

# Wer führt, muss Vertrauen im Übermaß schenken



**Der Vorgesetzte sollte TAV drauf sein:  
Guido Heidbüchel, CEO immoTISS omc**

**Köln, 03.05.2023** – Im Interimsmanagement für Pflegeeinrichtungen, die wieder auf Kurs zu bringen sind, ist vor allem der Konfliktmanager gefragt. Es bedarf einer starken Führungspersönlichkeit gegenüber den Mitarbeitenden. Damit meine ich nicht: im Befehlstone Anweisungen geben von oben herab. Ich meine vielmehr: TAV handeln.

TAV ist eine Abkürzung. Die drei Buchstaben stehen für Transparenz, Augenhöhe und Vertrauen. In diesem Dreiklang ist es mir in jahrzehntelanger Erfahrung in schwierigsten Konstellationen und unter negativen Rahmenbedingungen noch immer gelungen in den Pflegeheimen, die Richtung zu ändern und der Einrichtung binnen recht kurzer Zeit eine Perspektive zu geben.

**Kontakt: Guido Heidbüchel, CEO immoTISS omc GmbH**  
Gattenhöferweg 32 · 61440 Oberursel · Deutschland  
Tel. +49 (0) 1517 4440179  
E-Mail [gh@immotiss-omc.de](mailto:gh@immotiss-omc.de)

**immoTISS** ist die Beratungsgesellschaft für Investoren, Betreiber und Entwickler bei Sozialimmobilien. Schwerpunkt sind Einrichtungen aller Wohnformen im Senioren- und Gesundheitswesen. Die Dienstleistungen betreffen Betrieb, Management und Investment. Hier bietet immoTISS innovative und unkonventionelle Lösungsansätze. Mutter-Gesellschaft ist die 2009 gegründete immoTISS care, die Töchter heißen Trasenix und immoTISS omc. Gründer ist Jochen Zeeh. Die omc mit ihrem CEO Guido Heidbüchel steht unter dem Motto „Aus der Vision in die Mission“ als operative Speerspitze für Interims-Management und betriebliche Beratung. Die Trasenix bietet als Researchpool u.a. Markt-Reports zu sämtlichen bundesdeutschen Pflegeeinrichtungen.

Fangen wir mit Transparenz an. Die Mitarbeitenden müssen sofort erkennen, woran sie sind mit dem neuen Einrichtungsleiter bzw. der -leiterin. Die Ansprache muss klar und direkt sein. Ehrlich und offen. Unmittelbar und nie versteckt. Von Mensch zu Mensch.

Augenhöhe bedeutet, dass die Mitarbeitenden sich mitgenommen fühlen sollten, man sie respektiert, ihnen wertschätzend gegenübertritt und zunächst immer gut zuhört. Denn nichts ist wertvoller als eine gute Idee, die von den Mitarbeitenden selbst kommt! Wer so etwas barsch unterbindet, hat keine Chance mehr. Die Belegschaft fängt an zu tuscheln, intrigiert, arbeitet demotiviert, Cliquen bilden sich.

Vertrauen ist vielleicht die wichtigste Formel, wie ich das angeknackste Selbstbewusstsein einer angeschlagenen Truppe wieder hochfahre. Denn Potenzial hat jedes Team. Indem ich dem Team Vertrauen schenke, stärke ich seine Resilienz und mache aus resignierten Menschen wieder Mit-Arbeiter bzw. Mitarbeiterinnen in des Wortes bester Bedeutung.

Doch was passiert, wenn das Vertrauen nicht reicht und der Mitarbeitende einen Fehler macht? Oder seine Idee doch nicht so gut ist, wie es anfangs schien? Dann hole ich ihn/sie mir beiseite, erkläre ihm/ihr zunächst unter vier Augen, was er/sie gut gemacht hat und warum er/sie wertvoll ist fürs Team. Im zweiten Schritt spreche ich den Fehler bzw. die falsche Entscheidung an. Und er/sie wird es einsehen, mir auch weiterhin vertrauen und mit mir gemeinsam vor versammelter Mannschaft das Ruder wieder gemeinsam herumreißen.

Übrigens: TAV taugt nicht nur im Interimsmanagement, sondern generell für die Leitungsebene.  
**[immoTISS-omc.de](https://www.immotiss-omc.de)**