verletzlich zu zeigen?

Verletzlichkeit als Weg zur Verbundenheit, Kreativität und Potenzialentfaltung

Das Heilsame daran, sich verletzlich zu zeigen, basiert auf dem Erleben, dass ich auch mit all meinen Gefühlen von Leid, Peinlichkeit und Schuld angenommen bin. Das hilft mir, mich selbst anzunehmen. So kann ich «ganz» präsent sein:

«Im Miteinander-Denken kann ein Wahrnehmungsmoment des ›Ich bin‹ – eine Wesenserkenntnis mit meinem tiefsten Ich – stattfinden. Wenn wir uns in unserem aktiven Denkvollzug den anderen zeigen, erleichtern wir uns gegenseitig diese Wesenserkenntnis – dann findet Begegnung in dem Intimsten des Ich statt und das ist ein sehr besonderes wechselseitiges Geschenk.»

DR. JOHANNA HUECK

Wenn ich zwischenmenschlich nichts mehr verbergen muss, kann sich in mir Entspannung und Geborgenheit ausbreiten. Das reduziert Stress. Eine Umgebung, in der ich mich so zeigen kann, wie ich wirklich bin, steigert das Wohlbefinden – da ich mich nun mit mir selbst und anderen emotional verbunden erleben kann.¹⁷

Da ich mich nicht mehr innerlich zensieren muss, kann ich meinen Ideen und Impulsen freien Lauf lassen – und werde somit kreativ.¹⁸ Ein solches «Zuhause-Gefühl» führt in Unternehmen dazu, dass Krankheitstage und Burnout-Fälle abnehmen und die Kooperationsfähigkeit und Innovationskraft der Mitarbeitenden steigt.¹⁹

Verletzlichkeit zeigen als Weg zur Heilung

Indem ich die Fragilität bzw. Verletzung meines menschlichen (Seelen-)Lebens offenbare, lade ich zugleich zuMUTend wie auch verTRAUENsvoll zu einem höheren Bewusstsein in der Gruppe ein.

Wenn ich das bewusste Spüren und Ausdrücken meiner Verletzlichkeit übe, verfeinert sich meine Wahrnehmung: Die Wahrnehmung für meine eigenen Empfindungen – aber auch für die Gemütsregungen meiner Gegenüber im Kreis – wird schärfer.

Ein solch erhöhtes Gruppenbewusstsein kann Schmetterlingseffekte auslösen, die von persönlicher Weiterentwicklung bis zu organisationalen Veränderungen (also individuell und kollektiv) heilsam wirken können.

Pioniere der neuen Kultur (also jeweils die Ersten, die sich in einer Gruppe verletzlich zeigen), brauchen zwar am meisten Mut – weil der Raum noch nicht tief und sicher ist (das Gruppenbewusstsein ist noch nicht sensibilisiert bzw. angehoben) –, zugleich sind sie Wegbereiter für die Nächsten:

«Meist wird dadurch, dass ein Mensch sich ehrlich und verletzlich zeigt, der Raum danach tiefer, sicherer und vertrauensvoller.

So können dann auch andere Menschen ihre sozialen Masken fallen lassen.»

VINE RUPP

Die Herzöffnung einer Person in einer Gruppe kann einen unmittelbaren und vollständigen atmosphärisch-energetisch spürbaren Kulturwandel bewirken.²⁰ Und auch das Maß der Intimität – die Tiefe der Offenbarung und die Größe des Mutes, die es braucht, sich zu zeigen – hat einen Einfluss auf die Intensität des Transformationspotenzials:

«Manchmal ist es so,
dass ein großer Schritt
des Mutes – dann auch
große Transformation in mir
oder in der Runde auslöst.»

CAROLA VON SZEMEREY

So kann die Transparenz über meine Verwundung für mich selbst und die Gemeinschaft eine Ressource sein – wenn ich den Mut finde, sie zu zeigen und anzunehmen. Meine Wunde wird zum Geschenk.²¹
So betrachtet ist unsere Verletzlichkeit unsere größte Ressource und Schwäche zugleich.²²



5. Welche Risiken birgt eine Kultur der Verletzlichkeit?

Im Chaos der Emotionen die Produktivität verlieren?

Wenn wir uns einander verletzlich zeigen, wird unser Miteinander lebendiger und echter, aber potenziell auch unsteter. Denn wenn wir beginnen, wirklich zu fühlen, wächst meine Fragilität und die der Gruppe insgesamt. «Es wird ehrlicher und unkomfortabler – es geht tiefer, wird echter.»²³

Wenn Gefühle mehr Raum bekommen, bekommt der Raum eine neue Qualität der Prozessoffenheit und Unvorhersehbarkeit. Gemeinsame Fühlprozesse brauchen Zeit, die vorher vermeintlich «produktiv» genutzt werden konnte (weil Gefühle übergangen wurden?). Dies kann besonders für Menschen, die stark mit einer rationalen Effizienz- oder Leistungsdenken verbunden sind, anfangs «unkomfortabel» erscheinen. Doch sollte dies kein Grund zur Vermeidung sein, denn diese Öffnung ist eine Vervollständigung zu einer höheren Ebene der Ganzheit: Im «Friedenstanz» weist Rudolf Steiner in diese Richtung:

«Meine Seele und die Welt
sind Eines nur.
Das Leben, es wird
heller um mich,
Das Leben, es wird
schwerer für mich,
Das Leben, es wird
reicher in mir.»

RUDOLF STEINER²⁴

Hinter der «Gefühlsüberflutung» befürchten wir den Kontrollverlust. Eine gefühlsoffene Kultur der Verletzlichkeit könnte deswegen in stark reglementierten und output-orientierten Organisationen als «zu riskant» für die eigene Struktur abgelehnt werden. Denn das Aussprechen emotionaler Wahrheiten kann in einer zuvor gefühlsvermeidenden Kultur ein anfängliches Übergangsstadium des transformativen «Chaos» auslösen. Für diese Phase ist es sinnvoll, einen Prozessbegleiter zu haben, «der behutsam mit dem umgeht, was da aufkommt – und auch die Impulse für daraus folgende Umstrukturierungen integrieren kann».²⁵ Wie zäh oder flüssig, wie laut und intensiv sich der Übergangsprozess in eine neue Kultur und neue Strukturen gestaltet, hängt stark davon ab, wie viele «Leichen im Keller unserer bisherigen Kultur des Miteinanders liegen».²⁶

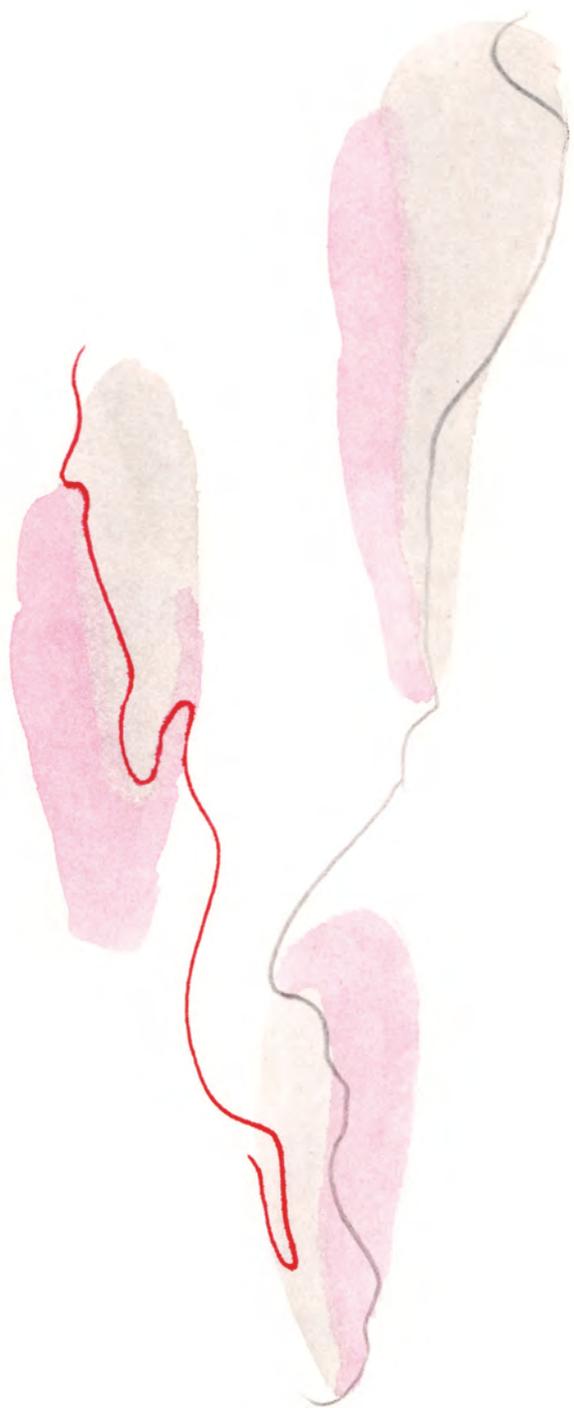
Auf die richtige Dosierung kommt es an.

Mich verletzlich zu zeigen birgt das Risiko von Missbrauch, z.B. weil meine persönliche Offenheit in Konkurrenzsituationen negativ gegen mich verwendet werden könnte. Deswegen ist ein langsamer Vertrauensaufbau in der Gruppe wichtig.

Die Grenzen, wie weit ein Mensch sich selbst verletzlich zeigen und mit der Verletzlichkeit anderer umgehen kann, sind individuell verschieden. Aufkommende Wut und Ablehnung können wir dabei als Zeichen individueller Überforderung verstehen und wollen uns zur Verlangsamung aufrufen.

«Verletzlichkeit kann auch zur Waffe werden, wenn ich mich Menschen gegenüber verletzlich zeige, die das noch überfordert, weil ihre Überlebensstrategie vorsieht, sich eher vor starken Gefühlen zu schützen.»

HEIKE POURIAN



**Die Kunst ist, die Balance
zwischen dem Offenbaren und
dem Bei-sich-Behalten zu finden,
zwischen zu viel und
zu wenig Verletzlichkeit,
zwischen Verdrängung und
dem Versinken im Drama.**

Verletzlichkeit benötigt sowohl die Offenbarung als auch den Raum für das Geheimnis, das ich für mich behalte.

Die Entstehung einer neuen Kultur der Verletzlichkeit braucht also Erfahrungs- und Übungsräume.



6. Welche Übungen, Methoden und Prinzipien erschaffen eine Kultur der Verletzlichkeit?

In den Forschungstreffen und Interviews durften wir zahlreiche Methoden kennenlernen, mit denen wir eine Kultur der Verletzlichkeit üben können. Wir publizieren sie in nächster Zeit unter www.verletzlichkeit.jetzt
An dieser Stelle wollen wir nur auf einige grundsätzliche Prinzipien eingehen:

Die innere Haltung ist wichtiger als die konkrete Methode

Auch einfache Lesekreise oder Gesprächsrunden können Verletzlichkeit einladen. Zum Einstieg in die Arbeit können sich die folgenden Fragen eignen:²⁷

- **Was möchte ich auf keinen Fall, das du von mir siehst?**
- **Was versuche ich vor dir zu verbergen?**
- **Was spüre ich in meinem Körper, wenn ich dir in die Augen sehe?**
- **Wo und warum vermeide ich Kontakt (mit dir)?**
- **Worüber gehe ich gerne hinweg – von dem, was mir wichtig ist?**

In solchen Gesprächen bleibe ich bei mir und meiner momentanen Erfahrung. Ich suche Augenkontakt und vermeide, das Verhalten des anderen zu beurteilen oder zu interpretieren. Im Dialog sind Freiwilligkeit und Zwanglosigkeit entscheidend. Es wird nichts erzwungen oder herbeimanipuliert. Es darf und wird genau das entstehen, was in diesem Moment möglich ist. Nicht mehr und nicht weniger.

Den Körper mitnehmen

Viele Übungen in der Verletzlichkeitsarbeit lenken unser Bewusstsein auf die eigene Körperempfindung – und schließen die Sinne, Berührung, Atmung und Bewegung mit ein. Das ist notwendig, weil unser Nervensystem körperlichen Ausdruck zur Stressregulation braucht. Verletzlichkeit braucht «regulationsoffene Räume», in denen Räkeln, Fläzen, Seufzen, Lachen, Stöhnen, Weinen usw. willkommen sind.

Verletzlichkeit verwandelt Hierarchie

In hierarchischen Organisationen bestimmen die Offenheit und Authentizität der Führungskräfte das Entwicklungspotenzial der gesamten Organisation.²⁸ Führungskräfte prägen als Vorbild die Kultur der Verletzlichkeit.

Zugleich kann der Öffnungsprozess in einer Organisation dazu führen, dass sich die Frage stellt, inwieweit eine Hierarchie überhaupt noch angebracht ist.²⁹ Vielleicht wollen aus dem Kreis neue Kulturen und Strukturen entstehen, geprägt von Kollaboration, Vertrauen, Empathie und Solidarität. Organische Hierarchien mit Transparenz und Augenhöhe könnten entstehen, in denen Führung als gemeinsame Aufgabe verstanden wird.

Klar ist zwar: «Die Treppe muss von oben gefegt werden.»³⁰ Doch eine Kultur der Verletzlichkeit kann nicht von oben angeordnet werden – sondern nur als freiwilliger Prozess im Miteinander aller Organisationsmitglieder entstehen.³¹

7. Wo kann ich mehr über Verletzlichkeit lernen?

Für eine weitere Vertiefung des Themas bieten zahlreiche Autoren, Seminarleiter und Therapeuten vielfältige Zugänge. In den folgenden Monaten werden wir auf unserer Website www.verletzlichkeit.jetzt die von uns gesammelten Literaturhinweise, Links zu Webseiten, Filmen und Personen zur Verfügung stellen. Darüber hinaus werden wir Coachings, Erfahrungsräume und Workshops zu dem Thema anbieten. Die folgenden Quellen können Inspiration zur weiteren Vertiefung in das Thema geben:

- Die Wandelforscherin Heike Pourian hat mit ihrem Buch WENN WIR WIEDER WAHRNEHMEN – WACH UND SPÜREND DEN KRISEN UNSERER ZEIT BEGEGNEN ein umfassendes Werk zum Transformationspotenzial durch ein Wiederbesinnen auf unseren Spürsinn vorgelegt. Fern vom kapitalistischen Buchmarkt wird das Buch mit solidarischem Finanzierungsmodell über Abholstationen verteilt, die unter www.wahrnehmen.org gelistet sind.³²
- Vivian Dittmar, Autorin und Wandel-Impulsgeberin, ist mit Büchern wie GEFÜHLE & EMOTIONEN – EINE GEBRAUCHSANWEISUNG oder GEFÜHLE@WORK. WIE EMOTIONALE KOMPETENZ UNTERNEHMEN TRANSFORMIEREN KANN ebenfalls eine wichtige Inspiratorin für das Thema.³³
- Brene Browns inspirierender TEDx-Vortrag DIE MACHT DER VERLETZLICHKEIT vertieft das Thema Verbindung, Empathie und Liebe in englischer Sprache.³⁴
- Zur Frage, wie Organisationen sich auf den Transformationsweg in eine neue Kultur des Miteinanders begeben können, liefern die Bücher TRANSFORMATIVE UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND IHRE GEISTIGEN GRUNDLAGEN von Benjamin Brockhaus³⁵ und STARK IN STÜRMISCHEN ZEITEN: DIE KUNST, SICH SELBST UND ANDERE ZU FÜHREN von Upstalsboom Hotel-CEO Bodo Janssen³⁶ inspirierende Aspekte.



Verletzlichkeit als Kulturimpuls

Diese Publikation ist ein erster Versuch unserer Arbeitsgruppe, sich dem Thema Verletzlichkeit zu nähern.

Sicher ist unsere Forschung nicht vollständig. Doch aus unserem Austausch miteinander und den Interviews konnten wir erste Erkenntnisse gewinnen, die uns dazu ermutigen, auch das Unfertige schon mit der Welt zu teilen, als gelebter Umgang mit Verletzlichkeit:

Wir erkennen ein großes Potenzial in dem Impuls, Verletzlichkeit als Ressource zu kultivieren. Durch das Forschungsprojekt konnten wir einige Schritte und Prozessmodelle erkennen, die auf diesem Weg zentral sind, um das Lebendige zu verstehen – es zu schützen, zu erhalten und auch selbst erzeugen zu können.

Auch angesichts der großen Krisen unserer Zeit erahnen wir in einer neuen Kultur der Verletzlichkeit einen Weg, der zum Kern der Entwicklung eines liebenden, friedlichen, authentischen und verbundenen Seins führt:

Jeder Mensch hat das seelische Potenzial, die Verletzungen zu spüren, die unsere entfremdete Lebensweise und unser industrialisiertes Konsumverhalten uns selbst, den Mitmenschen und der Erde zufügen. Wir können den Mut finden, den Verwundungen mit offenem Herzen zu begegnen – und sie anzunehmen. Wir können die Wunden anschauen und (Joseph Beuys³⁷ folgend) den Mut finden, sie zu offenbaren. Wenn wir uns auf diese Weise gegenseitig

an unsere Verletzlichkeit erinnern, kommen wir zum Mitgefühl und darüber zum Erleben der Verbundenheit allen Seins – und damit zum tiefen Wunsch, uns selbst, unsere Kulturen des Miteinanders und unseren Heimatplaneten zu heilen.

Somit verstehen wir die Bejahung bzw. Neukultivierung unserer seelischen Verletzlichkeit als einen wichtigen Kulturimpuls für die heutige Gesellschaft, der das Potenzial hat, eine toxische Kultur zu heilen, die entstanden ist, weil wir unsere Verletzlichkeit nicht wahrhaben wollen, sie verborgen halten und uns hinter Mauern und Masken verstecken.

Um dieses Potenzial zu erschließen, ist es von zentraler Bedeutung, dass möglichst viele Menschen zu Verletzlichkeits-Forscher:innen werden, weil die Menschheit auf nahezu allen gesellschaftlichen Feldern diese neue Haltung, diese neue Kultur benötigt.

Es ist an der Zeit, dieses so schwer zu fassende, aber so zentrale Phänomen der Verletzlichkeit zu betrachten, innerlich zu bewegen, ihm Raum zu schenken und als Teil einer erweckenden Kultur des Miteinanders zu «normalisieren». Dafür braucht es neue Fähigkeiten und sichere Räume des Ausprobierens und Lernens. Deshalb möchten wir alle Menschen, besonders jene, die in Verantwortung oder Vorbildrollen sind, dazu einladen, sich mit uns auf den Forschungsweg für diese neue Kultur – zu einem heilsamen Umgang mit der Verletzlichkeit – zu begeben.

ALS PRIVATMENSCH kann dieser Forschungsweg so beginnen, dass ich mich in Situationen, in denen ich meine Innenwelt bisher zur Seite stellte, darin übe, die Gefühle, die grade wirklich in mir ablaufen, zu spüren, sie ernst zu nehmen und gegebenenfalls zu zeigen, um dann zu erforschen, was sich dadurch in meinem Sozialleben ändert.

FÜR ORGANISATIONEN & UNTERNEHMEN kann dieser Forschungsweg mit einer Runde beginnen, in der sich die Mitarbeitenden die Frage stellen (und erst mal nicht mehr): «Wie viel von meiner wahren Verletzlichkeit zeige ich euch hier in dieser Runde?» Das Bild, das sich daraus ergibt, kann dann Anregungen geben, sich auf einen weiteren Forschungsprozess miteinander einzulassen.

Über unsere Website

www.verletzlichkeit.jetzt

informieren wir in Zukunft über Workshop- und Coaching-Angebote für Einzelpersonen, Gruppen und Unternehmen. Außerdem werden wir dort Weblinks, Vorträge, Texte, Literaturhinweise, Methoden und Übungen sammeln. Vielleicht wird daraus ein Buch entstehen? In jedem Fall freuen wir uns über Interesse und Beiträge von weiteren Verletzlichkeits-Forscher:innen.

Arbeitsgruppe Verletzlichkeit



BENJAMIN BROCKHAUS

Nachhaltigkeitsökonom,
Wir-Prozessbegleiter und Coach für
Menschen in Transformation

Damit ich mich in Richtung eines schöneren, liebevolleren Ausdrucks meines Mensch-Seins entwickeln kann, wünsche ich mir Räume, in denen ich für all meine bunten Seinsqualitäten und Ausdrucksformen einen förderlichen Entfaltungsraum finden kann. Räume, in denen ich «mit Körper, Geist und Seele» – und eben auch mit deren Kerben, Rissen und Macken – vorkommen kann. Räume, in denen ich mich an meinen seelischen, körperlichen und geistigen Bausteinen weiterentwickeln darf – ohne etwas wegzudrücken, zurückzuhalten, zu verstecken oder gar abzuspalten. Weiterentwicklung braucht Heilung von Verwundung. Und die kann da geschehen, wo ich mit meiner Verletzlichkeit, mit meinem Mitgebrachten und Geworden-Sein, in einer für mich stimmigen Tiefe vorkommen darf.

benjamin@brockhaus.eco



HELENE HASLER

(Lebens-)Künstlerin

Für mich ist Verletzlichkeit, auch wenn ich sie über die Jahre sicher mit anderen Namen genannt habe, der Weg, der Kern, das Ziel, mir und der Welt näherzukommen; um berührbarer, ehrlicher, authentischer, empathischer, fähiger zu werden in einer Welt, die uns durch ihre Härte und Polarität genau das lehren will: verletzlich, weich, empfänglich, liebevoll zu werden.

hel.l.hasler@gmail.com



MILENA KOWARIK

Cellistin, Mitglied des Vorstands der Anthroposophischen Gesellschaft Schweiz

Schon früh lernte ich, mein wahres Selbst zu verstecken, mich anzupassen und vor allem meine Verletzlichkeit zu verbergen. Spätestens ab der Pubertät wusste ich, wie viel und was ich von mir zeigen darf. Durch echte, vertrauensvolle Freundschaften nach der Schulzeit lernte ich, mehr und mehr von meinem wahren Selbst zu offenbaren. Bei einer Tagung am Goetheanum 2014 kam es zu einem heftigen Einschnitt. Nicanor Perlas sprach von der «Persona», der Maske, die wir alle tragen. Er sagte, wenn wir wirklich etwas verändern wollen in der Welt, müssen wir diese Maske abnehmen. Das war der Wake-up-Call und seither begleitet mich das Thema intensiv. Ich sehe großes Transformationspotenzial, da wir mit diesen Prozessen wirklich bei uns selbst beginnen müssen, lernen, wahrhaftig mit uns selbst und den Mitmenschen zu werden und ein sensibles Sinnesorgan im Sozialen und Mut zu entwickeln.

milenakowarik@gmx.ch



ANDREAS REBMANN

Facilitator nach Theorie U, Systemischer Gestalt-Coach, Projektleiter Software AG-Stiftung

In frühen Jahren durch das Buch «Die Wunde der Ungeliebten» des Schweizer Psychoanalytikers Peter Schellenbaum inspiriert, wuchs in mir die Erkenntnis, dass Verletzungen auch innere Reifungsprozesse ermöglichen. So weitet mir die Wunde den Blick nicht nur auf das gelebte und erlebte Leben, sondern auch auf die Abweichung von meinem Lebensentwurf. In den Worten von Viktor von Weizsäcker: «Wir werden krank (verletzlich), weil wir das uns gemäße, uns bestimmte, uns meinende Leben nicht leben.» So werden aus zukünftigen, unvermeidbaren Verletzungen Orte, an denen wir wieder mit unserem individuellen Daseinsentwurf in Kontakt treten können. Verletzlichkeit kann somit in der Begegnung von Menschen ein kostbarer Schlüssel sein, den Raum für die auf den ersten Blick verborgene Ressource – ich nenne es Quiet Resource – nicht nur in mir, sondern auch in dem anderen zu öffnen.

quiet-resource@posteo.de



MAGDALENA RIES

Friedensaktivistin, Erlebnispädagogin,
Gestalttherapeutin

Verletzlichkeit bedeutet für mich, in mich hineinzuschauen, wahrzunehmen, was ist, und dann mutig genug zu sein, es auszudrücken. Besonders wenn es außerhalb der Norm ist. Dadurch kann ich immer wieder erleben, welche tiefen und authentischen Verbindungen zwischen Menschen möglich werden, wenn wir zeigen, wer wir wirklich sind.

Wenn wir uns um Verletzlichkeit kümmern, dann kümmern wir uns zutiefst um unser Menschsein, weil Verletzlichkeit uns immer in Kontakt mit uns selbst bringt. Wenn wir es schaffen, dem Schmerz konstruktiv und aktiv durch einen inneren und äußeren Prozess zu begegnen, dann kommen wir zu dem Kern, wer wir wirklich sind, und etwas wirklich Neues kann passieren. So können wir alte Muster auflösen und schaffen letztendlich Frieden in uns und zwischen uns Menschen.

contact@magdalena-ries.eu



ANDREA VALDINOCI

Geschäftsführer World Goetheanum
Association

Nach 14 Jahre bei der GLS Bank und GLS Treuhand in Bochum bin ich seit 2010 wurde Treuhänder der Neuguss. Heute begleite ich neben der Neuguss auch Initiativen wie die Stiftung Evidenz in Basel und die Sozialwissenschaftliche Sektion am Goetheanum. Seit 2020 ist meine Hauptaufgabe der weitere Aufbau der World Goetheanum Association. In diesem Netzwerk von nachhaltig und sozial ausgerichteten Unternehmen und Einrichtungen hat die Arbeit der Verletzlichkeitsgruppe begonnen. Für mich ist es entscheidend für das soziale Miteinander, aber auch für die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft, Wege zu erproben, Methoden zu entwickeln, in gesunder Weise die eigene Verletzlichkeit zeigen zu können, weil dadurch eine Vielzahl neuer Möglichkeiten entstehen kann, Herausforderungen gemeinsam anzugehen.

andrea.valdinoci@worldgoetheanum.org



FRANCESCO ZOCCARATO

Mitglied des Vorstands von
stART international

Ich erlebe oft, dass viele Dinge, die uns verletzlich machen, schwierige, aber auch wertvolle Tore für persönliche und soziale Transformation sind. Nachdem ich viele Jahre in Notsituationen gearbeitet und Kunst und Kreativität als Werkzeuge zur Transformation genutzt habe, wurde mir klar, dass künstlerische Prozesse und Verletzlichkeit eng miteinander verbunden sind.

Sie teilen die fragile und oft auch sehr unangenehme Dynamik der Öffnung zum Neuen und Unbekannten. Mein Eindruck ist, wenn wir nicht lernen, Verletzlichkeit in unserem Privat- und Berufsleben auf sinnvolle Weise zu integrieren, geht etwas Wesentliches verloren – irgendwie eine Art, das Lebendige zu verstehen.

f.zoccarato@start-international.org

Anmerkungen

- 1 Roland Frenzel im Interview
- 2 Gabor Maté and Daniel Maté: *The Myth of Normal: Trauma, Illness & Healing in a Toxic Culture*. Random House, 2022.
- 3 Der kanadische Arzt Dr. Gabor Maté ist ein ausgewiesener Experte zu den Themen Sucht, Stress und kindliche Entwicklung. Im Interview spricht er mit dem modernen Mystiker und spirituellen Lehrer Thomas Hübl über sein Buch: Gabor Maté: *Vom Mythos des Normalen: Wie unsere Gesellschaft uns krank macht und traumatisiert – Neue Wege zur Heilung*. Kösel Verlag, 2023.
- 4 Kazuma Matoba im Interview
- 5 Thomas Hübl: *Kollektives Trauma heilen*. Irisiana Verlag, 2023.
- 6 Roland Frenzel im Interview
- 7 Dieser Begriff wurde von Vivian Dittmar geprägt und beschreibt eine gefühlsoffene Haltung, verletzlichkeitsensible Beziehungskompetenzen und die Offenheit eine neue Kultur des Miteinanders auch in Arbeitskontexten zu gestalten.
- 8 Vivian Dittmar: *Gefühle@work. Wie emotionale Kompetenz Unternehmen transformieren kann*. Edition Est, 2017.
- 9 Heike Pourian im Interview
- 10 Carola von Szemerey im Interview
- 11 Johanna Hueck und Vine Rupp im Interview
- 12 Christopher Gottwald im Interview
- 13 Carola von Szemerey im Interview
- 14 Carola von Szemerey und Heike Pourian im Interview
- 15 Vine Rupp im Interview
- 16 Roland Frenzel im Interview
- 17 Dr. Marieluise Stiefel im Interview
- 18 Christopher Gottwald im Interview
- 19 Vine Rupp und Dr. Marieluise Stiefel im Interview
- 20 Christopher Gottwald im Interview
- 21 Vine Rupp im Interview
- 22 Dr. Marietta Schürholz im Interview

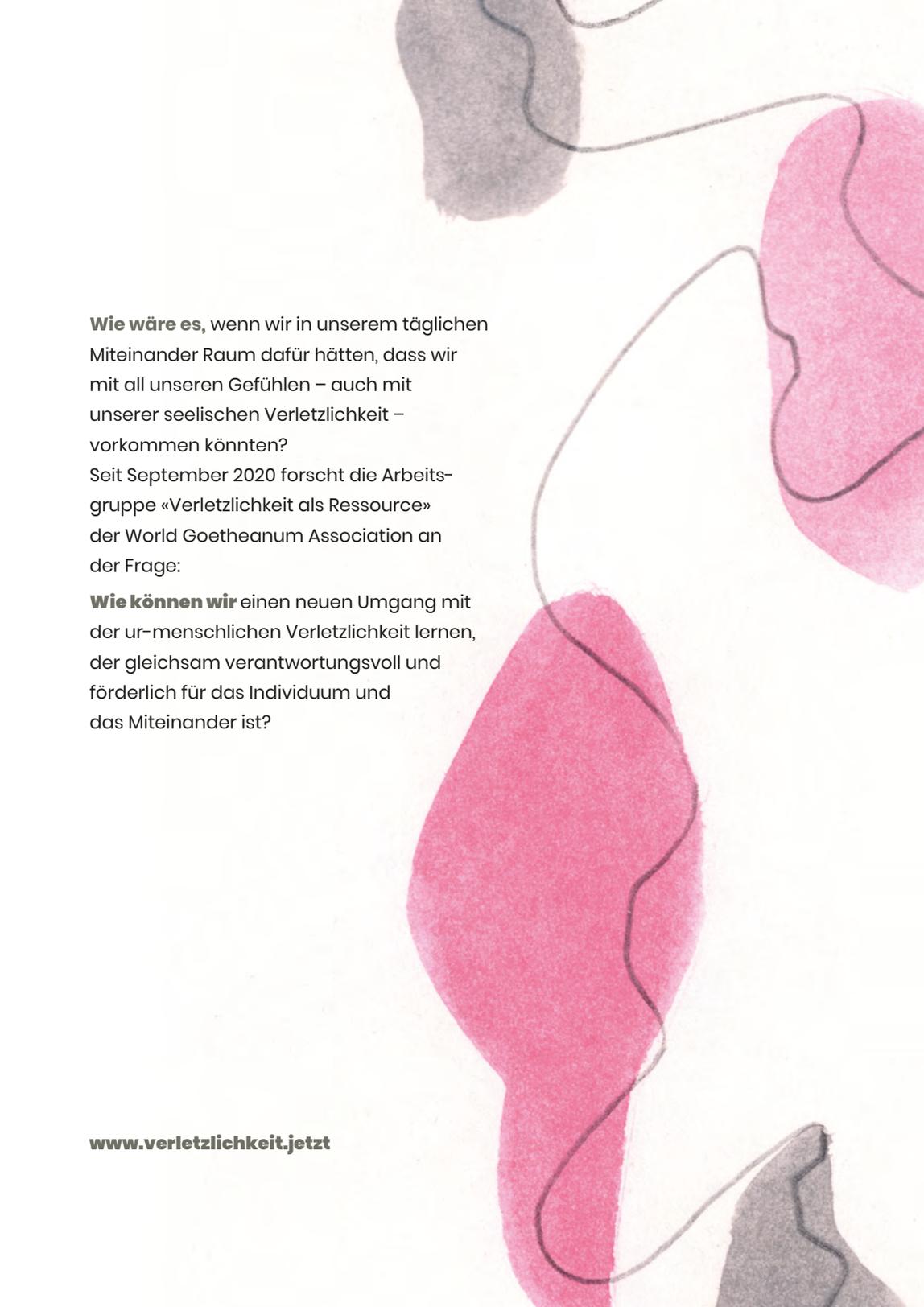
- 23 Roland Frenzel im Interview
- 24 Die mittleren Zeilen aus dem «Friedenstanz» von Rudolf Steiner
- 25 Christopher Gottwald im Interview
- 26 Dr. MarieLuise Stiefel im Interview
- 27 Dr. Marietta Schürholz und Dr. Stefan Ackermann im Interview
- 28 Benjamin Brockhaus: *Transformative Unternehmensführung und ihre geistigen Grundlagen*. Info3-Verlag, 2019.
- 29 Christopher Gottwald im Interview
- 30 Eines der bekanntesten Zitate von dm-Gründer Götz Werner.
- 31 Vine Rupp, Jürgen Peters
- 32 Heike Pourian: *Wenn wir wieder wahrnehmen*. 2. Auflage, 2022. Eigenverlag von Ideenhochdrei e.V., Bestellbar unter www.wahrnehmen.org
- 33 Vivian Dittmar: *Gefühle & Emotionen – Eine Gebrauchsanweisung: Wie emotionale Intelligenz entsteht*. Edition Est, 2014.
- 34 TEDx-Vortrag «Die Macht der Verletzlichkeit» von Brene Brown, verfügbar bei YouTube unter: youtu.be/iCvmsMzIF7o
- 35 Benjamin Brockhaus: *Transformative Unternehmensführung und ihre geistigen Grundlagen*. Info3-Verlag, 2019.
- 36 Bodo Janssen & Anselm Grün: *Stark in stürmischen Zeiten*. Ariston Verlag, 2017.
- 37 «Zeige deine Wunde» nannte Joseph Beuys eine seiner bekanntesten Installationen – und antwortete auf die Nachfrage eines Journalisten nach der Bedeutung: «... weil man die Krankheit offenbaren muss, die man heilen will.» Weiter führte er aus: «Der Raum [...] spricht von der Krankheit der Gesellschaft. [...] Eine dynamische Entscheidungssituation ist dargestellt.» de.wikipedia.org/wiki/Zeige_deine_Wunde





«Es geht um einen Kulturwandel
weg von einem rein funktionalen
technokratischen Miteinander,
das nur auf der mentalen Ebene
angesiedelt ist (wo sich die
Verletzlichkeiten bzw. Schutzmuster
dann unter dem Tisch austoben)
hin zu einem ganzheitlichen
Menschenbild und Miteinander, in
dem wir Menschen uns auch als
fühlende Wesen
mit einer Seele begegnen.»

DR. MARIELOUISE STIEFEL



Wie wäre es, wenn wir in unserem täglichen Miteinander Raum dafür hätten, dass wir mit all unseren Gefühlen – auch mit unserer seelischen Verletzlichkeit – vorkommen könnten?

Seit September 2020 forscht die Arbeitsgruppe «Verletzlichkeit als Ressource» der World Goetheanum Association an der Frage:

Wie können wir einen neuen Umgang mit der ur-menschlichen Verletzlichkeit lernen, der gleichsam verantwortungsvoll und förderlich für das Individuum und das Miteinander ist?

www.verletzlichkeit.jetzt