

## «Nur wer Vertrauen schenkt, kann aktiv zuhören»

Aktualisiert: vor 2 Tagen

*Mit Leidenschaft und Freude für das, was sie macht, leitet Dr. Anja Oswald erfolgreich die Sonnenhalde Klinik in Riehen, die bald um zwei neue Kliniken mit innovativem Ansatz im Bereich der psychiatrischen Patientenbehandlung im Zentrum von Basel erweitert wird. Wir haben mit ihr über ihren Lebenslauf, über Leadership und die Chancen der Digitalisierung gesprochen.*



Dr. Anja Oswald

**Frau Oswald, Sie sind ursprünglich Fachärztin für Orthopädie und Traumatologie, haben Sport studiert und einen Executive-MBA an der Universität Rochester-Bern absolviert. Heute sind Sie CEO der Sonnenhalde, einer Privatklinik für Psychiatrie und Psychotherapie, und in diversen Verwaltungsräten aktiv. Wieviel Ärztin und wieviel Ökonomin stecken in Ihnen?**

Es steckt vor allem viel Leidenschaft und Engagement für Sinnstiftendes in mir. Was mich bewegt, ist die Möglichkeit, mit meinem Wirken einen sinnstiftenden Mehrwert für unsere Gesellschaft und unser Umfeld zu schaffen. Mit Gleichgesinnten dahingehend etwas bewegen zu dürfen, erfüllt mich mit Freude und Glück. Es hat sich als grosses Geschenk herausgestellt, dass ich dabei auf Wissen und Erfahrungen aus verschiedenen Branchen zurückgreifen kann. Um auf Ihre Frage zurückzukommen: es geht Hand-in-Hand und ist ganz abhängig von der Fragestellung und der Zielsetzung. Heute darf ich auf viele spannende und erfüllte Berufsjahre zurückblicken. Meinem beruflichen Werdegang liegt jedoch keine Karriereplanung zugrunde. Es war die Freude am Bewegen und Ausprobieren, die mich geleitet hat, und mich dahin brachte, wo ich heute stehe.

Als 13-Jährige wollte ich unbedingt Tierärztin werden. Wir hatten vom Goldfisch bis zum Kleinpferd zahlreiche Haustiere, sodass ich früh meine Liebe zu Tieren entdeckte. Nach einem Praktikum im damals männerdominierten Berner Tierspital und einem Weiteren in einer Landtierklinik im Zürcher Oberland war die Empfehlung der Fachexperten jedoch einhellig: Finger weg! Niemand würde eine Frau rufen, wenn er fachmännischen Rat für seine Grosstiere brauche. Von bekannten Professoren auf meine Weiblichkeit reduziert, entschied ich mich, lieber etwas Praktisches zu lernen, verliess das Gymnasium und absolvierte die 4-jährige Ausbildung zum Handelsdiplom in Basel. Dank dem Abstecker in die Handelsschule kann ich heute Stenographieren (lacht). Spass bei Seite: Es war eine Entscheidung, die mich bis heute prägt. Denn in der Handelsschule erwarb ich wertvolle volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Grundlagen. Die frühe Sozialisierung in der Wirtschaft mit anschliessendem Studium der Humanmedizin prägten meine Denk- und Handlungsweise nachhaltig und ermöglichten mir einen ganzheitlichen Blick auf anstehende Herausforderungen.

In meiner Facharztausbildung zur Orthopädischen Chirurgin und Traumatologin traf ich dann immerhin schon auf einen Frauenanteil von 3%. Es ist eine Freude, dass sich in den letzten 40 Jahren diesbezüglich einiges getan hat und die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person zunehmend im Vordergrund von Anstellungsentscheiden stehen.

In der Facharztausbildung erwarb ich wertvolle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die mich wiederum in meinen Managementfunktionen unterstützten, sei dies als CEO eines Start-up Unternehmens, Krisenmanagerin, CEO der Psychiatrieklinik oder in meiner Tätigkeit in Verwaltungsräten.

**Sie können Ihre Erfahrungen als Traumatologin in ihre Managementaufgaben einbringen? Könnten Sie mir dies anhand von Beispielen illustrieren?**

Stellen Sie sich vor, ein lebensgefährlich verletzter Patient wird auf die Notfallstation eingeliefert und im Schockraum behandelt. Um den Schwerverletzten formieren sich Fachpersonen verschiedener Disziplinen. Im Kampf gegen die Zeit analysiert das Team in kürzester Zeit, was Ursachen und was Symptome für den schlechten Allgemeinzustand des Patienten sind. Dies wiederum bestimmt die Reihenfolge der Interventionen und führt zum Entscheid, welche Fachdisziplin den Lead bei der Behandlung des Patienten übernimmt. Von vorne herein sind alle Beteiligten darauf trainiert in verschiedenen Szenarien zu denken. Dies für den Fall, dass das ursprünglich Geplante nicht funktionieren sollte. Denn im Schockraum kämpft man gegen den härtesten Gegner: die Zeit. Eine rollende Planung wäre im wahrsten Sinne des Wortes tödlich. Dieses Vorgehen ist universell und beinahe auf alle lebensnahen Situationen in Wirtschaft und Gesellschaft übertragbar. Am Ende geht es um Agilität, Kreativität, Teamgeist, aktives Zuhören, Vertrauen, Beharrlichkeit und Fokus; aber auch um Selbstwahrnehmung, Umgang mit den eigenen Gefühlen und Unabhängigkeit.

**Nicht erst seit Corona haben wir angefangen, unsere Arbeitsmodelle zu hinterfragen und überdenken. Wie stehen Sie dazu und wieviel Flexibilität bzw. Freiraum soll man den Mitarbeitenden lassen?**

Sie geben mir einen Steilpass zur Leadership-Initiative der Sonnenhalde „Menschliche Führung mit Vertrauen“. Die Arbeitswelt fordert von den Mitarbeitenden Agilität und Freude am Wandel. Als Bürger sehen sie sich zusätzlich mit rasanten Veränderungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft konfrontiert und einer steigenden Bedrohungslage durch Krisen und Kriege ausgesetzt. Die gesellschaftspolitische Instabilität löst bei Manchen Verunsicherung und Angst aus und erhöht das Bedürfnis nach Stabilität, Sicherheit, Klarheit und gegenseitigem Vertrauen.

Der Claim der Klinik Sonnenhalde «neues Vertrauen gewinnen» gilt somit nicht nur für unsere Patient\*innen. Er gilt auch für jeden Einzelnen von uns in unterschiedlichem Ausmass. Verunsicherung, Angst und traumatische Erfahrungen hindern uns daran, anderen Personen Vertrauen zu schenken. Doch nur wer Vertrauen schenkt, kann aktiv zuhören. Und nur wer aktiv zuhört, kann Mitarbeitenden in ihrer aktuellen Situation erfassen und sie befähigen, ihr Potential zu erkennen und zu nutzen und ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Wird das Potential der Mitarbeitenden wiederum nicht genutzt, ist nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit tief, es gehen dem Unternehmen auch wertvolle Ressourcen verloren.

Nächstenliebe und Vertrauen schenken sind meines Erachtens das A und O guter Führung und Basis einer Kultur des Miteinanders. Fehlender Freiraum für Kreativität und Innovation sind lediglich die Symptome einer „Command and Control“-Kultur. Wird die Ursache behoben, löst sich der Rest wie von Geisterhand beinahe alleine auf und die freigesetzte Energie kann in sinnstiftenden Mehrwert, anstatt in Reibungsarbeit investiert werden.

Leadership lässt sich meines Erachtens mit drei Kreisen darstellen. Der äusserste Kreis ist der Purpose und die normative Ebene: Warum tun wir, was wir tun? Und mit welchen Strukturen und Regeln setzen wir dies um? Der zweite Kreis entspricht dem Leitbild und der Beziehungsebene: Wie treten wir miteinander und mit unseren Stakeholder in Beziehung? Der innerste und zentralste Kreis ist die Persönlichkeitsentwicklung und Selbstführung: Denn nur wer mit sich selbst in Beziehung steht und sich selbst führen kann, kann auch gewissenhaft die Verantwortung für andere Mitmenschen übernehmen. Das zählt genauso im Beruf, wie im Privaten. Die drei Kreise lassen sich m.E. mit den drei Worten „Klarheit“, „Vertrauen“ und „Persönlichkeitsentwicklung“ umfassend beschreiben.

**Was gab den Ausschlag für die Leadership Initiative?**

In den letzten 7 1/2 Jahren meiner Tätigkeit in der Sonnenhalde haben wir einen stetigen Wandel der Klinik vollzogen. So konnten wir zum Beispiel im Jahr 2016 das neue Therapie- und Ökonomiegebäude eröffnen, die Gastronomie hausintern ausbauen und das öffentlich zugängliche Culinarium in Betrieb nehmen. Aber auch die Strategie „ambulant vor stationär“ setzen wir mit dem Ausbau der Tagesklinischen Angebote der Sonnenhalde um insgesamt 500% konsequent um und haben mit der Aussenstation in Reinach unser Angebot auch kantonsübergreifend weiterentwickelt.

Seit über 5 Jahren entwickeln wir die Digitalisierung der Klinikprozesse und unsere therapeutischer Behandlungsangebote intensiv weiter. Unsere langjährige Erfahrung mit „Blended Therapie“ eine Behandlungsmethode, die konventionelle Psychotherapie mit digitalen Therapieelementen kombiniert, findet nun in der ersten Hybrid-Tagesklinik für junge Erwachsene ihre Weiterentwicklung. Im Herbst 2023 eröffnen wir ausserdem die erste Tagesklinik für Angst- und Traumafolgestörungen.

Nach all diesen Veränderungen möchten wir uns Zeit für die weitere Stärkung unseres Fundamentes des Miteinanders nehmen, damit wir trotz zunehmender Unternehmensgrösse weiterhin agil und innovativ bleiben. Dabei stehen die drei Kreise im Zentrum unserer Leadership-Initiative „Menschliche Führung mit Vertrauen“.

**Welche Rolle spielt die Digitalisierung in der Sonnenhalde und in der Psychiatrie?**

Die Digitalisierung spielt eine zentrale Rolle im Gesundheitswesen und speziell auch in der Psychiatrie. Die trägen regulatorischen Rahmenbedingungen und Finanzierungssysteme behindern den dringend notwendigen Wandel leider weiterhin empfindlich. Die Querelen zwischen Politik, Verwaltung und Verbände finden auf dem Buckel der Patient\*innen statt. Dabei ist der dringend notwendige Wandel offensichtlich. Der zunehmende Fachkräftemangel auf ärztlicher und pflegerischer Seite kombiniert mit der wachsenden Bevölkerungszahl und die weiter steigende Anzahl psychischer Erkrankungen bei Jung und Alt werden unweigerlich zu einer Versorgungslücke führen, die durch Lieferengpässe für Medikamente und medizinisches Hilfsmaterialien noch weiter verstärkt werden wird.