

# Firma ohne Boss

**Führung** Seit 25 Jahren arbeitet die US-Firma Morning Star ohne Chef. Das funktioniert aufgrund spezieller Verträge, welche die Mitarbeiter miteinander abschliessen.

AXEL GLOGER

Das Auto fährt uns bald ohne unser Zutun, unser Leben wird durch Algorithmen gesteuert, die lange vor uns wissen, wie und mit wem wir heute am besten den Abend verbringen. Auch für Unternehmen gibt es längst den Selbstfahr-Modus: Morning Star nutzt diesen seit Jahrzehnten. Hier gibt es keine Chefs, keine Manager, keine Führungskräfte, niemanden, der aus dem grössten Büro ganz oben im neunten Stock alles lenkt und die Ansagen macht. Diese Firma arbeitet zu 100 Prozent selbstorganisiert. «Wir haben gleich so angefangen», berichtet Douglas Kirkpatrick, Mitglied des Gründungsteams, über die ersten Jahre.

Nun ist das Unternehmen kein Kleinbetrieb, in dem eine Handvoll Leute auf «Fünf Freunde betreiben ein Geschäft» macht und Demokratie unter Gleichgesinnten praktiziert. Nein, Morning Star, 1990 gegründet, wuchs zu einem notablen Mittelständler heran, 400 Mitarbeiter stark; die kalifornische Company ist nach eigenen Angaben grösster Tomatenverarbeiter der Welt. Wenn im Sommer auf den Feldern die Früchte reifen, rücken die Erntehelfer an, dann blüht sich die Firma drei Monate lang sogar auf 3400 Mitarbeiter auf, sie erwirtschaftet übers Jahr um die 700 Millionen Dollar Umsatz (680 Millionen Franken).

## Anordnungen nicht erlaubt

Aber wie schafft es Morning Star, dass die Mitarbeiter auch das tun, was das Geschäft gerade braucht, dass sie sich bei der Arbeit an ihren Aufgaben nicht ins Gehege kommen, dass alles Nötige getan wird, aber auch nichts liegen bleibt?

Hier kommen die Verträge ins Spiel, die es bei Morning Star zuhauf gibt. Jeder Mitarbeiter hat acht, neun oder zehn davon in seinen Unterlagen – abgeschlossen mit jenen Kollegen, mit denen er jeden Tag zusammen arbeitet. «Mit denen setzt er sich einmal im Jahr zusammen – und klärt: Das machst du. Das mache ich. Das leiste ich, um dich zu unterstützen. Das



Tomatenverarbeiter Morning Star in Kalifornien: 400 Mitarbeiter, zu 100 Prozent selbstorganisiert.

trägst du zu meiner Arbeit bei», erläutert Kirkpatrick. Jedes Kollegengespräch wird bilateral geführt und dauert 20 bis 60 Minuten. An dessen Ende steht eine klare Abmachung darüber, wer für was verantwortlich ist – dokumentiert als Vertrag, der intern «Clou» genannt wird, für Colleague Letter of Understanding.

Was in den Clou drinsteht, ähnelt einer Stellenbeschreibung. Allerdings gibt es einen kleinen, aber wichtigen Unterschied: Hier mischt kein Vorgesetzter mit. Es gibt keine Anordnungen. Niemand muss genehmigen, was Kollegen miteinander vereinbaren. Ausserdem kann ein Clou jederzeit geändert werden.

Tauchen neue Aufgaben auf? Gibt es bessere Lösungen? Erweist sich eine Verantwortlichkeit als veraltet? Alles kein Problem – bei Morning Star regelt das die spontane Ordnung selbst, es werden einfach

## BUCHTIPP

### Hermann Arnold: «Wir sind Chef»

**Pionier** Der Buchautor ist Mitgründer von Haufe-umantis, dem Software-Unternehmen aus St. Gallen, das sich als Pionier der selbststeuernden Organisationen einen Namen weit über die Schweiz hinaus gemacht hat. In seinem Buch legt der ehemalige Geschäftsführer einen Erfahrungsbericht über die Praxis des demokratischen Unternehmens vor, in dem die Chefs von den Mitarbeitern gewählt werden und die Denkweise «Mitarbeiter führen das Unternehmen» ähnlich wie bei Morning Star konsequent umgesetzt wird. (333 Seiten, Haufe-Verlag, 35.90 Franken)

ein paar neue Punkte verhandelt: «Ab 1. Dezember bist du dafür verantwortlich, dass vormittags die Container auf den Lkw kommen, der zu Heinz Ketchup fährt» oder «Die wöchentliche Verkaufsstatistik liefert ab sofort nicht mehr John, sondern Mary».

Personalentwicklung kann in einer solchen Umgebung per Graswurzel-Organisation geschehen. Will einer mehr Verantwortung übernehmen, ein grösseres Arbeitsfeld beackern oder intern in einen neuen Job gehen, läuft das per Verhandlung. Der Mitarbeiter einigt sich mit den Kollegen, ordnet die Aufgabenpakete neu zu, kann sich auf diese Weise weiterentwickeln. Eine Anordnung eines Chefs braucht es auch dafür nicht – nur Eigeninitiative.

Denn wer abwartet, gewinnt in diesem Unternehmen nichts. «Es gibt keinen Boss der reinmarschiert und sagt: «Gut gemacht! Jetzt bist du für Höheres qualifiziert.» Das müssen sich die Mitarbeiter

## DIGITALES LEBEN

### Fotos scannen mit Google

TIM HÖFINGHOFF

Google hat eine neue Fotoscanner-App. Das ist genau, was ich brauche, denn ich lebe in beiden Welten: in den alten, analogen Papierfotozeiten und mit der neuen, digitalisierten Smartphone-Knipserei. Nun ist Eile geboten: Viele Papierbilder vergilben schon. Klar, es gibt längst Fotoscanner. Doch Google verspricht, die App sei kinderleicht. Nur das Handy übers Bild halten und abdrücken. Dann erscheinen vier Kreise auf dem Bildschirm, die ebenfalls abfotografiert werden müssen. So sollen störende Lichtreflexe verschwinden. Das klappt ganz gut, ich habe schon einige alte Fotos gescannt. Kindergarten, Schule und so weiter. Ich bin sogar einigermassen fix: Mehr als 30 Sekunden pro Bild brauche ich kaum. (Wenn ich das Foto nicht noch umständlich an den Seiten beschneiden muss, weil die Software es nicht richtig erkennt.) Mein Problem ist nur: Ich habe mehrere Fotokisten im Keller entdeckt mit einigen tausend Bildern. Mindestens. Die auf dem Dachboden sind noch gar nicht mitgezählt. Ich fürchte, mein Jahresurlaub fällt aus. Sonst wird das nichts mit dem Fotoscannen.



► BLOG DIGITALES LEBEN  
handelszeitung.ch/digitalesleben

selbst organisieren», sagt Kirkpatrick. Wer Grösseres bei Morning Star bewegen wollte, habe die Aufgabe, sich als Mitarbeiter wertvoller zu machen, das Portfolio seiner Fähigkeiten zu stärken.

## «Kein Oben, kein Unten»

Einen klassischen Aufsteigertraum freilich kann Morning Star nicht bieten. Es gibt keine Visitenkarten für Executive Vice President, keine Titel und keine Beförderungen in das nächsthöhere Kästchen in der Organisation. Wird Douglas Kirkpatrick nach einem Organigramm gefragt, dann kramt er das Bild von einer dreidimensionalen Punktwolke hervor – lauter orange-farbige, kleine Kugeln, die im Raum schweben sind da zu sehen. «This is our Org-Chart», sagt der Mann grinsend, wenn er das Bild gefunden hat – das ist unser Organigramm. «Wir haben kein Oben, kein Unten.» Nur viele Punkte, die sich ihre Aufgaben selbst zuteilen und seit einem Vierteljahrhundert Erfolg haben.

ANZEIGE

Breguet, créateur.  
Classique 7147

BOUTIQUES BREGUET – BAHNHOFSTRASSE 31 ZÜRICH +41 44 215 11 88 – BAHNHOFSTRASSE 1 GSTAAD +41 33 744 30 88 – 40, RUE DU RHÔNE GENÈVE +41 22 317 49 20 – WWW.BREGUET.COM