

# [ FIREFIGHTING... UND DANN? ]

## Ein Interview von Dirk Nabersberg mit Vera Peters

### Wofür steht Firefighting?

Firefighting steht für schnelle „Brandlöschung“ – für die Unterstützung bei Schwierigkeiten, um die Organisation, das Management oder ihre Teams zügig wieder in ihre Bewegungs- und Entscheidungsfreiheit zu bringen.

### Was sind Anlässe für typische Firefighting-Einsätze?

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass Unternehmen häufig schnell Unterstützung benötigen, um ihre Feuer zu löschen. Zum Beispiel, wenn Projekte zu scheitern drohen, Kapazitäten an wichtigen Schlüsselpositionen fehlen, Konflikte effektives Arbeiten hemmen oder eine Insolvenz vor der Tür steht. Dann gibt es keinen Aufschub mehr. Wenn es brennt, bin ich da – auch zu ungewöhnlichen Arbeitszeiten. Damit aus dem Brand kein Flächenbrand entsteht, der nicht mehr zu stoppen ist. Der alles zerstört.

### Wen holen sich die Unternehmen mit der „Firewoman“ ins Haus? In welcher Rolle kommen Sie?

Je nach Thematik komme ich in unterschiedlichen Rollen ins Haus. Wenn die Geschäftsführung oder Manager einen unverstellten Blick von außen brauchen, eine anstehende Veränderung erfolgreich umsetzen wollen oder einen erfahrenen Berater für Führungsthemen suchen, dann komme ich in der Rolle als Companion, Sparringspartner oder auch als Coach.

Wenn Kapazitäten knapp sind und der Termindruck steigt, dann komme ich in der Rolle als Interimsmanagerin, gegebenenfalls mit einer starken „Einsatztruppe“ – meinem „BusinessArt Team“, bestehend aus praxiserfahrenen Führungskräften und Experten.

Wenn Konflikte mit Geschäftspartnern oder innerhalb eines Teams den Alltag erschweren, dann komme ich als Konfliktmanagerin, Mediatorin oder als Teamtrainerin.

Falls es einem Unternehmen an einer zündenden Idee für ein Projekt-Kick-Off oder an einem effizienten Workshop fehlt, dann auch als Moderatorin.

In der Position der neutralen Beobachterin mit dem Blick von außen, komme ich in jeder Rolle. Aus dieser Perspektive gebe ich mit meiner Expertise eine Einschätzung der Lage. Daraus abgeleitet biete ich unverzüglich Hilfestellungen zur Lösung der Problematik an.

### Sie sind also die Firewoman, die Brandbekämpfung betreibt und dann das Unternehmen wieder verlässt?

Nein, ganz und gar nicht. Ich bleibe nah am Brandherd! Brandherde sind lange heiß ... sie flackern gerne wieder auf. Dann diene ich gerne auch als Brandbeschleuniger, lege die Finger in die Wunden, um den Prozess „Phönix aus der Asche“ zu ermöglichen.

### Phönix aus der Asche?

Ja, Phönix aus der Asche. Man kann sich das vielleicht so vorstellen, dass das Unternehmen nach dem Feuer die besondere Chance zur Veränderung oder sogar zur Verwandlung wie „Phönix aus der Asche“ erhält. Da wäre es doch, auch aus Unternehmenssicht, fatal, wenn aus der fruchtbaren Asche nicht das Beste herausgeholt würde. Jetzt, wenn das erste Feuer gelöscht ist, kann die eigentliche Arbeit losgehen, die langfristig für das Unternehmen oder die einzelne Führungskraft Erfolge garantiert.

Um das zu erreichen, scheue ich nicht davor zurück, Klartext zu sprechen, auch wenn es um unangenehme Themen geht. Menschen, die mich kennen, wissen, dass ich nicht lockerlasse und dranbleibe.

### Firefighting ist also so gestaltet, dass es als Neustart oder zum Umdenken genutzt werden kann? Wie gehen Sie da vor?

Es geht zum einen darum, mit einem unverstellten Blick von außen, die Zusammenhänge zu klären, die zur Krise geführt haben. Und zum anderen darum, Lösungen zu finden, die zukünftig funktionaler und evtl. zielgerichteter zusammenarbeiten lassen als vorher. Dabei stehe ich als Beraterin, Coach oder auch als Prozessingenieurin dem Unternehmen zur Seite. Auf Augenhöhe – partnerschaftlich, respektvoll, wertschätzend. Und zuversichtlich, dass viele gute Antworten auf die anstehenden Fragen von den Mitarbeitern des Unternehmens selbst beantwortet werden können. Sie sind die Experten für ihr Unternehmen. Ich unterstütze meine Kunden im Querdenken und ermutige sie auch unkonventionelle Wege zu gehen, um diese Antworten zu finden.

### Das klingt nach einem „Rundum-sorglos-Programm“ für ein Unternehmen in der Krise.

Wenn Sie so wollen, ja. Aber dahinter steckt harte, gemeinsame Arbeit für die Sache. Dies erfordert – bei aller Kooperation – zuweilen unerwartete Entscheidungen zu treffen. Für „Phönix aus der Asche“ kann dies in bestimmten Situationen konkret personelle Umgestaltung bedeuten. Zum Beispiel, dass ein „Spieler mal vom Spielfeld genommen werden muss oder der Trainer ausgetauscht wird“, um die Umsetzung der Ziele langfristig erfolgreich verwirklichen zu können. Genauso kann es auch notwendig sein, dass jemand, der zwar nicht alle formellen Qualifikationen besitzt, aber ein Experte auf seinem Gebiet ist, als Joker im Prozess eingesetzt wird.

Der Erfolg meiner Kunden liegt mir wirklich am Herzen. Ich möchte mit ihnen markante Brandzeichen setzen, damit sie zukünftig die Krisen oder schwierigen Situationen rechtzeitig erkennen und die richtigen Maßnahmen ergreifen können.

### Was lässt Sie so sehr brennen?

Ganz klar: ungenutzte Chancen und Potenziale. Mich lassen brachliegende oder ungenutzte Möglichkeiten wirklich sehr unruhig werden. Das gilt genauso für Menschen, die ihr Potenzial nicht erkennen und nutzen, wie für Unternehmen, die erfolgsversprechende Ideen nicht aufgreifen oder die Organisation nicht auf Vordermann bringen. Dafür habe ich in meinem beruflichen Leben wohl oft den Stempel der Rebellin aufgedrückt bekommen.

Aber das Gefühl, genau zu wissen, dass es geht ... auf jeden Fall aber, dass es besser geht, lässt mich innerlich brennen und setzt



eine unglaubliche Energie frei. „Geht nicht“ ist so gut wie nicht in meinem Sprachgebrauch.

### Wo konnten Sie bisher beweisen, dass Ihr „Firefighting“ funktioniert?

„Das schaffst du nicht“ hat mich immer angespornt, während meines Studiums der Luft- und Raumfahrttechnik wie später im Berufsalltag. Wohl deshalb habe ich als Führungskraft häufig die Verantwortung für Aufträge erhalten, die kein anderer annehmen wollte oder an denen sich schon der eine oder andere erfolglos versucht hatte. Ich habe viele Erfahrungen gesammelt, um ineffiziente Abteilungen zur Höchstleistung zu bringen, schon totgeglaubte Projekte zum Erfolg zu führen und Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Meine erfolgreichen Kunden, die ich größtenteils schon seit mehr als 10 Jahren begleite, zeigen, dass sich meine Form des Firefightings schon an vielen Brandherden bewährt hat und eine gewinnbringende Verwandlung der Unternehmen ermöglichen konnte.

## VERA PETERS [ Feuerherz ]



Vera Peters ist Companion, Aktivistin und Firewoman und eine Frau für schnelle Brandlöschung, alltagstaugliche Lösungenfindungen und Weiterentwicklung. Aufgewachsen in einem Familienunternehmen und als diplomierte Ingenieurin für Luft- und Raumfahrttechnik mit mehr als 20 Jahren Führungserfahrung spricht sie Klartext. Wenn es zielführend ist, scheut sie sich auch nicht, Unangenehmes anzusprechen – wertschätzend und respektvoll. Sie unterstützt Sie und Ihr Unternehmen, zum ersehnten Erfolg zu gelangen.

[www.dieverapeters.de](http://www.dieverapeters.de)

### Können sie uns ein kleines Geheimnis Ihres Vorgehens nennen?

Es gibt keine Geheimnisse. Nur alte Unternehmerwerte mit neuen Methoden zu einer zeitgemäßen, modernen Führung zusammenbringen und diese konsequent anwenden:

Nicht aufgeben. Dranbleiben. Lösungen finden – und vor allem – alle Beteiligten von Anfang an in den Prozess und in die Selbstverantwortung miteinbeziehen. Dann entfacht bei den meisten das innere Feuer, das für jedes Unternehmen erfolgsversprechend ist. Nur wer mit Leib und Seele dabei ist – mit dem Herzen brennt – kann auch die eigenen Kunden begeistern. Dies gilt für mich genauso wie für meine Kunden.

### Sie sind selbst in einem Familienunternehmen aufgewachsen. Hat Sie das für Ihr eigenes Unternehmertum geprägt?

Ja, ich denke sehr. Schon von klein auf hat uns unser Vater in die technischen und wirtschaftlichen Zusammenhänge einbezogen. Wir Kinder haben die Existenzgründung mit allen Schwierigkeiten genauso durchlebt wie die sehr zielorientierte Umsetzung seiner Erfolgsstrategien. Im Laufe der Unternehmensgeschichte gab es immer wieder mal Krisen, die schon recht existenzbedrohend waren. Doch Pragmatismus, schnelle Entscheidungen, unkonventionelle Wege und ein enormes Durchhaltevermögen sind aus meiner Sicht die wesentlichen Merkmale der Erfolgsstory und mir – so glaube ich – in „Fleisch und Blut“ übergegangen.

### Gab es unternehmerische Probleme, die auch zu Familienkonflikten führten?

Ich denke, die meisten Familien mit Unternehmen machen diese Erfahrung. Spätestens, wenn die immer wieder konfliktträchtigen Fragen wie Generationswechsel und Unternehmensnachfolge auf Tablett kommen. Diese Themen sind mir intensiv in Erinnerung geblieben. Emotionsreiche und tiefgehende Gespräche durch viele Nächte hindurch ...

Am Ende haben wir gemeinsam gute Wege für alle Beteiligten gefunden. Vielleicht stammt ja aus diesen Prozessen mein Herzblut für Konfliktmanagement und Mediation?

### Leidenschaft und Feuerherz? Wie schaffen Sie es, dass Sie persönlich nicht verbrennen?

Für mich steht fest: „Alles, was Spaß macht, woran das Herz hängt, kann grundsätzlich nicht schlecht für die Gesundheit sein“ – es ist alles nur eine Frage des WIE!

Natürlich gibt es auch mal kurzzeitig Phasen, in denen Unternehmenskonstellationen kompliziert und Rahmenbedingungen schwierig sind, Termine drängen oder Arbeitsbeziehungen anstrengend werden – da müssen dann schon einmal alle körperlichen Kraftreserven eingesetzt werden. Dann werden auch hier und da die Nächte kürzer ... Aber, wenn die Sinnhaftigkeit der Arbeit erlebbar ist und die Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, begeistert sind von ihrem Tun, weil die Erfolge für sie spürbar sind, dann habe ich das Gefühl von Burn-in statt Burn-out.

### Sie sind seit mehr als 20 Jahren verheiratet und Mutter von zwei Kindern, waren erfolgreiche Führungskraft und sind jetzt Unternehmensberaterin und Dozentin. Wie können Sie all diese Rollen miteinander vereinbaren? Welche Erfahrungen haben Sie selbst gemacht, die Sie in Unternehmen einbringen können?

Schon seit meinen Berufsjahren bei der Lufthansa beschäftige ich mich sehr intensiv mit dem Thema „Stressbewältigung und Ausgebranntsein“ und der Fragestellung „Wie lassen sich persönliche Wünsche mit den Erwartungen von Familie und Arbeitsumwelt in Einklang bringen?“

Als Führungskraft in einem Konzern und Mutter von zwei Kindern kenne ich das innere Dilemma zwischen Karriere und Familienzeit sehr genau. Gute Life-Balance-Strategien zu entwickeln ist dabei lebensnotwendig. Ein zentraler Aspekt für mich ist, keine Trennung zwischen „Work“ und „Life“ zu machen. Die Arbeit ist ein wichtiger Teil meiner Persönlichkeit und aus meinem Leben genauso wenig wegzudenken wie die Wichtigkeit meiner Familie und meiner Freunde. Das bedeutet aber auch, „Arbeitszeiten“ flexibel nutzen zu können oder auch einmal am Wochenende die Familienzeit zu verkürzen. Mir ist klar, dass das ohne einen verständnisvollen, unterstützenden Partner natürlich nicht geht.

### Was bedeutet für Sie „Life-Balance“?

Dem Leben einen Sinn, einen Spirit geben. Jeden Tag neu entscheiden, was dafür wichtig ist und je nach eigenem Ermessen dem einen oder anderen Aspekt die benötigte Zeit einräumen zu können, bedeutet für mich Life-Balance.

### Wie haben Sie Ihren Spirit gefunden?

Auf Reisen ... im Kontakt mit der Natur und mit interessanten Menschen aus fremden Kulturen. Schon Anfang der 90er-Jahre hat mich die scheinbar „zeitlose“ Lebenseinstellung der Menschen in Zimbabwe oder die sinngebende Lebensgemeinschaft der Bus-

hmen in Namibia sehr beeindruckt. So wurde mir auch während meiner beruflichen Aufenthalte in Nigeria meine eigene Werteorientierung deutlich vor Augen geführt und gleichzeitig mein Engagement für Lebensprojekte geweckt.

Heute bietet mein Workshop „Lebens-Weise“ eine Kombination aus intensiver Beschäftigung mit den eigenen inneren Wegweisern und Reisen an atemberaubende Orte dieser Welt. Wir verbinden Jugendprojekte in den Townships von Kapstadt und Wildlife-Sicherung in der Wildnis mit unserem eigenen Leben. Immer wieder wirklich berührende und einschneidende Erfahrungen, die uns einen großen Schritt zu unserem Sinn des Lebens führen.

Wenn Sie Ihren Spirit suchen, gehen Sie doch mal mit mir auf die Reise zu Ihrem eigenen Life oder Business Spirit. In Südafrika biete ich dazu den nächsten Workshop an. Nach dem Motto: „Tausche Businessanzug gegen Safari-Outfit“.

## ANGEBOTE ZU OFFENEN WORKSHOPS

<b>Lebens-Weise</b> Lebensprojekte, Life-Spirit und Life-Balance	<b>Business-Spirit</b> Wertorientierung und Unternehmergeist
<b>Schloss-Schmiede</b> Erlebnisreiche Informationsabende für Unternehmer	<b>Frauenpower</b> Wirtschaftsthemen und Life-Balance
<b>Leadership - Wer führt eigentlich wen?</b> Die praxisorientierte Managementwerkstatt	<b>Selbstorganisierende Teams</b> Ausprobieren und Selbsterfahren
<b>Beziehungs-Weise</b> Praxistaugliches Konfliktmanagement	<b>Zeit-Weise</b> Praxistaugliches Zeitmanagement