

MARINA BÜHLMANN

CORPORATE HEALTH | LEADERSHIP
COACHING | GESUNDE FÜHRUNG |
TEAMRESILIENZ

Leadership Interview

Resilienz ist kein Einzelkampf

Was Teams und Organisationen
wirklich stark macht

Culture & Leadership Hub

Wissen, Netzwerk, Inspiration und Sichtbarkeit





MARINA BÜHLMANN

IM INTERVIEW



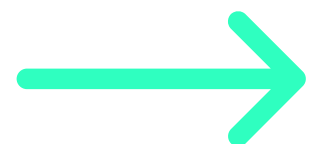
Was hat dich ursprünglich dazu gebracht, dich so intensiv mit Resilienz - individuell, organisatorisch und im Team - zu beschäftigen?



Meine intensive Auseinandersetzung mit Resilienz begann in meiner Arbeit als Pädagogin mit traumatisierten Kindern und Jugendlichen. Dort wurde mir deutlich, wie tief Krisen wirken können - und gleichzeitig, wie viel Entwicklungskraft freigesetzt wird, wenn Menschen Halt, verlässliche Beziehungen und passende Rahmenbedingungen erfahren. Nach meinem Pädagogikstudium entschied ich mich für ein Psychologiestudium mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Der Mensch im Kontext der Arbeit - einem Ort, an dem wir einen großen Teil unseres Lebens verbringen - fasziniert mich besonders. Ich wollte unbedingt wissen:

Wie gelingt es uns, unser volles Potenzial bei der Arbeit zu entfalten und dabei resilient zu bleiben?

In meiner Arbeit im Corporate Health und als Coach erlebe ich täglich, was die Resilienz von Menschen im Arbeitskontext stärkt und was Menschen krank macht.





MARINA BÜHLMANN
IM INTERVIEW



Aus deinen Rollen: Welche Erkenntnis hat deinen Blick auf organisationale Resilienz am stärksten verändert - und warum?



Durch die Beratung und Begleitung von Mitarbeitenden, Führungskräften und Teams wurde mir klar: Individuelle Resilienz kann sich nur nachhaltig entfalten, wenn das organisationale Umfeld entsprechende Ressourcen bereitstellt.

Organisationale Resilienz entsteht nicht primär durch „besonders belastbare Mitarbeitende“, sondern durch bewusst gestaltete Strukturen und Rahmenbedingungen. Dazu gehören beispielsweise lernfähige Strukturen, Sinn und gemeinsame Orientierung, Zusammenarbeit über Silos hinweg sowie eine Fehler- und Lernkultur.





MARINA BÜHLMANN

IM INTERVIEW

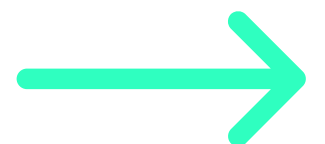


Teamresilienz wird selten thematisiert: Welche Elemente sind aus deiner Sicht entscheidend, damit Teams nicht nur belastbar, sondern wirklich widerstandsfähig werden?



Psychologische Sicherheit und Vertrauen sind entscheidend: Teammitglieder müssen sich sicher fühlen, ihre Ideen, Sorgen oder auch Fehler offen zu teilen. Wenn dies nicht möglich ist, blockiert das den Lernprozess und reduziert die Fähigkeit des Teams, auf Belastungen angemessen zu reagieren.

Gemeinsame Ziele und Werte schaffen Orientierung und Stabilität. Teams brauchen ein klares Verständnis dafür, wofür sie arbeiten, was sie tun und welche Werte sie teilen. Diese geteilten Werte und gemeinsame Ziele geben Halt in unsicheren oder belastenden Situationen.





MARINA BÜHLMANN
IM INTERVIEW



Klare Rollen und Erwartungen sind ein weiterer Schlüssel. Austausch über Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Team schafft Orientierung. Viele Konflikte entstehen, weil Rollen und Verantwortlichkeiten nicht klar benannt und besprochen werden. Teams, die wissen, wer wofür zuständig ist und gegenseitige Erwartungen geklärt haben, können schneller auf Veränderungen reagieren und Herausforderungen gemeinsam meistern.

Ressourcen- und Stärkenorientierung stärkt die Resilienz zusätzlich: Teams, die ihre individuellen Stärken kennen, teilen und gezielt einsetzen, arbeiten effektiver und sind belastbarer. Paradoxerweise werden Mitarbeitende oft nicht in den Bereichen eingesetzt, in denen ihre Stärken liegen. Dabei gilt: Stärkenorientiertes Arbeiten stärkt nicht nur die einzelnen Teammitglieder, sondern das gesamte Team.





MARINA BÜHLMANN

IM INTERVIEW

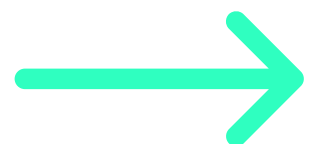


Blick in die Zukunft: Wie können Organisationen eine Kultur schaffen, in der individuelle, teambezogene und organisationale Resilienz zusammenwirken - und was sollten Führungskräfte dafür heute schon anders machen?



Organisationen können Resilienz auf allen Ebenen nur dann wirksam fördern, wenn sie eine Kultur schaffen, die individuelles Handeln, Teamdynamiken und organisationale Strukturen miteinander verknüpft. Entscheidend ist dabei, dass Resilienz nicht als individuelles Merkmal, sondern als kollektive Fähigkeit des Systems verstanden wird. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle.

Sie können bereits heute einen Beitrag leisten, indem sie:





MARINA BÜHLMANN
IM INTERVIEW



Eigene Verletzlichkeit zeigen: Über eigene Fehler sprechen und teilen, was sie daraus gelernt haben. Das schafft einen ersten Schritt zu mehr psychologischer Sicherheit im Team.

Stärken der Mitarbeitenden wahrnehmen und fördern: Bewusst die individuellen Stärken erkennen, aktiv danach fragen und den Mitarbeitenden Möglichkeiten geben, diese gezielt im Team einzusetzen.

Transparenz schaffen: Entscheidungen, Hintergründe und Ziele offen teilen. Orientierung und Klarheit reduzieren Unsicherheit und fördern die kollektive Widerstandsfähigkeit.

Regelmässige Reflexion einplanen: Nach intensiven Phasen bewusst Retrospektiven durchführen: Was hat gut funktioniert? Was kann verbessert werden? Kontinuierliches Lernen ist ein Kernfaktor organisationaler und Teamresilienz.





Culture & Leadership Hub

Wissen, Netzwerk, Inspiration und Sichtbarkeit

Die kostenfreie Community für
HR-Expert:innen, Führungskräfte, Organisations-
entwickler:innen und Zukunftsgestalter:innen.



Webinare

Interviews & Fachbeiträge

Paper, Magazine & Impulse

Events, Vernetzung & Sichtbarkeit