



# INHALT

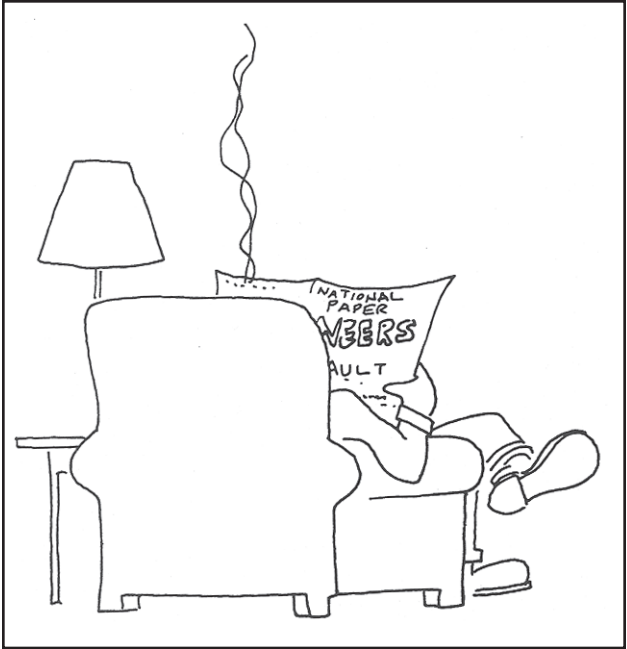
1. ALLGEMEINES
2. GEDANKEN ÜBER MITARBEITER
3. ÜBER DIE ORGANISATION
4. BONI

## JIM HOWLAND

Chairman Emeritus  
CH2M HILL  
Consulting Engineers  
February, 1982

*cover caricature by Bill Shrader  
cartoons by Bob Wehmert*

# 1. ALLGEMEINES

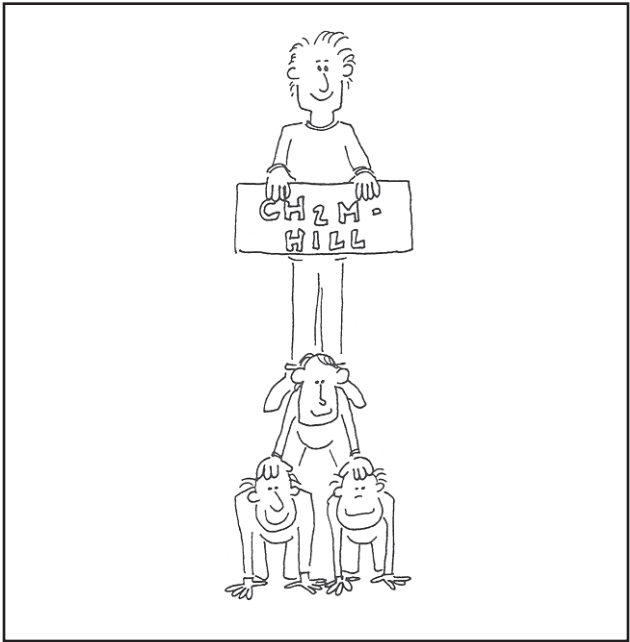


- A. Um eine Handlung danach zu beurteilen, ob sie mit der Ethik des Unternehmens zu vereinbaren ist, sollte man sich fragen, ob man darüber am nächsten Tag in der Zeitung lesen möchte.



- B. Vermeide Statussymbole für einzelne Mitarbeiter wie z.B. reservierte Parkplätze, dicke Teppiche, teure Büromöbel oder extra-große Büros. Kleine Büros nutzen die Gebäude besser und es bleibt mehr Platz für Besprechungszimmer.
- C. Übertriebene Statussymbole sind eine Falle für den jeweiligen Empfänger. Sind diese verantwortungsvoll, so werden sie sich überarbeiten, um sich dafür zu rechtfertigen. Die anderen Mitarbeiter werden dies zulassen und finden es gut was die Empfänger tun, da sie ja diese Statussymbole erhalten haben.
- D. Eine interne Mitteilung von nur einer DIN A4 Seite ist die effektivste Form der Kommunikation. Die Anzahl der zur Seite gelegten Mitteilungen wächst im Quadrat der Seitenanzahl.

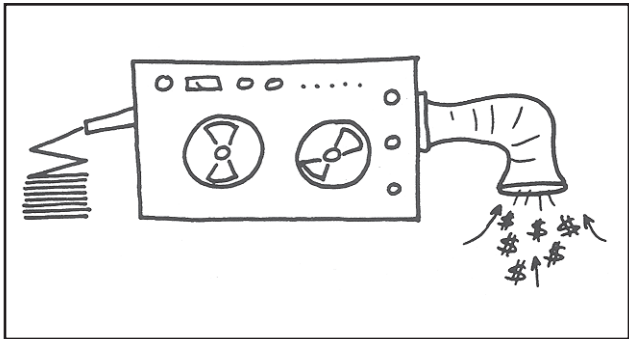
- E. Eine 5 Minuten lange Ansprache wird immer erfolgreicher sein als eine lange Rede. Der Effekt eines Monologes von über 5 Minuten ist gering.



- F. Wir sollten alle freigibig sein. Insbesondere diejenigen, die in der Pyramide oben stehen, sollten bereit sein, die Erträge und das Lob zu teilen. Der Turner ganz oben auf der Pyramide hat nur Dank der Unterstützung aller Erfolg.

G. Jede Besprechung muß Tagungspunkte und einen Zeitrahmen haben.

H. Arbeit macht Spaß, wenn sie gut tut und Erfolg hat.

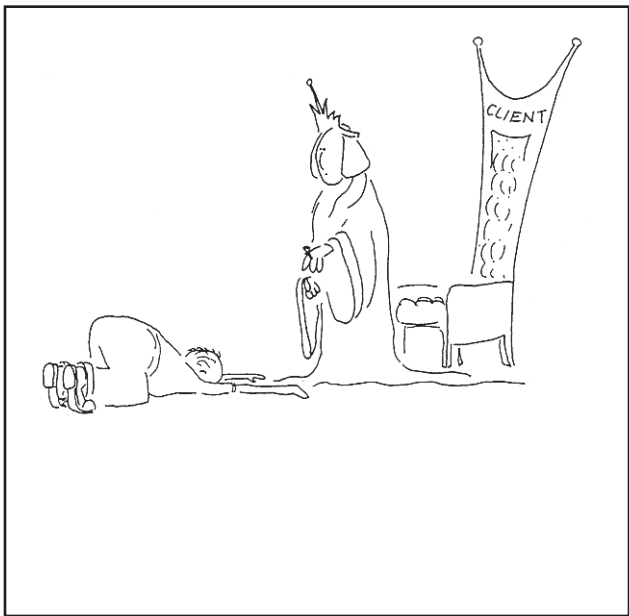


I. Einführung von Computer-Automatisierung wird nur erlaubt, wenn die Vorteile doppelt so hoch sind als die Kosten und wenn die 5-fachen Kosten nicht zur Insolvenz des Unternehmens führen.

J. Die Qualität unserer Leistungen sind von allerhöchster Bedeutung. Um Erfolg zu haben, müssen wir viel besser sein die Probleme unserer Kunden zu lösen als unsere Konkurrenz.

K. Es besteht eine kleine, feine Grenze zwischen Erfolg und Mißerfolg bei der Akquirierung und Durchführung eines Projekts. Kleine Dinge, wie den Bericht einen Tag früher abzugeben, den Kunden immer haargenau zu informieren oder mehrmals auf eigene Kosten auf den Kunden zuzugehen um sicherzustellen, daß die Dinge im Lot sind, können der gewisse, feine Unterschied sein.

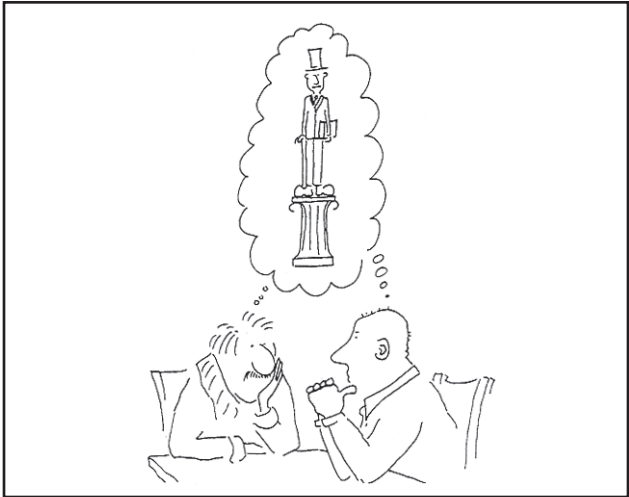
- L. Laßt uns nach dem Himmel streben, wenn es ums Denken and Träumen geht, aber auf dem Boden bleiben, wenn es um unsere persönlichen Gewohnheiten geht, und dennoch interessante, innovative Ziele sowohl innerhalb als auch außerhalb der Firma verfolgen.



- M. Der Kunde ist König ...oder auch Königin. Jeder Einzelne ist wichtig. Ein zusätzlicher Anruf oder kleine Freundlichkeit, wie ihn am Flughafen abzuholen, sorgen neben unserer hervorragenden Arbeit dafür, daß er wiederkommt.

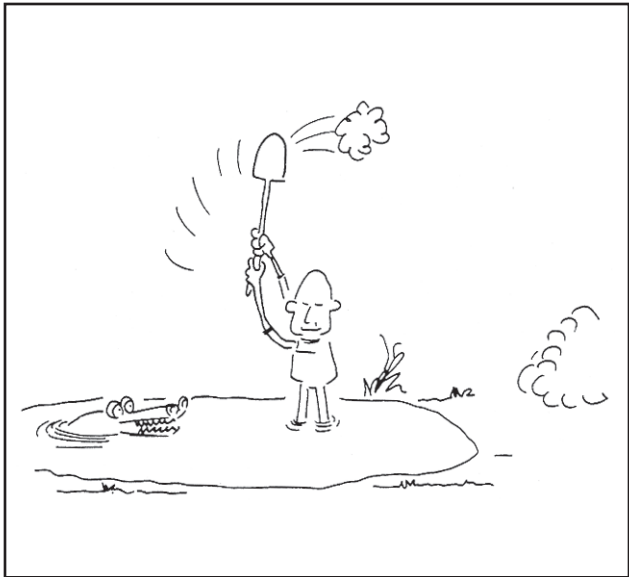
## 2. GEDANKEN ÜBER MITARBEITER

- A. Integrität ist die allerwichtigste Voraussetzung für die Mitarbeit in unserem Unternehmen. Der Mitarbeiter muß zu sich selbst und anderen ehrlich sein, sonst haben wir keine gemeinsame Basis für eine Zusammenarbeit.



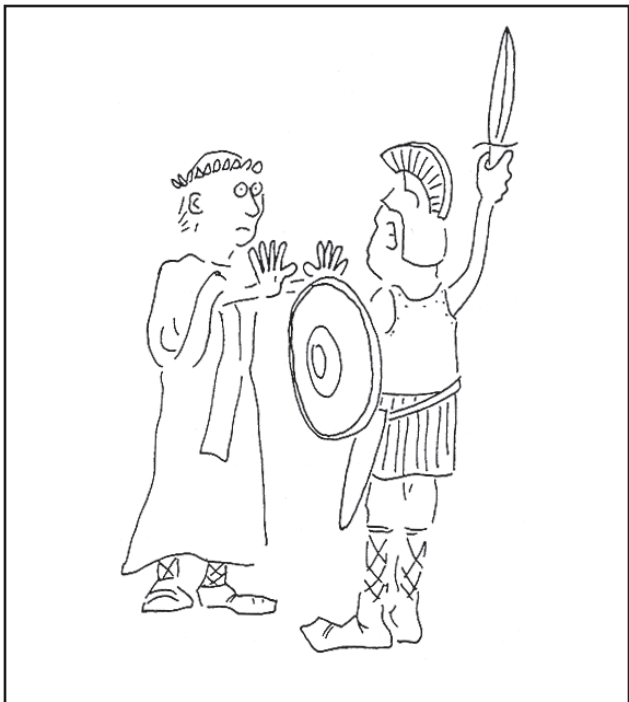
- B. Es ist eine statistisch untermauerte Feststellung, daß die Wahrnehmung der Führungspersönlichkeiten durch die Mitarbeiter eine wichtige Rolle in ihrer Motivation und Bindung ans Unternehmen spielt. Auch wenn viele die Führungskräfte nie getroffen haben, so werden sie diese unterstützen, falls diese in ihrer Wahrnehmung ehrliche und intelligente Menschen sind, die hart arbeiten, um die Firma und die Mitarbeiter weiter zu entwickeln.

- C. Geh direkt auf den Mitarbeiter zu, insbesondere wenn es schlechte Mitteilungen sind. Jeder ist in seiner eigenen Umgebung etwas lockerer und zudem kannst Du die Länge des Gespräches besser kontrollieren.

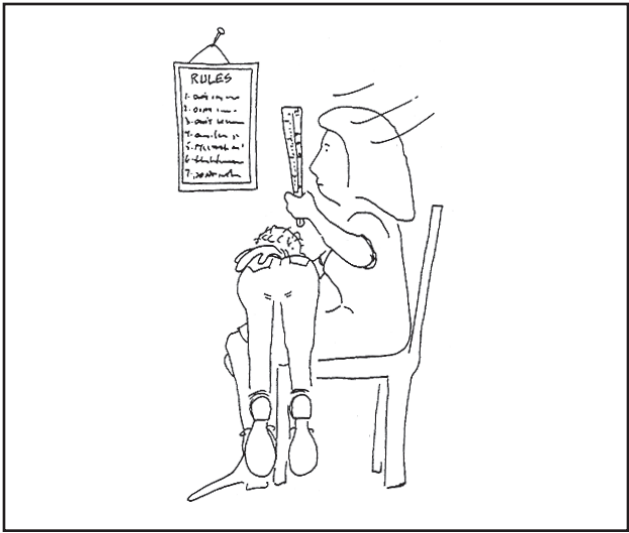


- D. Derjenige, der nah am Geschehen ist, hat die besten Voraussetzungen die richtige Entscheidung zu treffen — falls er richtig über die firmenweiten Konsequenzen informiert ist.

- E. Das Gefühl der Einheit ist in der gesamten Firma wichtig, dennoch müssen wir jeder Einheit ( Niederlassung, Abteilung, etc.) die Freiheit geben innovativ zu sein um ihr volles Talent einzubringen.
- F. Gibt Deine eigenen Fehler offen zu. Alle werden sich besser fühlen.
- G. Wir sind groß genug, um mehr als ein Familienmitglied zu beschäftigen, aber meide es wie die Pest, daß sie für einander arbeiten.
- H. Ein wichtiger Aspekt von Führungstärke ist mit gutem Beispiel voranzugehen. Dies ist insbesondere wichtig in Hinsicht auf die Pünktlichkeit am Morgen.
- I. Internes Wachstum hat viele Vorteile. Dennoch müssen wir sehr daran interessiert sein freundliche, potentielle Mitarbeiter mit gutem Charakter und starken Fähigkeiten zu finden. Wir haben schon lange bewiesen, daß großer Erfolg dadurch erreicht wird, junge und vielversprechende Mitarbeiter zu finden, ihnen anspruchsvolle Aufgaben zu geben und sie darin zu bestärken, ihre Fähigkeiten mit Hilfe eines gutes Coaches auszubauen.
- J. Coaching der Mitarbeiter auf allen Ebenen ist von höchster Bedeutung.



- K. Respekt sollte denen gezollt werden, die freiwillig anbieten, ihre Position seitlich oder auch nach unten in der Organisation zu verändern. Ein Grund warum so viele Kaiser und Könige eines gewaltsamen Todes starben lag darin, daß sie ihren Job auf Lebenszeit hatten und Veränderungen nur erreicht werden konnten, wenn man sie eliminierte.



L. Regeln gelten für alle.

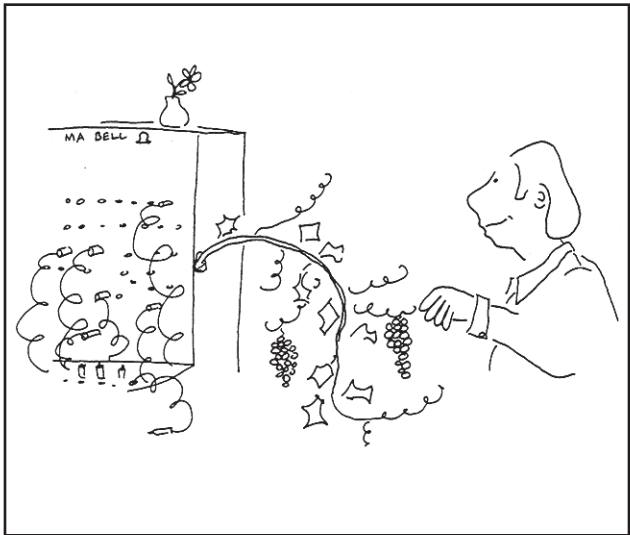
M. Es ist nur ein kleiner Schritt vom Genie zum Wahnsinn.  
Ob man diesen Schritt tut, kann vom Coaching durch die Vorgesetzten und der Unterstützung durch die Kollegen abhängig sein.

N. Vorgesetzte sagen oft: "Mach dies, mach das". Es ist besser es so auszudrücken: "Es geht besser, falls Du es so machst" oder "Im Interesse der Firma und unserer Richtlinien, bitte mach es so". Wir tun Dinge, weil es für das Unternehmen gut ist und nicht wegen individueller Wünsche.

### 3. ÜBER DIE ORGANISATION

- A. Egal in welcher Organisationsform, falls die Mitarbeiter wollen, daß es funktioniert, dann funktioniert es auch.
- B. Einen Mitarbeiter nur mit einer Aufgabe zu betreuen ist Verschwendung. Es ist viel besser einen klar abzugrenzenden Teil der Aufgabe jemand anderem anzuvertrauen. Falls sowohl Verantwortung und Kompetenz mit der Aufgabe übergeben wird, wird durch die gewährte Unabhängigkeit Schöpfungskraft freigesetzt und die Fähigkeiten des mit der Aufgabe betrauten Mitarbeiters verbessert.
- C. Administrative Unterstützung ist für Projekt- und Stabsmitarbeiter wichtig. Privatsekretäre sind jedoch sehr teuer und isolieren ihre Chefs von den Kunden und den Mitarbeitern....beides keine gewünschten Ziele.
- D. Wir stehen vor sich immer verändernden Aufgaben; wir bauen unsere Projektteams ständig um. Damit sich die Mitarbeiter wohl fühlen und effizient sind, muß sich dies in einem etablierten und stabilen Umfeld ereignen.
- E. Die Organisation muß allen, die auch nur im entferntesten damit in Berührung kommen, erläutert werden. Die Struktur muß nicht für alle ähnlichen Bereiche des Unternehmens identisch sein, da jeder Bereich aus unterschiedlichen Mitarbeitern besteht und somit nicht gleich sein kann.

- F. Der “Buschfunk” ist ein schnelles, umfassendes Kommunikationssystem. Er kann im Interesse des Unternehmens wirken, wenn ein offener, ethisch gerechtfertigter und starker Führungsstil gelebt wird.



- G. Es gibt keine wichtigere Aufgabe im Unternehmen als die Projektleitung. Wenn die gesamte Unternehmensleitung für 4 Wochen in den Urlaub ginge, würde es Schwierigkeiten geben, aber das Unternehmen würde überleben. Sollten alle Projektleiter das Gleiche tun, so wäre das Unternehmen nicht mehr im Geschäft.

## 4. BONI



- A. Ein Bonus System ist bei einem professionellen Dienstleistungsunternehmen am rechten Platz. Damit es aber auch funktioniert, müssen alle Beteiligten kontinuierlich über des Unternehmens operationelle wie finanzielle Entwicklung auf dem Laufenden gehalten werden..... in guten wie in schlechten Zeiten.

**CH2MHILL**



*Recycled*