

**CONTAG AG**

**Wissenschaftliche Betrachtung der Unternehmenskultur**  
*(Genehmigter Buch-Auszug)*



# PERLEN

der Berliner Wirtschaft

**Autor:**

**Dr. Gerhard Westermayer**

## Contag: Führen mit Hand, Herz und Hirn.

*„Spaß muss überall dabei sein, sonst bringt das doch nichts“.*

Wenn Herr Contag das sagt, glaubt man ihm, weil er die Ungeduld mit einer Haltung der Zufriedenheit, die sich mit dem Notwendigen, weil nicht veränderbaren, arrangiert, verkörpert. Der Raum, in dem wir sitzen, strahlt

noch zu steigern, sondern hier geht insbesondere auch darum, trotz hoher Leistungserwartungen den Teamgeist nicht an ebenso erwartbare Konkurrenzgefühle wie Neid oder Versagensängste zu verlieren. Vielleicht ist es gerade diese spielerische Leichtigkeit,



### **Name**

CONTAG Leiterplatten GmbH  
seit 2012: CONTAG AG

### **Branche/Produkte:**

Wirtschaftszwei 3210: Herstellung  
von elektronischen Bauelementen

### **Gründung**

1981

### **Mitarbeiter**

70

### **Umsatz 2006:**

6,2 Mio.

wie das ganze Haus eine ungewohnte Mischung von Transparenz, Klarheit und Durchsichtigkeit sowie Wärme, ja Freude aus.

Neben dem mit einer Karotten-Traubenschale gedeckten Besprechungstisch ist ein kleines Rednerpult aufgebaut, an dem, wie wir später erfahren, sich jeden Montag die Vertriebsmitarbeiter gegenseitig Vorträge über Verbesserungsmöglichkeiten halten. Auch hier geht es um Veränderung, um nach vorne Drängen und um Spaß am Verbesserungsspiel.

Hier geht es nicht nur darum, den enormen Kundenzuwachs von durchschnittlich 100 Neukunden im Jahr

die so faszinierend ist, weil sie nicht wie im Spiel der Kinder nur auf dem Privileg der Zwanglosigkeit beruht, sondern weil sie aus einem hoch komplexen und intelligent durchdachtem System von Anerkennung, Informationsweitergabe, Zeitmanagement, gutem Arbeitsklima und klarer Führung resultiert.

„Bei uns wirkt alles nur so entspannt, weil unser System gut funktioniert“, meint Herr Drescher auf unsere Frage, wie man denn einerseits mit gutem Erfolg bei Kunden mit „Speed“, also extrem kurzen Lieferzeiten werben kann, andererseits eine Atmosphäre erzeugt, die auch ein wenig an eine Erholungsstätte erinnert.

Da gibt es einen Raum, wo sich Mitarbeiter massieren lassen können, da gibt es ein Beach-Volleyballfeld, das gerne genutzt wird, da gibt es Räume, die für ungestörte Kundengespräche oder private Telefonate genutzt werden können und sollen.

Ansonsten herrscht Offenheit und Durchsichtigkeit, die nicht der Kontrolle der Mitarbeiter dient, sondern, das macht Herr Contag sehr klar, dem Erhalt der Möglichkeit der Informationsweitergabe. „Ich weiß ja gar nicht mehr im Detail, was meine Leute machen, deshalb muss ich mich immer wieder erkundigen. Wer nach vorne drängt, wer etwas verändern will, bekommt bei CONTAG

jede erdenkliche Unterstützung. Auch die Entwicklungschancen und Karrieremöglichkeiten stellen sich hier ungewöhnlich dar.

Wenn jemand Talente zeigt, werden diese durch Gespräche, durch Bonussysteme, durch Fortbildung und durch Beförderungen und Karrierewege gefördert, die in anderen Unternehmen ungewöhnlich wären. Frau Martini beispielsweise, heute Personalleiterin, hat bei CONTAG als Buchhalterin angefangen, ein vor vier Jahren noch einfacher Produktionsmitarbeiter ist heute Assistent der Geschäftsleitung und Produktionsleiter.



## Wirkmechanismen des Erfolgs

Sehen wir uns die Wirkmechanismen des Contagsystems an.

Uns interessiert bei CONTAG wie bei den anderen Beispielen in diesem Buch, wie Stolz, Begeisterung Arbeitsfreude und Selbstvertrauen einerseits hergestellt werden und andererseits als Teil der Unternehmenskultur dauerhaft erhalten werden, indem durch geschäftliche, persönliche und öffentliche Erfolge immer wieder Anlässe gegeben werden, sich weiterzuentwickeln, stolz zu sein und sich zu freuen. Wie funktioniert ein solches ideales Perpetuum Mobile.

Wenn wir uns an die Erfolgsprinzipien erinnern, die wir in der Einleitung vorgestellt haben, fällt auf, dass bei CONTAG alle verschränkt miteinander angewendet werden.

### 1. Kohärenzprinzip Gesundheit nach Antonovsky

Der Kohärenzsinn, das Gefühl eines gesunderhaltenden Vertrauens entsteht dann, wenn man viele Gelegenheiten hat, sich die Welt um sich herum verstehbar zu machen, also wenn man das Gefühl hat, alles ist nach einem in sich stimmigen System organisiert, wenn man das Gefühl hat, dass auch bei Auftreten von Problemen Lösungen gefunden werden können und vor allen Dingen, wenn man das Gefühl hat, dass das, was man tut sinnvoll ist, mit dem eigenen Wertesystem in Übereinstimmung ist und man deshalb mit dem ganzen Herzen zur Sache gehen kann. Hand, Hirn und Herz streben in die gleiche Richtung, das macht stolz und das macht Spaß und erhält gesund. Aus der empirischen

Umsetzung von Antonovskys Kohärenzmodell in Unternehmen wissen wir, dass das Gefühl des Arbeitsstolzes (Sinnhaftigkeit) und Selbstvertrauen (man findet Lösungen bei Problemen) aus vierzehn möglichen Gesundheitspotenzialen im Unternehmen entstehen können.

Auf die Frage, welche der vierzehn Gesundheitspotenziale bei CONTAG die Hauptrolle spielen bei der nachhaltigen Entwicklung von Arbeitsstolz und Selbstvertrauen bekamen wir folgende fünf genannt:

#### **Anerkennung**

Ein angemessenes, leistungsorientiertes Bezahlungs- und Prämien-system, das für alle Mitarbeiter durchschaubar ist wird verbunden mit einer Vielzahl von symbolischen Anerkennungsritualen.

#### **Arbeitsklima**

Durch die vielen Freizeitangebote, das Einbeziehen von Familienangehörigen, das Engagement von Frau Contag für die Gesundheit der Mitarbeiter, Sportveranstaltungen und Ausflüge wird auch unter den Mitarbeitern eine familienähnliche Beziehungskultur geschaffen. Verbunden mit dem unbedingten Primat der gegenseitigen Unterstützung, einem fairen Feedback- und einem Anerkennungssystem entwickelt sich ein Klima von Teamgeist, der Konkurrenz nur als sportliche Kategorie kennt.

#### **Auszug aus Prospekt: Familienorientierte Personalpolitik**

*Der wirtschaftliche Erfolg hängt von der Qualifikation, Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter ab. Familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind dafür Voraussetzung und werden vom Unternehmen CONTAG forciert. Das Gewinnen von qualifizierten Fachkräften, geringere Fehlzeiten, eine geringere Fluktuation und insbesondere eine erhöhte und flexible Leistungsbereitschaft sind der Lohn.*

*(Beispiel Eltern-Kind-Arbeitszimmer: Wenn Mitarbeiter in die verzwickte Lage kommen, das Kind mit in den Betrieb nehmen zu müssen, weil z.B. der Kindergarten wegen Krankheit geschlossen bleibt, die Tagesmutter eine Autopanne hat oder in der Schule der Unterricht*

*ausfällt, so steht in diesen Nottfällen ein eigenes Arbeitszimmer zur Verfügung, das sowohl mit Bürotechnik als auch mit Spielzeug und einem Tisch für Hausaufgaben ausgestattet ist. In dringenden Fällen kann auch ein interner Betreuungsdienst eingerichtet werden. In der Betriebskantine können selbstverständlich die Eltern zusammen mit Ihren Kindern speisen, damit die Kinder auch nach der Schule eine warme Mahlzeit erhalten können.)*

#### **Entwicklungschancen**

Begonnen wird die Karriere bei CONTAG mit einer Besonderheit: Von vielen hundert Bewerbern um einen der dort begehrten Arbeitsplätze werden nach einer sehr detaillierten Auswahlprozedur fünf der Kandidaten zu einem „Arbeitstag“ eingeladen.

Herr Drescher, der heutige Marketingchef, berichtet von seiner eigenen Einstellung: „Es gab ein erstes Gespräch bei Fr. Martini, und weil das offensichtlich gut verlief eine 2. Gesprächsrunde mit Herrn Contag und Fr. Martini. Ich wurde dann zu einem ganzen Assessmenttag eingeladen.“

Zuerst gab es verschiedene Fragen zu Leiterplatten, Vertrieb und Kunden zu beantworten. Dann kam plötzlich Herr Contag auf mich zu, drückte mir eine Videokamera in die Hand und sagte: ‚So, jetzt drehen Sie mal einen Imagefilm über unser Unternehmen!‘ Das habe ich nach einer kurzen Schrecksekunde auch getan in dem ich als erstes Herrn Contag interviewte.“

Offensichtlich ist der Film gut geworden, denn Herr Drescher bekam den Job, was ihn bei dreihundert Bewerbern schon Stolz empfinden ließ. Als dann Herr Contag ihm die frohe Botschaft noch mit den Worten: „Ich möchte Jahrzehnte mit Ihnen zusammenarbeiten“ überbrachte, wurde ihm bereits damals ein Grundprinzip von CONTAG klar: Die zentrale Frage bei CONTAG lautet immer : Passen Firma und Bewerber, Firma und Mitarbeiter zusammen.

Und dieses Zusammenpassen besteht zu 80% aus sozialen Kompetenzen des Bewerbers und den sozialen Erwartungen der Firma. „Technisches Wissen, Vertriebswissen, Produktionswissen, all das kann man lernen, nur Charaktere kann man nicht verändern“ Herr Contag ist die Umsetzung dieser Erkenntnis insbesondere bei Bewerbungen, aber auch bei den sehr ausgeprägten Fortbildungsangeboten für die Mitarbeiter sehr wichtig. Auch für sich selbst sieht er in seiner rasant wachsenden Firma großen Weiterbildungsbedarf: „Ich gehe immer mal wieder durch meine Abteilungen und lass mich schulen und informieren.“

### **Mitarbeiterführung**

Ohne Hierarchie geht es nicht! Diese Grundaussage durchzieht alle Gespräche. Teamgeist, Kollegialität, Begeisterung, Höchstleistungen in Qualität und Fertigungsschnelligkeit, all diese offensichtlich von allen Mitarbeitern gerne in Anspruch genommenen und

### **Aus Prospekt: Hohe Motivation durch Transparenz: Vertrauensvoller Umgang im Mitarbeiter-Team**

*Wir setzen Vertrauen in unsere Mitarbeiter und schaffen Raum für ihre erfolgreiche Arbeit. Offene Türen sind eine Selbstverständlichkeit, genauso wie eine offene und vertrauensvolle Kommunikation. Alle Vorgesetzten sind jederzeit ansprechbar und Wissen und Erfahrungen werden täglich bereichsübergreifend ausgetauscht. Im Fokus ist immer eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber sowie ein partnerschaftliches Fordern und Fördern von Leistung und Flexibilität. Gemeinschaftliche Aktivitäten bis in den privaten Bereich gehören zu unserer motivierenden Unternehmenskultur. Ob Betriebs-sport, Grillabende, Reisen oder andere große und kleine Events, die Familien der Mitarbeiter gehören selbstverständlich immer dazu.*

hergestellten Qualitäten CONTAGS kommen zu der dort imponierenden Entfaltung vor dem Hintergrund eines klar definierten und strukturierten Führungs- und Entscheidungsprimats der Geschäftsleitung. Verantwortungen sind klar geregelt und Aufstiegsmöglichkeiten enorm. „Hier wird mit Herz geführt“, sagt Herr Drescher. Mit Herz, Hand und Hirn, könnte man hinzufügen, wenn man sieht, wie hier ein intelligentes Produktionssystem mit einer Fehlerkultur einhergeht, die nicht nach Schuldigen, sondern nach dauerhafter durch tägliches Lernen und sich gegenseitig informieren getragenen Verbesserung sucht und dies darüber hinaus mit viel Spaß, Kollegialität und Sinn verbinden kann.

Hier herrscht in der Tat das Kohärenzprinzip, das alle Aktivitäten in Richtung der Steigerung von Arbeitsstolz und Selbstvertrauen ausrichtet.

## 2. Kohärenzprinzip Wirtschaftlicher Erfolg nach Collins

Bei Collins haben wir gesehen, dass ein bestimmter Führungstyp, der Level 5 Führer zusammen mit dem Igelprinzip ein System permanenter Verbesserung schaffen kann.

Collins nennt das Prinzip Kohärenzprinzip nach dem Kohärenzgesetz aus der Physik, das am besten mit einem Schwungrad verdeutlicht werden kann. Mit vereinten Kräften wird das Rad in Bewegung gesetzt, und je schneller es sich dreht, desto stärker entsteht eine Eigendynamik, die unabhängig von der äußeren Energiezufuhr stärker wird. Collins wählt dieses Prinzip aus der Physik, weil in der Wirtschaft anders als in der strengen Welt der Naturgesetze tatsächlich nach diesem Prinzip eine Art Perpetuum Mobile entstehen kann.

Der Level 5 Führer zeichnet sich von anderen Führungstypen dadurch aus, dass sein ganzes Bestreben auch darauf ausgerichtet ist, dass das von ihm ins Leben gerufene System auch ohne ihn funktionieren wird. Er weiß trotzdem um seine eigene wichtige Bedeutung, er weiß aber auch, dass Charisma und zu starke Heldenverehrung dazu führen kann, dass das ganze System abhängig ist von einer einzigen Person und, wenn diese Person nicht mehr da ist, auch gefährdet ist.

Das Igelprinzip, das Collins bei allen von ihm als großartig bezeichneten Unternehmen gefunden hat, besteht aus drei immer wiederkehrenden Fragen, die in Meetings und Informationsveranstaltungen

gestellt und beantwortet werden:

- 1) Was treibt unsere Leidenschaft an?
- 2) Worin sind wir die Besten?
- 3) Wo kommt das Geld her?

„Wir wollen der BMW unter den Leiteplattenherstellern werden.“ Mit

Arbeit umgesetzt, ein Vertriebssystem, das mit hohen Prämien und einer ausgeklügelten Zusammenstellung höchst unterschiedlicher Mitarbeitercharaktere für jeden potentiellen Kunden den „richtigen“ Ansprechpartner bietet, sowie eine Mitarbeiterführung, die die persönliche Entwicklung eines jeden

*„Wir wollen der BMW unter den Leiteplattenherstellern werden.“*

diesen Worten verdeutlicht Herr Drescher, wie es möglich ist, trotz steigender Kundenanzahl und damit auch steigendem Zeitdruck den Qualitäts- und Zeitstandard zu halten.

Nach und nach weniger, aber dafür höherwertige Aufträge zu akquirieren sei das Gebot der Stunde. Dazu gehört das Wissen, bei welchen Kunden die einzigartige Kombination von höchsten Qualitätsstandards und konkurrenzlos schneller Liefendisziplin den Ausschlag für die Auftragserteilung gibt. Die Kombination von höchsten Qualitätsstandards in verschiedenen Zertifizierungen dokumentiert, aber auch in der täglichen

Mitarbeiters geschäftlich genauso hoch schätzt wie aktuelle Gewinne, weil in der Entwicklung der Mitarbeiter bereits der zukünftige Geschäftserfolg gesehen wird.



### 3. Respektvolle Kommunikation unter Ausnutzung der Drei I's

Wir haben oben gesehen, dass respektvolle Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern die Voraussetzung dafür darstellt, dass die Gesundheits- und Erfolgspotenziale eines Unternehmens tatsächlich auch beim Mitarbeiter ankommen und von ihm genutzt werden können.

Ein besonders schicker und effektiver Transportweg führt über die drei I's: Identität, also die Unternehmenskultur, schafft ein positives Image in der Öffentlichkeit und dieses wiederum eine hohe Identifikation bei den Mitarbeitern,

was wiederum die Unternehmenskultur und Identität stärkt. Für das Zusammenspiel der drei I's (Identität, Image, Identifikation) lassen sich leicht Beispiele finden.

Beim Betreten der Firma kann man auf einem großen Plasmabildschirm in der Empfangshalle den Film einer Berliner TV-Gesellschaft über die Einweihung des neuen Firmengebäudes ansehen.

Der regierende Bürgermeister und sein Wirtschaftssenator waren sehr gern gesehene Gäste und viele Mitarbeiter, die sich bei der Feier im Fernsehen wieder erkannten wurden auch von Nachbarn, Freunden und manchmal auch unbekanntem Passanten auf ihren „tollen Arbeitsplatz“ angesprochen. Das macht stolz und motiviert zu noch mehr Leistungen, die dann wiederum die Chance

tität des Unternehmens Contag, Image in der Öffentlichkeit und Identifikation der Mitarbeiter sehr bewusst.

Betrachten wir uns hierzu die Darstellung der Firmengeschichte und die Darstellung der Unternehmenskultur in den Worten der Firma:



bieten, nochmals gewürdigt zu werden. Herr Drescher und Herr Contag sind sich offenbar über die heilsame Wirkung des Zusammenspiels von Iden-

## Die Geschichte der CONTAG AG

### „Vom Bastlerladen zum High-Tech Industrieunternehmen“

#### 1981 Die Gründung.

Das Unternehmen wurde am 14. Oktober 1981 von den Brüdern Contag: Dietmar (Schüler) und Andreas (Student) gegründet. Ihr Vater, ein Chemie-Professor hatte die Idee und stellte das nötige Startkapital zur Verfügung. Als erster kleiner „Laden“ dienten zwei Räume à 20m<sup>2</sup> in Siemensstadt, in dem die Contag Brüder nach Auftrag Leiterplatten produziert haben aber auch Elektronik-Bastler und Studenten die Möglichkeit gaben, Leiterplatten selbst ätzen und bohren zu können.

#### 1995 Die Expansion.

„Geht nicht, gibt's nicht - vom Bastler zum Mittelstand!“ Mit dem Umzug 1995 in den Brunsbütteler Damm (Betriebsfläche 800m<sup>2</sup>) konnte aus dem anfänglichen Bastlerladen mit Klein-Produktion ein richtiges Unternehmen werden.

#### 1996 Die Unternehmenskrise.

Jedem Mitarbeiter musste in einem Einzelgespräch die Kündigung ausgesprochen werden. Die Tränen flossen reichlich, war man doch eine eingeschworene Mannschaft, die nun zerbrach. Am nächsten Tag jedoch schien die Sonne und die Mitarbeiter waren sich einig: „Sag uns, wie wir mehr Aufträge bekommen! Wir arbeiten auch ohne Lohn!“ Es wurde ein „Schlachtplan“ ausgearbeitet und man landete mit großem Glück einen Volltreffer. Zahlreiche Aufträge folgten und nach wenigen Monaten konnte das Gehalt inklusive Dankesprämie ausgezahlt werden. Andreas Contag erfuhr auf eindrucksvoller Weise, wie sehr es sich lohnt, sich immer für Fairness und persönlichen Umgang mit Mitarbeitern einzusetzen.

#### 1999 Berliner Umweltpreis.

Die Jury befand, dass das Unternehmen mit dem in Europa einmaligen Fertigungsverfahren der „abwasserfreien Leiterplattenproduktion“ eine unter ökologischen Gesichtspunkten herausragende Leistung vollbracht hat.

#### 2001 Produktionserweiterung.

Die Auftragslage wuchs immer schneller, viele neue Mitarbeiter wurden eingestellt und eine neue Etage musste dazu gemietet werden.

#### 2002 Qualitätspreis Berlin-Brandenburg.

Besonders hervorgehoben wurde von der Jury: „Hohe Qualität wird bei CONTAG in enormer Schnelligkeit produziert. Das TQM mit einem ständigen Streben nach Verbesserungen ist auf allen Ebenen fest verankert.“

#### 2005 Neues Image.

Am 1. April 2005 erfolgte die Umfirmung des Einzelunternehmens „Conti Leiterplatten“ in „CONTAG GmbH. Das Unternehmen hat jetzt 60 Mitarbeiter. Ein neues Corporate Identity mit neuem Logo wurde entwickelt. Der Schmetterling, der von den Mitarbeitern auf den Namen „CONny“ getauft wurde, symbolisiert die Leichtigkeit und Lebendigkeit der Dienstleistungen von CONTAG.

#### 2006/2007 Projekt „Neue Betriebsstätte“.

Bedingt durch kontinuierliches, rasantes Wachstum war CONTAG an eine räumliche Kapazitätsgrenze gelangt. Der Bau einer komplett neuen Firmenzentrale (3.500m<sup>2</sup> Produktion auf 16.000m<sup>2</sup> Grundstück) lässt über 50 neue Arbeitsplätze entstehen. Bei weiterem Wachstum können neue Anbauten entstehen und somit auch weitere Arbeitsplätze.

### 4. Respektvolle Kommunikation unter Ausnutzung der Drei I's

Maslow, Ringmar und Sennett haben uns im ersten Kapitel den Hinweis gegeben, dass jeder Mensch nicht nur sechs Grundbedürfnisse hat, die nicht verletzt werden dürfen ohne Schaden zu hinterlassen, sondern dass jeder Mensch auch das Recht auf eine eigene Geschichte hat, die nur dann gelebt werden kann, wenn sie in einem wohlwollenden Umfeld auch gehört, geschätzt und gewürdigt wird.

Wir haben auch gesehen, dass von den fünf möglichen Arten von Geschichten die Tragödie und die Satire offensichtlich wenig zum persönlichen Erfolg oder zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen, während Komödien, Abenteuergeschichten und Romanzen größere Erfolgspotenziale für die Kommunikation bergen.

Auch in der Kategorie der Maslowschen Grundwerteskala und deren Verbindung mit einer schönen Geschichte würde CONTAG Höchstbeurteilungen bekommen:

Gesundheit, Sicherheit, Zugehörigkeit, Hochschätzung des Bedürfnisses nach Selbstachtung und Weiterentwicklung und danach einem in sich stimmigen und sinnstiftenden System anzugehören, all diese Werte werden bei CONTAG vorbildlich umgesetzt.