

**E**ine Offenlegung. Dieses Wort wählt Angelika Nürnberger, wenn sie erzählt, was vor einhalb Jahren bei den Farbenwerken in Wunsiedel passiert ist. Ein Umbruch. Nichts blieb so, wie es war. Damals war Nürnberger noch Geschäftsführerin des oberfränkischen Familienunternehmens, Chefin von 100 Mitarbeitern. Das ist sie heute nicht mehr – und sie ist froh darüber. Sie hat ihren Titel abgegeben, weil sie eine andere Welt für ihr Leben will. Eine, die nicht hierarchisch ist.

Der Blick über das Fichtelgebirge durch die Glasfront des Besprechungsraums ist beeindruckend schön. Grüne Anhöhen rahmen die Häuser der Kleinstadt. In den Gärten blühen Rhododendron und Flieder. Doch kaum jemand blickt an diesem Nachmittag im Mai 2015 nach draußen. Die Mitarbeiter aus allen Abteilungen sind unruhig: Überraschend hat Nürnberger zu einer Betriebsversammlung eingeladen. Jedem ist klar: Sie wird etwas Bahnbrechendes verkünden.

Die Frauen und Männer haben die Tische weggeschoben, die Stühle zu einem Kreis gestellt. So will es die Chefin neuerdings. Als Angelika Nürnberger den Raum betritt, meint sie ein Vibrieren zu spüren, so intensiv ist die Anspannung. Sie stellt sich in den Kreis. Mit leicht zitternder Stimme

„Ich möchte auf Augenhöhe arbeiten, keine Hierarchien“

erinnert sie an die Pioniere des Unternehmens: ihren Urgroßvater, ihren Großvater, ihren Vater. Sie alle haben neues Terrain betreten. Das will sie auch. „Ich möchte auf Augenhöhe mit Ihnen arbeiten, möchte keine Hierarchien mehr“, sagt sie. „Deshalb lege ich heute meinen Geschäftsführertitel ab.“

Ein Unternehmen ohne Chef, kann das gutgehen? Mit so einer Entscheidung haben die Beschäftigten erst einmal Schwierigkeiten, auch bei den Farbenwerken. Schließlich muss einer die Entscheidungen treffen, die Richtung bestimmen, harte Dinge durchsetzen. Doch Nürnberger möchte sich mit den Mitarbeitern auf die gleiche Stufe stellen, setzt auf deren Eigenverantwortung. Für das Unternehmen bedeutet das einen massiven Kulturwandel. Eine sanfte Revolution in der Arbeitswelt.

Von der Geschäftsführerin zur „Möglichkeitsabenteurerin“ – diesen neuen Titel hat Angelika Nürnberger für sich gewählt. Sie findet, dass er besser passt. „Er zeigt, was ich bin, nicht nur, was ich tue.“ Nürnberger ist 49 Jahre alt, eine große schlanke Frau, die gerne lacht. Rotblonde Locken fallen ihr auf die Schultern, sie trägt extravagante, farbenreiche Kleider. Zusammen mit ihrem Vater Wolfram Ley führte sie die Farbenwerke jahrelang. Als gleichberechtigte Geschäftsführer sind beide im Handelsregister eingetragen. Ley hat jedoch bei der Hundertjahrfeier des Unternehmens vor elf Jahren seiner Tochter den Stab übergeben. Nun läuft sie mutig voraus.

Aus einer starren Organisation einen lebendigen Organismus zu schaffen, dieses Ziel hat Nürnberger bereits verwirklicht. Wichtig ist ihr Aufrichtigkeit untereinander. Und: bei der Arbeit auch über Gefühle zu sprechen. Bei der Betriebsversammlung 2015 hat sie sich erstmals offenbart: „Zuerst habe ich von meiner hellen Seite gesprochen, dann habe ich den Kollegen meine unverantwortliche Seite gezeigt.“ „Meinen Gremlin“, nennt das Nürnberger, die hofft, ihn an die Leine zu bekommen. Auf ihr Geständnis erhält sie starke Reaktionen. Die meisten Mitarbeiter berührt es sehr, wie ernst es ihrer Chefin ist.

„Leute stehen auf und haben Talente, von denen man nichts wusste“

Andere sind schockiert, weil sie ihre „Schattenseite“ aufgedeckt hat.

Angelika Nürnberger sagt jetzt im Betrieb nicht mehr, wo es lang geht. Sie möchte gemeinsam mit ihren Kollegen ergründen, wohin der Weg führen soll. Die ersten Veränderungen begannen bereits vor vier Jahren. Der Leiter der Materialwirtschaft verließ die Firma, ein Nachfolger war nicht zu finden. Ein Aufgabenpool wurde gegründet, um die Abteilung neu zu organisieren. Mitarbeiter durften sich melden, wenn sie sich zutrauten, für Teilbereiche die Verantwortung zu übernehmen. Das klappte erstaunlich gut, wie sich Nürnberger erinnert. „Leute stehen auf und haben Talente, von denen man nichts wusste.“



Kreativ im Kreis: Das etwas abgeänderte Logo der Farbenwerke Wunsiedel, jener Betrieb, in dem vieles umgekrempelt wurde.

# Lieber Kollegin als Boss

Entscheidung für einen neuen, ungewöhnlichen Weg: Warum eine Frau nicht mehr Chefin sein will

Von Andrea Herdegen (Text und Fotos)

Der nächste Schritt: Jeder durfte Aufgaben auch aus anderen Bereichen voll- oder teilverantwortlich übernehmen, wenn er das wünschte. Allen Mitarbeitern standen alle Türen offen. Natürlich wollte Nürnberger auch wissen, ob es Aufgaben gab, die die Belegschaft hasste. Es gab sogar die Option, die Abteilung komplett zu wechseln. „Oder ganz authentisch zu der Erkenntnis zu gelangen, das falsche Leben zu leben, und lieber nicht mehr bei den Farbenwerken arbeiten zu wollen“, sagt die ehemalige Chefin.

Das große Chaos blieb aus. Viele Mitarbeiter wollten nur kleine Änderungen oder sogar genau dieselbe Arbeit weiter machen. „Wenn jemand eine Aufgabe gerne macht, dann macht er das einfach, dann muss nicht groß kontrolliert werden“, hat sie festgestellt. Mit Nürnberger haben fünf Führungskräfte ihre Leitertitel abgegeben und einen neuen Titel gewählt. Drei andere haben ihren alten Titel behalten. „Ich gebe meine Hierarchien weg, ich kann es nicht von anderen verlangen.“

Eine bogenförmige Metallbrücke verbindet zwei Bürogebäude der Farbenwerke. In sechs Metern Höhe begrüßt an diesem Morgen Angelika Nürnberger zusammen mit ihrem Vater und einigen Mitarbeitern einen Gast aus Indien. Niharika Jain, Direktorin von Chemvera Speciality Chemicals aus Mumbai, hält sich mit einer Hand am Geländer fest und blickt auf eine Nebelwand, unter der das Fichtelgebirge an diesem Tag verschwunden ist. Die junge Frau möchte ihre Geschäftsverbindung mit den Farbenwerken vertiefen, deshalb ist sie nach Deutschland gereist.

Nürnberger hat ein kleines Experiment mit ihrem Gast vor. Im Besprechungsraum wird ruckzuck ein Stuhlkreis gebildet, denn die ehemalige Geschäftsführerin ist überzeugt, dass ein Tisch wie eine Barriere wirkt. Dann bittet sie alle darum, ihr Herz ein bisschen zu öffnen. „Bei uns ist alles ein wenig anders, wir wollen mehr über den anderen erfahren“, sagt sie. Normalerweise werde bei solchen Treffen über Titel und Aufgaben gesprochen. „Wir dagegen wollen wissen, wofür sie stehen, wofür sie brennen, warum sie jeden Tag aufstehen



Geschäftsführerin – das war sie früher. Jetzt führt Angelika Nürnberger als „Möglichkeitsabenteurerin“ den Familienbetrieb in eine spannende Zukunft – mit allen Mitarbeitern.

und in die Arbeit gehen.“ Um über Hierarchien im Unternehmen hinwegzukommen, sei es wichtig, den anderen besser kennenzulernen.

Der Gast aus Indien lächelt freundlich, zeigt sich aufgeschlossen. „Mein Job ist es, den Kollegen die Möglichkeit zu geben, das auszuleben, was sie sind“, sagt Nürnberger bei ihrer Vorstellung. Jeder in der Firma solle die Stelle finden, die ihm Spaß macht. Zudem solle jeder so viel Verantwortung wie möglich übernehmen. Niharika Jain lobt die Zusammenarbeit mit den Farbenwerken, die sich – und das empfindet sie als ungewöhnlich – erst ganz auf die Lösung der kundenspezifischen Probleme konzentrierte, bevor es um den Geschäftsabschluss gehe. „Auch ich liebe die Arbeit im Team. Bei mir im Betrieb soll jeder glücklich sein und motiviert zur Arbeit kommen“, sagt die Chemvera-Chefin.

Vater Wolfram Ley stellt sich als „einer aus der alten Garde“ vor. „Normalerweise wäre jemand wie ich schon im Ruhestand, aber ich mag diese Firma und ihre Traditionen“, sagt der 78-Jährige, der viel jünger wirkt. Seit 52 Jahren ist er in der Geschäftsleitung, hat die Farbenwerke Wunsiedel zu dem gemacht, was sie heute sind: eine familiengeführte Firma, die

eine feste Größe auf dem internationalen Markt ist. Nürnberger weiß, dass es für ihren Vater nicht einfach ist, weil sie jetzt eine andere Richtung einschlägt, als er ihr aufgezeigt hat. „Es ist für ihn möglicherweise schmerzlicher, aber ich muss meinen eigenen Weg gehen.“ Die Veränderungen habe sie aus einer tiefen Überzeugung für eine bessere Welt angestoßen. „Ich möchte eine andere Firma als das, was man sonst in der Business-Welt so findet.“

Ihren eigenen Weg zu gehen, lernt Angelika Nürnberger im Norden Spaniens: Nach einem Burnout pilgert sie 2012 alleine auf dem Jakobsweg 750 Kilometer nach Santiago de Compostella. Das Härteste, was sie je gemacht hat. Aber sie hat dabei viel über sich gelernt. Um auf diese neuen Erfahrungen aufzubauen, empfiehlt ihr ein Freund des Vaters das Training für Persönlichkeitsentwicklung „Expand the Box“. „In den drei Tagen des Seminars habe ich so viel gelernt, wie in den vergangenen 20 Jahren, ja vielleicht in meinem ganzen Leben nicht“, sagt sie heute. „Danach war ich komplett frei im Kopf, um etwas Neues zu denken.“ Sie habe gelernt, Verantwortung zu übernehmen – vor allem für sich selbst. Das sogenannte

Possibility-Management hat sie sehr beeindruckt. Nun setzt sie es um.

Seit 19 Jahren arbeitet Björn Kastl bei den Farbenwerken. 40 Jahre, Spitzbart zur Glatze, Kapuzenpulli der Mittelalter-Rockband „In Extremo“. Früher war er der Leiter der Instandhaltung, heute nennt er sich „Möglichkeiten- und Strukturen-schmied“. Kastl findet die neue Unternehmenskultur sehr angenehm und möchte auf keinen Fall in die alten Strukturen zurück. „Alle unterhalten sich jetzt auf Augenhöhe, man kommt direkt auf den Punkt. So sind schnelle Entscheidungen möglich.“

Dass sich die neue Unternehmenskultur in die richtige Richtung entwickelt, hat auch Maximilian Meister festgestellt. „Wir sind in einem starken Veränderungsprozess, mit dem sich jeder auseinandersetzen muss.“ Der 33-Jährige mit der modischen runden Brille ist für Marketing und Nachhaltigkeit zuständig. Wie er das nennen will, weiß er noch nicht: „Meinen neuen Titel muss ich erst noch entwickeln.“ Große Kreativität sieht er jetzt im Unternehmen: „Die Stärke der gemeinschaftlichen Intelligenz kommt nun besser raus.“

Was beide bemerkenswert finden: die Feedback-Gespräche unter Kolle-

Alle gehen offener, vertrauensvoller und ehrlicher miteinander um

gen, an denen auch Nürnberger teilnimmt. „Der ehemaligen Chefin Rückmeldung zu geben, ist man nicht gewohnt.“ So etwas wie Taktik werde bei den Farbenwerken nicht mehr benötigt. „Es gibt ja nichts, was man nicht ansprechen kann.“ Die Kollegen gingen jetzt offener und ehrlicher miteinander um. Offenheit, Ehrlichkeit und besonders Vertrauen möchte Angelika Nürnberger auch mit ihren Kunden leben. Wenn sie ihre Visitenkarte, auf der „Möglichkeitsabenteurerin“ gedruckt ist, einem Konzernboss überreicht, sei plötzlich ein tieferes Gespräch möglich. So kommt sie ihrem Ziel immer näher: „Mein Bestreben ist es, Verträge nur noch per Handschlag zu machen.“