

Morning Star (USA)

Ein Fragment von Christian R ther, www.newwork-matrix.com

<http://www.morningstarco.com/>

Branche: Lebensmittel, Tomaten-Ernte + -Verarbeitung
Produkte: Tomaten in Dosen, weiterverarbeitete Tomatensaucen u.a.
Eigentümer: Chris Rufer

Jahr	2013
Umsatz	800 Mio \$
MA	400 fixe Mitarbeiter 2200 saisonale Mitarbeiter = 1.200 VZÄ
Gewinne	???

1970s	Chris Rufer gründet Morning Star als One-Man-Transport-Firma. Er bringt mit seinem LKW Tomaten vom Feld zur Weiterverarbeitung
1982	Kooperation mit Landwirten – erst Fruchtverarbeitungs-Fabrik: Ingomar Packing Company – Vorläufer von Morning Star
1990	Erste Fabrik unter dem Label „Morningstar“ in „Los Banos“, CA Start der Selbst-Organisation
1995	Zweite Fabrik in „Williams“, CA
2002	Dritte Fabrik in der Nähe von Los Banos, CA („Santa Nella“)
2008	Gründung des „Self-Management-Institute“ als Unterstützung für Morningstar und Multiplikator nach draußen
2011	Buch über die Selbst-Organisation bei Morningstar von Doug Kirkpatrick: „Beyond Empowerment. The Age of self-managed Organization“
2011	Gary Hamel verfasst einen Artikel über Morningstar in der Harvard Business Review – damit rückt die Firma in die Öffentlichkeit
2012	40% der prozessierten Tomaten in Kalifornien werden von Morningstar verarbeitet, größter Tomaten-Verarbeiter weltweit

Besonderheiten:

- Firmenname ist das letzte Wort von Henry David Thoreaus Buch „Walden“: „The sun is but a morning star.“
- Zweistellige Wachstumsraten, im Vergleich zu 1% bei den Mitbewerbern
- Wachstum wird aus den Gewinnen/Rücklagen finanziert
- 2013: 96-100% R ckkehrquote bei Saisonarbeiten, insgesamt weniger als 2% Fluktuation bei den MitarbeiterInnen

„Over the past 20 years, Morning Star’s volumes, revenues, and profits have grown at a double-digit clip, claims Rufer. Industry growth, by contrast, has averaged 1% a year. As a private company, Morning Star doesn’t share its financial results, but I was told that the company has funded virtually all its growth from internal sources, which suggests it is robustly profitable. On the basis of its own benchmarking data, Morning Star believes it is the world’s most efficient tomato processor.“¹

¹ Hamel Artikel

Morningstar hat keine Manager, keine Titel, keine Weisungsbefugnisse, keine Privilegien. Es gibt nur eine Hierarchie-Ebene. Alle Mitarbeiter handeln auf Augenhöhe und sind gegenseitige Vertragspartner.

Der einzige Boss ist das Mission Statement:

„Wir produzieren Tomaten-Erzeugnisse, die auch kosteneffiziente und umweltschonende Art und Weise dauerhaft die Produkt- und Service-Erwartungen unserer Kunden erfüllen.“

Maria Sanchez, Wartung: *„Ich habe keinen Boss, ah, letztendlich ist jeder praktisch ein Boss.“* Bei Morningstar ist jeder Manager! Jeder Kollege übernimmt die Verantwortung für seinen Bereich und alles, was in sein Sichtfeld kommt. Innerhalb seines Verantwortungsbereiches sorgt er für Qualität, funktionierende Maschinen, kosteneffizientes Arbeiten und die Umsetzung der Firmen-Mission.

„Wenn ich 80.000\$ für ein Mess-Instrument ausgeben muss, dann kaufe ich es. In meiner alten Firma wäre es nicht so leicht möglich. Sicher hätte ich es bewilligt bekommen, aber der Weg bis zur Unterschrift ist sehr steinig dort“, sagt Scott Marnoch, ein Mitarbeiter im Qualitätsmanagement.

„Als ich das erste Mal von dem boss-freien Modell gehört habe, klang es ziemlich cool“, sagt Brian Hagle, verantwortlich fürs Vaporisieren von Tomatensaft. 22 Jahre später sieht er es immer noch so: *„Es ist wie wenn jeder von uns ein Manager oder CEO ist. Wir setzen uns ambitionierte Ziele. Und es sind unsere Ziele. Wenn wir sie erreichen, tut das wirklich gut, weil es unsere persönliche Leistung war.“*

“Everyone’s a manager here,” he said. “We are manager rich. The job of managing includes planning, organizing, directing, staffing, and controlling, and everyone at Morning Star is expected to do all these things. Everyone is a manager of their own mission. They are managers of the agreements they make with colleagues, they are managers of the resources they need to get the job done, and they are managers who hold their colleagues accountable.” (Hamel)

Wie funktioniert das konkret bei Morningstar?

Es gibt zwei wesentliche Grundprinzipien:

- 1) Individuen sollten ihre Verträge gegenüber anderen halten
- 2) Individuen sollten auf keinen Fall anderen gegenüber Gewalt ausüben

Zwischen Menschen werden ständig Abmachungen getroffen. Idealerweise frei, auf Augenhöhe und auf Basis aller wesentlichen Informationen (Transparenz). Diese Verträge gelten oder können gemeinsam wieder verändert und angepasst werden. Die Prinzipien von Vertragstreue und Freiheit bilden das Fundament von Morningstars Selbstorganisation.

Jeder Mitarbeiter hat durchschnittlich 6-8 Kollegen, mit denen er eng zusammen arbeitet, die intern seine Lieferanten oder Kunden sind. Ein Truckfahrer holt die Ernte vom Feld und bringt sie in die Fabrik. Seine Lieferanten sind die Erntehelfer und Logistiker auf den Feldern, sein Kunde ist die Fabrik, in der die Tomaten weiterverarbeitet werden. Er braucht Unterstützung beim Verladen, Entladen und der Wartung der LKWs. Das sind seine nahen Kollegen.

Mit ihnen verhandelt er mindestens einmal im Jahr einen Vertrag aus, in dem alle wesentlichen Aufgaben, Pflichten, Abmachungen enthalten sind.

Jeder Mitarbeiter hat einen CLOU (Colleague Letter Of Understanding).

Inhalte sind:

- die persönliche Mission, abgeleitet aus der Firmen-Mission, z.B. bei unserem LKW-Fahrer: „Effizient und früchteschonend Tomaten vom Ernetfeld zur Fabrik bringen“
- Aktivitäten und gemachte Vereinbarungen ggü. seinen Kollegen, z.B. Reinigen der LKWs mit AB, Beladen der LKWs mit CD...
- Meilensteine oder Kennzahlen, die den Erfolg des eigenen Tuns messbar machen, z.B. Anzahl der gefahrenen Kilometer pro Tag, verladene Tonnen Tomaten pro Tag. Diese Kennzahlen sind tagesaktuell auf dem persönlichen Dashboard zu sehen
- Kurzfristige und langfristige Ziele
- Benötigte Ressourcen

All diese Informationen sind online für jeden Mitarbeiter zugänglich und sichern ein höchstmögliches Maß an Transparenz.

Diese Verträge wurden früher einmal im Jahr verhandelt, indem jeder mit seinen direkten Vertragspartner 20-60 Minuten die Inhalte besprochen hat. Heute gibt es auch die Möglichkeit, die Änderungen online vorzuschlagen und auch anzunehmen. Jeder Mitarbeiter hat die Verantwortung direkt mit Kollegen zu kommunizieren, wenn ihnen etwas auffällt, was die Mission gefährdet oder wo es Verbesserungspotenziale gibt, unabhängig davon, ob es jetzt ein CLOU-Vertragspartner ist oder irgendein Mitarbeiter.

Da keiner eine Weisungsbefugnis hat, müssen sich beide Gesprächspartner auf Augenhöhe einigen. Das gelingt in den meisten Fällen und ist die erste Stufe im möglichen 4-Stufen-Klärungsprozess:

Vier-Stufen-Prozess

- 1) Direktes 1:1 Gespräch sobald wie möglich, um Schwierigkeiten miteinander zu lösen
- 2) Wenn ein Kollege unzufrieden ist, dann wird ein weiterer Kollege dazu genommen (beide stimmen zu zum 3. Kollegen), kein Judge – 3rd party – no requirement for 3rd party, need to have some technical inside on the issue
- 3) Dann 3-10 Kollegen, die zum Thema passen. Alle versuchen eine gemeinsame Lösung zu finden. Pannelist – assist to find a solution
- 4) President of Morning Star (Chris Rufer)
 - Joins the panel
 - Decides the issue
 - Designate eine passende Person, die die Entscheidung trifft

Ca. 90% der Konflikte werden 1:1 gelöst, ca. 9% mithilfe einer dritten Person und der Rest über das Komitee (ca. 40x im Jahr) oder den Präsidenten (ca. 15x im Jahr). Meistens geht es bei den heiklen Themen um Personalentscheidungen.

Alle Mitarbeiter befinden sich auf Augenhöhe, auf einer Ebene. Keiner kann dem anderen etwas vorschreiben oder anschaffen, sondern nur Rückmeldung geben, Bitte

stellen und ggf. den Vier-Stufen-Prozess durchlaufen, wenn es wirklich wichtig für die Erfüllung der Mission von Morning Star ist.

Als Org-Chart sieht das Miteinander dann so aus:

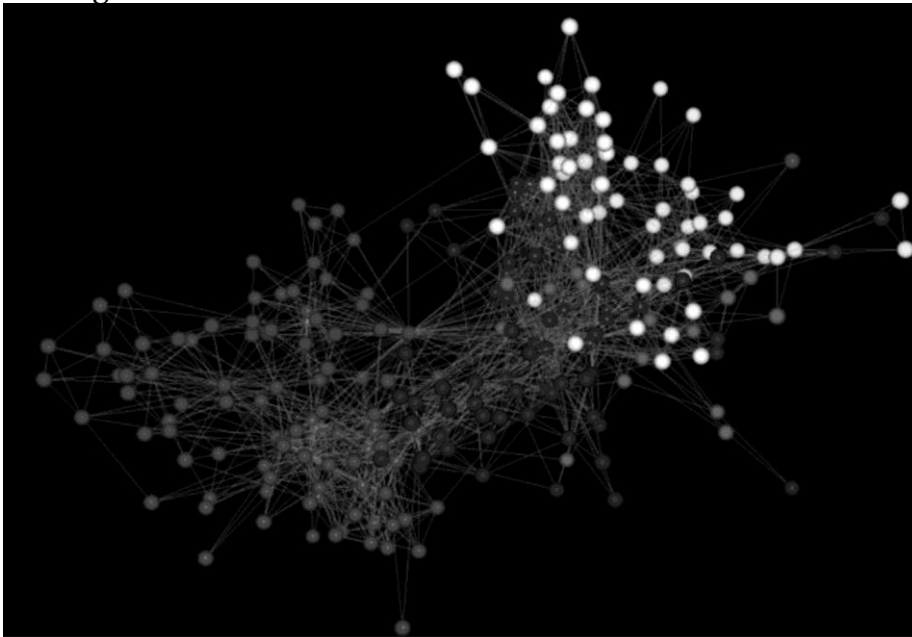


Abb:

Ressourcen:

- Imagefilm von Morning Star: I Tomatoe:
<https://www.youtube.com/watch?v=qqUBdX1d3ok&feature=youtu.be>
- Kirkpatrick, Doug: Beyond Empowerment. The Age of self-managed Organization, 2011 (Self-Management-Institute)
- Kirkpatrick, Doug: Vortrag über Morningstar bei der Alanus Hochschule
<https://www.youtube.com/watch?v=lv6so8Oq7Y>
- Hamel, Gary: First, fire all the managers (Artikel im Harvard Business Review):
<https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>
- Morningstar Self-Management-Institute:
<http://www.self-managementinstitute.org/>
- Corporate Rebels: (anschauen)
<http://corporate-rebels.com/morning-star/>

Weitere Aspekte/Zutaten/Prinzipien von Morning Star:

Aus Hamel zusammengefasst:

- Mission ist he boss - No one has a human boss. No titles and no promotions, no career ladder only personal and company improvement, Competition for impact, not for promotions: who and how can i contribute best to the company
- Employees negotiate responsibilities with their peers.
- Everyone can spend the company's money - Absprache beim Einkauf, Each individual is responsible for acquiring the tools needed to do his or her work.
- Permanente Innovationskultur: aus der Verantwortung selbst und aufgrund von Rückmeldungen der Mitarbeiter
- Freiheit: At the core of Morning Star's eccentric yet effective management model is a simple idea: freedom. "If people are free, they will be drawn to what they really like as opposed to being pushed toward what they have been told to like," says Rufer. "So they will personally do better; they'll be more enthused to do things." Morning Star's employees echo this sentiment. "When people tell you what to do, you're a machine," says one operator.² Freiheit mit Verantwortung, sonst
- Calculation and consultation: *While employees are free to spend the company's money, they must build a business case that includes return on investment and net present value calculations. They are also expected to consult their colleagues. An employee pushing for a \$3 million investment, for example, might talk with as many as 30 coworkers before pulling the trigger. Similarly, someone who wants to expand a unit's payroll must sell the idea to his or her peers.* (Hamel)

„Peer review and the challenge process.

Accountability is woven into Morning Star's DNA. New employees attend a seminar on the basics of self-management, where they learn that responsibility is freedom's twin. Consult as widely as you like, they're told, but in the end you have to take responsibility for your decisions. No one gets the option of handing off a tough call. At the end of the year, every employee in the company receives feedback from his or her CLOU colleagues, and in January every business unit is required to defend its performance over the previous 12 months. Since the discussion about each unit can consume the better part of a day, the process extends over several weeks. Each unit presentation is, in effect, a report to shareholders. Team members have to justify their use of the company's resources, acknowledge shortfalls, and present plans for improvement.

Business units are ranked by performance, and those near the bottom can expect an interrogation. "If a business unit has made investments that aren't paying off," notes Rufer, "they'll be subject to a fair amount of ridicule. It will be more difficult for them to get their colleagues on board for future investments." Agreed one team member: "There is a social risk in doing something your colleagues think is stupid." In February of each year, a strategy meeting provides another opportunity for peer review. Each business unit gets 20 minutes to present its plan for the coming year before a companywide audience. Colleagues then have the opportunity to invest in the most promising strategies using a virtual currency. Any business unit that fails to attract its share of fantasy money knows it will be under intense scrutiny. (Hamel)

² Hamel

Streben nach Perfektion gepaart mit Fehlertoleranz

In der Vision von MS steht: Wir möchte eine Olympischer Gold-Medaillien Performer in der Tomaten-Industrie sein.

Alle Meilensteine oder KPI haben als Bezugsgröße die perfekte Variante angegeben.

Bei den Kosten sind es Null \$, bei

Diese Perfektion ist aber kein absoluter Anspruch, sondern soll Anspron zur Verbesserung sein. Da wollen wir hin und wir wissen, dass wir es nie schaffen werden, aber wir wollen dem so nah wie möglich kommen.

Keine Entschuldigung für Fehler: not interested in excuses, but what you learned from this experiment

Business Units und gesunde Konkurrenz (Wirtschafts-Spiel)

Die gesamte Arbeit ist in Business Units aufgebaut, die klar voneinander abgegrenzt sind und miteinander verglichen werden können. So gibt es drei Fabriken, die die Tomaten weiter verarbeiten. Die Kollegen kennen alle Zahlen und können sich persönlich (z.B. alle LKW-Fahrer) vergleichen und als gesamte Business-Units. Das fördert den Wettbewerb und hat Spielcharakter. Dabei geht es nicht um die klassische Ellbogenmentalität und ein Gewinnen zu Lasten eines anderen, sondern um gesunden Wettbewerb im Spiel zum Wohle der gemeinsamen Mission.

Arbeit als Spiel, stepping stones – Rückmeldungen... vgl. Charles Coonradt: The game of work, work is part of game, play the game of work – like to come back on Monday

Business units, about 20 BU, operation, administraction, costs and topline, value you providing for the other businesses inside company, Mini-MBA-Programme – Schulung der Mitarbeiter

Persönliche Verantwortung und Initiative – Total responsibility

Jeder ist 100% verantwortlich für seine Handlungen, d.h. für die Planung, Organisaton, Durchführung, Kontrolle aller Arbeiten im Hinblick auf unsere Mission. Alles, was in das Sichtfeld eines Mitarbeiters geht, ist dann sein Verantwortungsbereich, auch wenn es über den eigenen engen Arbeitskontext hinausgeht. Dabei gibt es die Selbstverpflichtung, sich mit allen allen Betroffenen auszutauschen und zu beraten und jede sinnvolle zusätzliche Expertise einzuholen

vgl. Privatleben – da funktioniert es, wieso nicht auch im Unternehmen – überall im Unternehmen

Gesamverantwortungskonzept: total responsibility, alles, was in ihre Bewusstsein kommt, authority and obligation to adress it, not esp. To solve it; engage with each other, direct

Toleranz:

Menschen sind unterschiedlich und solange die Unterschiede die Erreichung der Mission nicht behindert, werden sie respektiert und toleriert

Caring and sharing:

Wenn wir füreinander da sind und uns kümmern, können wir unsere gemeinsamen Ziele besser erreichen. Dabei sind alle Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, die Umwelt,

unsere Mission und unsere Prinzipien damit gemeint. Kümmern heißt relevante Informationen weitergeben, auch wenn sie nicht direkt erfragt werden und respektvoll auf Anfragen antworten.

Integrität und Ehrlichkeit:

Es geht darum, die eigenen und die Firmenwerte wirklich zu leben, die eigene Wahrheit zu ergründen und auszusprechen.

Beschaffung & Auswahl & Einarbeitung:

a lot of time of hiring, 6 month, gleiche Berufsgruppe entscheidet – electricians hire electricians, schwerpunkt: selbst management

Peer regulation/ feedback:

colleague review – Intranet – open review, strategic planning process – present to colleagues, present business performance once a year;

wer ist mehr Experte für Fehler am Arbeitsplatz? Ein Kollege, mit dem du täglich zusammenarbeitest oder ein Manager, der 2-3x in der Woche vorbei kommt...

Keine klassischen Budgets,

contingency plan – cashflow model, financial history then we project forward, dynamic, we do expect to plan as best as they can, tool for learning, learning organization, what would happen – play with variables; accept reality as it is...

Total Freedom

Freiheit bringt Engagement – die Leute sind highly engaged, years 100% return rate, nach 8 Monaten,

Unternehmensverfassung: colleague principles bestehen seit zwanzig Jahren, ihre Verfassung, fixed, Verfassung, embed the cultural DNA, Bedeutung der Mission: seit 25 Jahren stabil... klare Orientierung

Führungsausbildung/ Mini-MBA-Programm: Schulung für alle MA, skills mechanics are quite high...

Principles of a well-functioning compensation system

- Compensation must be market-driven: not above market comp, und nicht unter Marktpreis Kompensation
- If you want long-term viability, compensation must be performance-based = objective and subjective matter, no formulaic systems – accept human judgement
- Those with appropriate expertise and the most relevant knowledge should make decisions – outside firm: independent salary survey – the colleagues or customers of the person know the best about knowledge... exchange money between company and colleagues for their work...
- Third party payer systems are generally inefficient (and quite often, wrong)

„Elected compensation committees.

Morning Star's approach to compensation is more akin to that of a professional services firm than a manufacturing business. At the end of each year, every colleague develops a self-assessment document outlining how he or she performed against CLOU goals, ROI targets, and other metrics. Colleagues then elect a local compensation committee; about eight such bodies are created across the company

each year. The committees work to validate self-assessments and uncover contributions that went unreported. After weighing inputs, the committees set individual compensation levels, ensuring that pay aligns with value added.“
(Hamel)

Transparenter Markt

On the one hand, you can think of Morning Star as a socially dense marketplace. Colleagues are free to negotiate marketlike contracts with their peers. While this might seem a contentious and complicated process, several factors mitigate those risks. First, everyone involved in the negotiations shares the same scorecard. In a pure market, a consumer doesn't really care whether a deal is good for the seller. By contrast, people at Morning Star know they won't have a great place to work if the company doesn't do well.

Second, team members at Morning Star know that if they take advantage of a colleague or fail to deliver on a promise, the repercussions will catch up with them. This encourages associates to think in terms of relationships rather than transactions. Finally, because most folks at Morning Star have been in the tomato business for years, they have a good sense of what needs to be done and who needs to do it. Not every aspect of every contract needs to be rewritten each year. Without this social glue—shared goals, long-term relationships, and industry knowledge—Morning Star's system would be much less efficient. (Hamel)

Natürlich-dynamische Hierarchie

On the other hand, Morning Star is a collection of naturally dynamic hierarchies. There isn't one formal hierarchy; there are many informal ones. On any issue some colleagues will have a bigger say than others will, depending on their expertise and willingness to help. These are hierarchies of influence, not position, and they're built from the bottom up. At Morning Star one accumulates authority by demonstrating expertise, helping peers, and adding value. Stop doing those things, and your influence wanes—as will your pay. (Hamel)

No shared profits:

„It may be worth noting that the egalitarian spirit at Morning Star only goes so far: The company is privately held, and no employee, no matter how hard-performing, is entitled to a share of the profits.“³

³ <http://nymag.com/news/features/bossless-jobs-2013-6/index3.html>

Vor- und Nachteile (Hamel)

Vorteile – Mehr:

- Initiative – Expertise – Flexibilität – Kollegialität
- Bessere Urteile/Entscheidungen
- Mehr Loyalität
- Kosten-Vorteile bzw. höhere Löhne, weil es keine Managergehälter gibt

Nachteile:

- Schwierigkeit Umstellung auf Selbstorganisation (1 Jahr)
- Einstellungs-Prozess länger: 2h Introduction self-management, 10-12 Kollege interviewen ihn...
- „Getting colleagues to hold one another accountable is a second challenge. In a hierarchical organization the boss deals with troublemakers and underperformers. At Morning Star everyone is responsible for safeguarding quality, efficiency, and teamwork by calling out colleagues who violate policies or norms. If employees shirk that duty and fail to deliver tough love when needed, self-management can quickly become a conspiracy of mediocrity. That risk is explicitly addressed in Morning Star’s training programs, which stress the fact that peer regulation won’t work without courageous colleagues.“
- Wachstum hat Herausforderungen, keinen Zukauf, neue Leute finden, die zur Kultur passen...

Zitate von Mitarbeitern:

Paul Green, Jr, Self-Management-Institute:

High level, genauso wie zuhause, wenn du nach Hause gehst, wir lassen den Hut nur auf, wenn du zur Arbeit kommst.

Wenn du zu MS kommst, Time-out, as long as your achieving your mission and the company achieves their mission, there are quite no boundaries here

Politics are absent here in Morningstar – like climbing the caree ladder or securing ressources for oneself,

No unlimted funds, you have the ability to spend the ressources you need, as long as you get the expertise of the others

Overwhelming Bürokratie

Die Leute mit der meisten Kompetenz, den meisten Insights sollen die Entscheidungen treffen.

Wir haben Management und Kreativität an die Arbeiter delegiert

Die meisten Menschen haben diesen internen Drive to create good things that benefit other people

True personal freedom and responsibility for their actions, Die Leute lernen bei uns selbstverantwortlich zu sein und das wirkt sich auch auf ihren Charakter aus und sie tragen es auch weiter nach Hause

Scott Marnoch/ Quality Assurance:

- I love this job, i like to work here until I retire, because it is so different

You need to negotiate with a another bussiness unit. At end it´s what is the best fort he company

You hire the right people, you don´t need to micromanage them, it all about the fresh air to be honest

If I need a spend 80.000 for a lab instrument, I buy it. With my old company this doesn´t fly. Nicht dass ich es nicht gekriegt hätte, aber der Prozess dorthin ist sehr schwierig

Knwologde ist das, was dir Respekt bringt, nicht ein Job-Titel

Ich bin sehr stolz hier zu arbeiten

Aaren Giampeitrao/ Quality assurance

Es ist wirklich gut, wenn du fühlst, dass du etwas beitragen kannst, einen Mehrwert für die Firma bringst.

Wenn die Arbeit dir nach Hause folgt, aber in einem guten Sinn. Wenn es dir hilft, dich gut zu fühlen und das wirkt sich auch auf das persönliche Leben aus

Tara Chastain/ Human Ressources:

- I love working here in Morningstar

We are like a family and make the decisions together

The most important thing für mich: Ich lerne ständig dazu, entwickle mich weiter und bin herausgefordert (exposed to things I never would never)

Ich glaube, Morning star ist „mein“ – alle von uns take ownership

Ich bin hier sehr gewachsen, mehr als bei jedem anderen Job

Matthew Shaug/ Mechanic:

- Für mich ist es ganz anders als in der Politik. Wir haben ne ganze Menge Freiheiten

Wir sind frei das zu kaufen, was wir brauchen, um den Job zu machen...

Ich glaube, dass die Leute on the floor haben den Einblick. Wir tun das täglich, wir warten es, wir wissen mehr als alle andere..

I glaube, ich habe unsere Produktionslinie zig Mal verbessert

Jeder ist ziemlich stolz auf das, was er tut und ich glaube, das hängt stark mit dem Selbst-Management zusammen und der Verantwortlichkeit

Mario Sanchez/ Maintenance:

I have no boss ... ah... everybody is basically a boss

Doug Kirkpatrick schreibt zur Relevanz der Selbstorganisation bei Morning Star:
„Während Morning Star viel von seinem Erfolg einer Low-Cost-Strategy verdankt, einer Kultur von Innovation und klaren Prozessorientierung, ist auch ein Teil des Erfolges auf die einmalige Organisations-Philosophie zurückzuführen.“

Oder wie ein Geschäftsführer mir sagte, der mit Holakratie gearbeitet hat: *„Wichtig ist das Geschäftsmodell, die Organisationsstruktur kann ein schlechtes Geschäftsmodell nicht ausgleichen.“*

Nick Kastle, a business development specialist, draws a stark comparison between Morning Star and his previous employer: “I used to work in a company where I reported to a VP, who reported to a senior VP, who reported to an executive VP. Here, you have to drive the bus. You can’t tell someone, ‘Get this done.’ You have to do whatever needs to be done.” (Hamel)

Vorstellung Unternehmen:

At [Morning Star](#), a tomato processor with four hundred full-time and about 2,300 season workers, there are no bosses, no titles, just “colleagues.” Now, plenty of traditional companies these days also call employees by similar generic titles—“associates” or “partners”—but everyone understands that they’re still employees with neither autonomy nor major responsibilities.

Granted, Morning Star people have specific roles—e.g., production mechanic or industrial technician—but they’re still foremost colleagues, on the belief that if you give employees specific titles, you confine them to boxes, crippling efforts to think outside of them. Other bossless firms, meanwhile, let people choose their titles. “If someone wants to call themselves a lead developer, that’s fine,” says [Ilya Pozin](#), founder of digital-marketing agency [Ciplex](#). “It doesn’t actually mean they lead someone else.”

Morning Star’s colleagues must annually meet fellow employees with whom they’ll interact. Together, they negotiate mutual job expectations—dealing with sourcing, processing, pricing, shipping, everything—to draft Colleague Letters of Understanding. For instance, you might agree to sort or package or turn to paste or ship X tomatoes per week. Thousands of these pacts serve as a surrogate org chart and create formal commitments between co-workers that job descriptions handed from above never could. As Morning Star colleague [Paul Green Jr.](#) explains, “Things function more efficiently and effectively when worked out between colleagues because people know best how to do their work.”⁴

And yet as of 2010, Morning Star had 400 full-time employees and \$700 million in annual revenue, had grown its profits at a double-digit pace over the past two decades, and dealt with 25 to 30 percent of all tomatoes processed in the United States. [...]

There are about 3,000 total CLOUs in effect at any given time, connecting workers in a web of shared responsibilities and expectations.⁵

⁴ <http://www.tcbreview.com/tcbr-leadership/who-s-in-charge-here.html>

⁵ http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/06/the_bossless_office_how_well_do_workplaces_without_managers_function.html

Kurzfilm YOUTUBE⁶:

Verschiedene, die ich nicht zuordnen kann:

- There are no bosses here in Morningstar
- Wir haben unsere Produktionslinie von 80 Dosen pro Minute auf 120 Dosen pro Minute verbessert...

Paul Green, Jr, Self-Management-Institute:

High level, genauso wie zuhause, wenn du nach Hause gehst, wir lassen den Hut nur auf, wenn du zur Arbeit kommst.

Wenn du zu MS kommst, Time-out, as long as your achieving your mission and the company achieves their mission, there are quite no boundaries here

Politics are absent here in Morningstar – like climbing the career ladder or securing resources for oneself,

No unlimited funds, you have the ability to spend the resources you need, as long as you get the expertise of the others

Overwhelming Bürokratie

Die Leute mit der meisten Kompetenz, den meisten Insights sollen die Entscheidungen treffen.

Wir haben Management und Kreativität an die Arbeiter delegiert

Die meisten Menschen haben diesen internen Drive to create good things that benefit other people

True personal freedom and responsibility for their actions, Die Leute lernen bei uns selbstverantwortlich zu sein und das wirkt sich auch auf ihren Charakter aus und sie tragen es auch weiter nach Hause

Scott Marnoch/ Quality Assurance:

- I love this job, I like to work here until I retire, because it is so different

You need to negotiate with another business unit. At the end it's what is the best for the company

You hire the right people, you don't need to micromanage them, it's all about the fresh air to be honest

If I need to spend 80.000 for a lab instrument, I buy it. With my old company this doesn't fly. Nicht dass ich es nicht gekriegt hätte, aber der Prozess dorthin ist sehr schwierig

Knowledge is what gives you respect, not a job-title

Ich bin sehr stolz hier zu arbeiten

Aaren Giampeitao/ Quality assurance

Es ist wirklich gut, wenn du fühlst, dass du etwas beitragen kannst, einen Mehrwert für die Firma bringst.

Wenn die Arbeit dir nach Hause folgt, aber in einem guten Sinn. Wenn es dir hilft, dich gut zu fühlen und das wirkt sich auch auf das persönliche Leben aus

Tara Chastain/ Human Resources:

- I love working here in Morningstar

We are like a family and make the decisions together

The most important thing for me: I learn constantly, I develop myself further and I am challenged (exposed to things I never would be)

Ich glaube, Morningstar ist „mein“ – alle von uns take ownership

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=qqUBdX1d3ok&feature=youtu.be>

Ich bin hier sehr gewachsen, mehr als bei jedem anderen Job

Matthew Shaug/ Mechanic:

- Für mich ist es ganz anders als in der Politik. Wir haben ne ganze Menge Freiheiten

Wir sind frei das zu kaufen, was wir brauchen, um den Job zu machen...

Ich glaube, dass die Leute on the floor haben den Einblick. Wir tun das täglich, wir warten es, wir wissen mehr als alle andere..

I glaube, ich habe unsere Produktionslinie zig Mal verbessert

Jeder ist ziemlich stolz auf das, was er tut und ich glaube, das hängt stark mit dem Selbst-Management zusammen und der Verantwortlichkeit

Mario Sanchez/ Maintenace:

I have no boss ... ah... everybodeY is basically a boss

Artikel INc-COm:⁷

Morning Star, the world's largest tomato processor, is flatter than a pancake leveled by a steamroller. There are no managers. No directives from above. No promotions. No titles.

"Quite good, high-performing people love it here, and they flourish," says Rufer.

"That is our competitive advantage."

Self Management – Basis die CLOUs

When he first learned of Morning Star's bossless model, "I thought it sounded pretty cool," says Brian Hagle, whose job involves evaporating water from tomato juice.

Twenty-two years later, he still feels that way. "It's almost like every one of us is manager or CEO," says Hagle. "We set our goals high, and they're our goals, so when we meet them, there's a real feeling of achievement."

Autonomy extends beyond deliverables. Need equipment to do your job? Buy it. See a process that would benefit from different skills? Hire someone. Colleagues consult one another and then simply act.

Employee-elected compensation committees set pay levels after measuring colleagues' performance against their CLOUs and other metrics. Morning Star can pay 15 percent more in salaries and 35 percent more in benefits than the industry average because it's not paying managers and productivity is so high.

⁷ <http://www.inc.com/audacious-companies/leigh-buchanan/morning-star.html>

Corporate rebels Artikel:

<http://corporate-rebels.com/morning-star/>

Background

Fünf Punkte:

1. Prinzipien + right mindset: Freiwilligkeit + Verlässlichkeit
2. A collectiv of mission statements: General mission statement – personal mission statement
3. CLOU
4. A clear process of conflict resolution
5. Trusting leader

Challenges

„Even with these 5 conditions in place, Morning Star faces challenges in the way it is organized. Some of the challenges that were mentioned to us:

1. *Long on-boarding process*
 - *It can take over a year before someone fully understands the self-managing way of working.*
2. *Unlearning is hard*
 - *The way most organizations are used to work is very different from the self-managed way of working of Morning Star. Especially managers with prior experience have a hard time to adapt. They are used to telling others what to do or asking subordinates to execute some of their ideas and tasks. As you know by now, at Morning Star it doesn't work like that.*
3. *Self-management is tough*
 - *Dialogues are tougher and conflicts have to be resolved by nobody but those involved. You can't just throw it over the fence; you have to fix your problems yourself. Even though people often think self-management is easier because you can do whatever you want, this doesn't seem the case. You can't simply run nor hide.*

For us, one of Doug's earlier quotes sums it up perfectly: "Self-management is not doing whatever you want, it's about being part of determining what to do"..."

Ideal - Wirklichkeit

„Doug: "It's not about having created the perfect world, it's about getting as close as possible". A comment very comparable to comments we've heard from other Bucket List heroes. They don't feel like they have created the perfect place to work; they simply try to get closer to their ideal by continuously improving."

Gary Hammel Artikel

Was heißt Selbstorganisation bei Morning Star konkret?⁸

- Persönliche Mission jedes Arbeiters, inwieweit er zur Gesamt-Mission des Unternehmens beiträgt
- Jeder MA verhandelt mit allen anderen betroffenen MA einen Kooperationsvertrag, in dem die Aufgaben, Zuständigkeiten, Prozesse, Schnittstellen, Messungen vereinbart werden, um seine persönliche Mission zu erfüllen. So ist ein MA vertraglich mit seinen Kollegen verbunden.
- So hat jeder MA einen weiten Arbeitsbereich und komplexere Rollenzuweisungen als in „normalen“ Betrieben.
- Jede Unternehmenseinheit hat ein eigenes Abrechnungskonto und verhandelt ähnliche Kooperationsverträge mit den anderen Unternehmenseinheiten. Die Zahlen und Ergebnisse der Unternehmenseinheit sind transparent für alle MA und kontrollieren die Arbeit.
- Materialeinkäufe kann jeder eigenständig im Rahmen des jeweiligen Kontos machen. Mitarbeiter mit ähnlichen Rollen/Verantwortlichkeiten schließen sich zu größeren Einkäufen zusammen. Ab bestimmten Summen braucht es Abstimmung mit seinen KollegInnen.
- Auch die Einstellung/Entlassung wird von den jeweiligen Kollegen vorgenommen und nicht nach außen delegiert.
- Jeder kann jederzeit und überall Innovationen hineinbringen und vorschlagen
- Es gibt kaum oder keine Konkurrenz zwischen den Arbeitern, schon gar nicht um Job-Titel oder ähnliches. Jeder versucht sein Bestes in seinem Bereich zu geben und zur Mission des Unternehmens beizutragen
- Streitigkeiten zwischen internen Vertragspartnern werden in Mediation oder vor einem internen Gericht geklärt
- Am Ende des Jahres bekommt jeder Mitarbeiter von seinen Kollegen eine Beurteilung
- Zu Beginn des Jahres muss jede Unternehmenseinheit ihre Zahlen/Budget ggü. den anderen Einheiten präsentieren und rechtfertigen. Es gibt eine Rangliste der Unternehmenseinheiten nach Erfolg. Je schlechter eine Einheit ist, desto eher muss sie ihre Ergebnisse begründen.
- Am Ende eines Jahres legt jeder MA einen Bericht vor, inwiefern es ggü. den Zielen der Unternehmenseinheit und Vorgaben seine Arbeit geleistet hat. Pro Unternehmenseinheit wird ein Rat gewählt, der diese Berichte prüft und die Kompensation für die Arbeit festlegt.

Vorteile der Selbstorganisation von Morning Star aus Sicht der MA (im Vergleich zu vorherigen Anstellungen):

- Geringere Kosten (keine Manager mehr ☺)
- Mehr Initiative
- Mehr Expertise – Wachsen von Kompetenzen und Skills
- Mehr Flexibilität
- Mehr Kollegialität
- Bessere Entscheidungen
- Mehr Loyalität

Was ist der Preis der Selbstorganisation - Nachteile

⁸ Vgl. Gary Hamel: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>

- Es passt nicht für jeden MA – es braucht ca. ein Jahr, bis sich ein neuer MA an diese Umgangsformen gewöhnt hat. Ca. 50% der Saisonarbeiter verlassen nach zwei Jahren die Firma.
- MA, die die Erwartungen der Kollegen nicht erfüllen, erleiden starken Peer-Druck und es gibt die Gefahr des Sündenbock-Denkens
- Wenn jemand die Firma wechseln möchte, gibt es nicht den Karrierepfad vorzuweisen
- Der Aufnahmeprozess dauert recht lange und ist ressourcenaufwändig
- Aufgrund des stärkeren Wachstums und der relativ hohen Fluktuation bei den Saisonarbeitern werden viele neue MA benötigt. Je mehr neue kommen, desto gefährdeter ist die Unternehmenskultur, weil „altes“ Denken unverhältniss stark Einfluss hat – der Schutz der besonderen Morning-Star-Kultur ist nicht leicht.

Alle sind Manager.

„Morning Star is a collection of naturally dynamic hierarchies. There isn't one formal hierarchy; there are many informal ones. On any issue some colleagues will have a bigger say than others will, depending on their expertise and willingness to help. These are hierarchies of influence, not position, and they're built from the bottom up. At Morning Star one accumulates authority by demonstrating expertise, helping peers, and adding value. Stop doing those things, and your influence wanes—as will your pay.“⁹

⁹ Aus: <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers/ar/1>

Umfassender Artikel über Morningstar¹⁰

Vision von Morningstar:

Olympisches Gold als Performer in der Tomaten-Produktions-Industrie
Systeme entwickeln und implementieren, die :

- Höchstmögliche Produktivität als Unternehmen und das persönliche Glück der Mitarbeiter verbinden
- Individuelle Talente und Leistungsimpulse bestmöglich fördern
- Effiziente Nutzung von den natürlichen und technischen Ressourcen
- Kundenbedürfnisse optimal erfüllen
- Harmonisches und „Gutes“ Leben für die Mitarbeiter und Kunden schaffen.

Teil-Aspekte der Vision:

- Kollegiales Selbst-Management
- Klarheit der Vision
- Kreative Verbesserungen der Technologie
- Werte wirklich leben

Klingt teilweise oberflächlich gut und überfrachtet. Do

Mission

„Our Mission is to produce tomato products that consistently achieve the product and service expectations of our customers, in a cost-effective, environmentally responsible manner. We will provide bulkpackaged products to food processors, and customer-branded, finished products to the food service and retail trade“

Prinzipien für das kollegiale Miteinander:¹¹

1. Vision + Mission als Leitstern
2. Zusammen erreichen wir mehr – die individuellen Ziele werden am besten durch Teamwork erreicht
3. Persönliche Verantwortung und Initiative = wir sind 100% verantwortlich für unsere Handlungen, d.h. für die Planung, Organisation, Durchführung, Kontrolle aller Arbeiten im Hinblick auf unsere Mission. Wir verpflichten uns mit allen Betroffenen auszutauschen und zu beraten und jede sinnvolle zusätzliche Expertise einzuholen
4. Toleranz: Menschen sind unterschiedlich und solange die Unterschiede die Erreichung der Mission nicht behindert, werden sie respektiert und toleriert
5. Direkte Kommunikation und gemeinsame Abmachungen
 - Sobald es eine Unstimmigkeit mit einem Kollegen gibt, wird sie direkt im 2er Kontakt angesprochen und ausgeräumt
 - Sollte es zu keiner befriedigenden Lösung kommen, können beide einen oder bis zu zehn weitere Kollegen einschalten, die von dem Thema betroffen sind oder eine relevante Expertise haben
 - Sollte es weiterhin zu keiner befriedigenden Lösung kommen, wird der Präsident von Morning Star eingeschaltet, der entweder entscheidet, ein Treffen der Betroffenen einberuft oder eine Person bestimmt, die entscheidet

¹⁰ Zusammengefasst aus: www.self-managementinstitute.org/assets/images/uploads/Flat_Company-Updated.pdf

¹¹ Zusammenfassung von mir, Quelle: www.self-managementinstitute.org/assets/images/uploads/Flat_Company-Updated.pdf und <http://morningstarco.com/index.cgi?Page=About%20Us/Colleague%20Principles>

- Folgende Aspekte sind bei der Problemlösung wesentlich: a) die gemeinsame Mission, b) relevante Fakten, Annahmen und Werte sowie c) eine der obigen Wege/Methoden
 - Wenn es eine gemeinsame Entscheidung für eine Gruppe von Mitarbeitern gibt, dann gilt sie als gemeinsame Regel für alle. Jede Entscheidung kann bei neuen Informationen wieder evaluiert werden.
6. Caring and sharing: Wenn wir füreinander da sind und uns kümmern, können wir unsere gemeinsamen Ziele besser erreichen. Dabei sind alle Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, die Umwelt, unsere Mission und unsere Prinzipien damit gemeint. Kümmern heißt relevante Informationen weitergeben, auch wenn sie nicht direkt erfragt werden und respektvoll auf Anfragen antworten.
7. Tue was sich richtig anfühlt. Lebe, spreche deine Wahrheit und versuche ihr auf den Grund zu gehen.

Rigoroser Aufnahme-Prozess:

Reife und verantwortliche MA mit hoher fachlicher Kompetenz – „A“ Player – olympic gold medal performance (Einklang mit der Vision – Umsetzung praktisch)
 Viele Interviews, genauer Check der Referenzen, diagnostische Test für Talente, Arbeits-Stil und Integrität.

Jeder Mechaniker ist verantwortlich für tw. 3-4 Mio \$ teures Equipment, Tagesgeschäft und Wartung

Key Performance Messungen/ Sprungbretter (eigene Sprache)

Sprungbretter für Leistung

jeder Kollege muss die persönlichen „Sprungbretter“ identifizieren passend zur eigenen Business unit

Jede business unit hat ihre KPM, jede Fabrik hat historisch gesehen so um die 200 Steppingsstones...

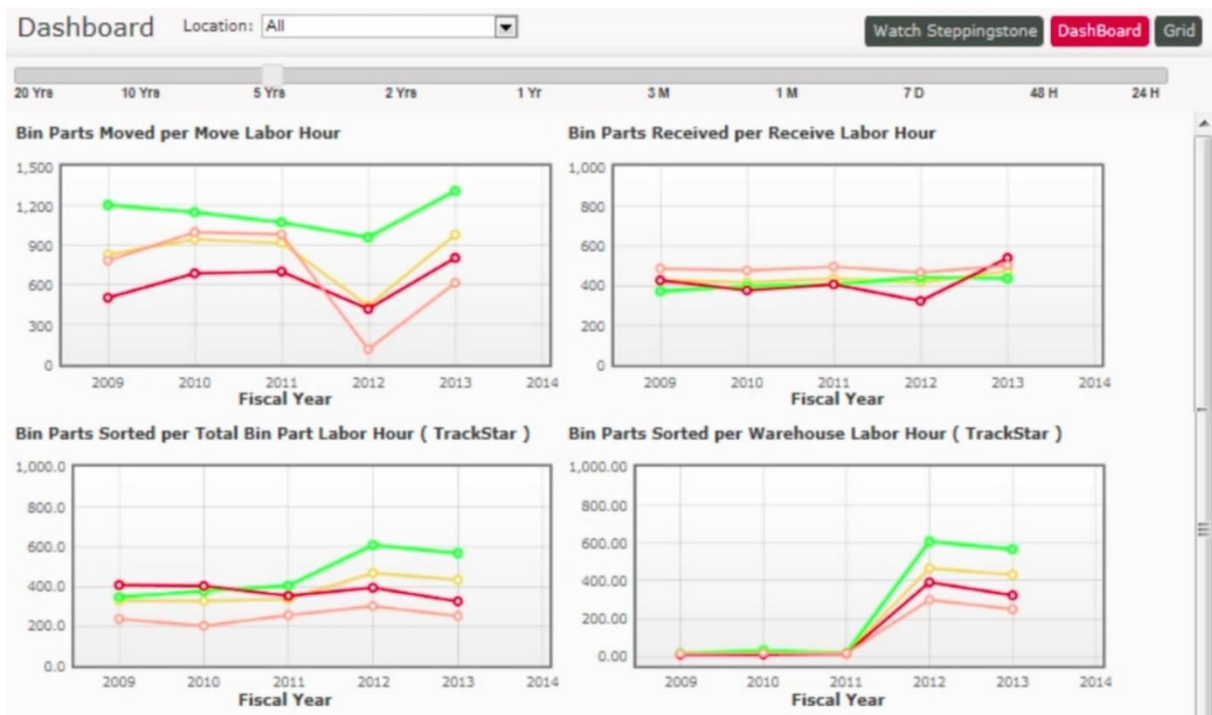
Der ultimative ST ist „Return on assets“

Je nach Art der Messungen erfolgen sie stündlich oder quartalsweise

Idealerweise ist es für jeden Kollegen zu jeder Zeit verfügbar und als Grafik abrufbar.



Abb: aus http://www.self-managementinstitute.org/assets/images/uploads/Flat_Company-Updated.pdf



Alle Businessunits + Vergleich Markt – Webinar Clou-Websystems

Ziel: „erleuchteter Wettbewerb“ zwischen ähnlichen Funktionen/ Business units... Sie werden stimuliert so gut oder besser wie die Kollegen zu werden...

Informal organisation und Leadership:

Ausgangspunkt Self-insterst and motivation of einzelne Kollegen, ein Thema/Problem wird identifiziert, dann eine FK, die Expertise zu dem Thema hat und die Kollegen sind eingeladen beizutragen oder zu folgen
 Verschiedene Leadership-Styles, abhängig von den Personen und Themen

Doug Kirkpatrick Artikel - ausgeschnitten:

Fünf wichtige Kompetenzen of Self-Management: <http://www.self-managementinstitute.org/five-crucial-competencies-of-self-management>:

While there are many competencies that enable effective self-management (excellent communication skills, solid teamwork, good judgment), there are many other, less obvious competencies that impact one's ability to navigate and perform at a high level in a self-managed ecosystem. Here are five candidates for consideration.

- 1) **Taking Initiative.** This characteristic is expressly called for in the Morning Star Colleague Principles. It's very hard to deliver constructive feedback to colleagues or cause positive change in processes without a willingness to take the initiative to do so. Taking initiative includes the willingness and ability to speak up when necessary.
- 2) **Tolerance for Ambiguity.** Self-management can be messy as new colleagues meet new people, engage with new processes, and learn a new way of working. Negotiating a Colleague Letter of Understanding (CLOU) that clearly communicates one's mission, process stewardships and performance metrics with affected stakeholders takes time and effort. Choices must be made regarding what requests to make of other colleagues and the timing and scope of those requests. Self-management is never as clear-cut as just going up to the boss with a comment or complaint.
- 3) **Consciousness.** It takes real effort to locate the energy needed to pursue one's personal commercial mission consistently, every day. It is akin to the energy that entrepreneurs use to create entirely new enterprises out of ideas. Consciousness gives rise to awareness and presence, and is the source of confidence in one's ability to get things done—even in the face of adversity. Awareness goes right to the heart of the Morning Star Colleague Principles—understanding one's Rings of Responsibility requires a clear scope of awareness, especially in the primary ring.
- 4) **Contribution Mindset.** Peter Drucker talked about a contribution mindset in his 1966 book, *The Effective Executive*. A half-century later, that mindset applies to everyone who wants to be an effective self-manager in a self-managed enterprise. This competency is referenced in the Morning Star Colleague Principles, which create an affirmative obligation for individuals to share relevant information with colleagues even when not expressly requested.
- 5) **Low Power Distance Sensitivity.** Power distance refers to the concept of deferring to individuals perceived to have more power than oneself. In a self-managed environment (where collaboration is highly valued), there is an unofficial hierarchy of credibility, which springs from experience, trust, communication, and a host of other factors. This is not the same thing as a hierarchy of power based on command authority or control of others. Effective self-managers will find ways to express themselves to anyone in the organization, and will listen to anyone and everyone who wishes to talk with them. To cut off colleagues based on perceived status is to cut off information, the lifeblood of a self-managed organization. Communication is everything.

The alchemy of a self managed company (Webinar)¹²

1998 Paul Green, 2002 left, 2006 came back, 2008 cofounded the self-management institut

Most excellent organisation possible...

No structural hierachy, no managers, no titels,
universal purchase authority, a lot of self directed work

Foundation

Our philosophy

- Happiness > maximum performance
- Self-management: function of management: planing, staffing, organizing, controlling
- Total responsibility: vgl. Privatleben – da funktioniert es, wieso nicht auch im Unternehmen – überall im Unternehmen
- Total Freedom: purchasing authority, direct their own work, vgl. self management

How?

Our principles

- Direkt communication and gaining agreement (not a manager decides)

Our systems

- Clou – Colleague letter of understanding (8-12 people) – jetzt im Intranet (Software support, vgl. Glassfrog)
- Steppingstones – KPI – measure performance – stepping clother to perfection (18 hole golf course)
- Peer regulation/ feedback: clou colleague review – Intranet – open review, strategic planung process – present to colleguas, present business performance once a year;

Recruting process:

a specific kind of person that fits to us??

only anecdotally – senior leaders in trad. Organisations are hard time in the organisation...

Takes a long time, weeks and weeks – 6-10 weeks, meet with all your clou-colleguas, that make the decisions – like getting married, dating..., spend some time together, same values...

800 Us Mio Dollar Umsatz, 400 yearly collegueas, 2.200 seasonal collegues = 1250 full time collegues

season high return rate – 96-100% factories, not so much hirering here

Competitors – our revenue per worker on the top; fully integrated – farming – distribution; largest harvesting, trucking company in processed food, self funded growth, no outside equity;

Not employee owned... only ice on the top of the cake, not for them...

Meetings – einige Leute erscheinen gar nicht...

Effizient, nicht jeder muss kommen – not a leader or not interested for the others, practical and meaningfull

Viel im 1:1 Geschichten...

¹² <https://www.youtube.com/watch?v=DCAafzqbjXo>

Personal mission von Paul Green

Advance and built the best organisation possible thorough superior principles/ tools
(29.00) – hits you on a gut level...

Spread to other organisations...

2-Tages-Visit the house once a year = applied self-management...

Clou facilitation – job description/role – eher neu...

Measure happyness?? – no..., but it seems... (return seasonal colleagues, less than 2% turnover)

Ted Talk Doug Kirkpatrick:¹³

Engagement Index – 20% actively working against, 450-550 Mrd\$ Lost in productivity
Whatfor do we need a boss?

Live-changing decisions without a boss...

Command and Controll Modell – Network Modell

24 Leute – March 1990, möchte den Boss haben als Mission statement no human boss, two key principles –

- 1) no force against other human being and
- 2) people should honor the contracts/commitments to others

2008 Morning Star Self-Management-Institute

12/2011 Artikel Gary Hamel about Morning Star HBR – Freedom as Idea

Keiner kann be fired

Keiner kann die Aktivitäten des anderen bestimmen

Leadership is earned, through trust, communication and respect, not conveyed by titles, there are no titles

Lack initiative and likes to control – not a good fit to the company

Empowerment – one lends the power to another and can take it back; self-management is beyond power, es ist Macht itself

Play the game of work – scorecards – make work enjoyable

Colleague letter of understanding – specific agreement between peers –

mission/roles/responsibilities and performance measure = control in peers – like a spider map, self healing organism, information travelling freely, innovation can arise from any point of the network

Management = social technology

Internet = metaphor for a new social technology

Manage themselves at the workplace as they manage themselves in their personal lives

¹³ <https://www.youtube.com/watch?v=Ej4n3w4kMa4>

Alanus Vortrag Kirkpatrick:¹⁴

Engagement in organisations – most people disengaged, actively disengaged 20%, vgl. Gallup

Morning star colleague principles – Core:

- Human beings should not use force or coercion against others
- People should honor their commitments to others

In kleiner Runde ausgehandelt

2008 – MS selfmanagement Institut founded

2011 – Gary Hamel One Day with them – Dez/11 Article

DK – hält seitdem Vorträge zu dem Thema

Kollegiale Prinzipien/Philosophische Grundlagen

Siehe oben...

Being people to spot issues and innovate

Idea von leadership come from anywhere and anytime

Bsp: Project – weniger chemical...

Organisation als Konzept - Menschen als die wahre Wirklichkeit

Es geht um die Individuen – taking action, make choices, decides

Organisation ist ein Konzept/Idee

Ökonomische Grundlagen/ Technologische Notwendigkeiten/ Gesellschaftliche Notwendigkeiten

Generation Y haben kein Interesse an Hierarchie und haben gerne instant feedback..

Jeder ist autonom, jeder gleiche Stimme – d.h. nicht jeder macht das selbe oder bekommt die gleiche Bezahlung, jeder ist Manager bei Morningstar

Was ist Management?

Planing, Controlling, Hiring, Coordinating – Extra-Personen

Bei MS jeder ist Manager und absorbiert diese Funktionen...

In jedem menschlichen Herzen embodied

Engagement - Prinzipien:

- Keine Befehlsgewalt – no command authority, request and response..., no limits request and response in the enterprise
- Keine einseitige Kündigungsmacht, siehe oben...
- Keine „Angestellten Disziplin“ – Self discipline or Vertragstreue, wenn es keinen Command gibt, wie soll das sein...
- Keine klassischen Budgets, contincecy plan – cashflow modell, financial history then we project forward, dynamic, we do expect to plan as best as they can, tool for learning, learning organisaiton, what would happen – play with variables; accept reality as it is...
- Jeder ist Fachmann – jeder ist professional at Morningstar, no bluecollar and whitecollar, average salary – 90.000 \$ a year, vgl. harvad 100.000 absolventen, guter Preis für MA...
- Kreise der Verantwortung: Individuals have a range of responsibilty, scope of aswareness – bitte Verantwortung übernehmen,

¹⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=IV6so8Oq7Y>

- Arbeit als Spiel, stepping stones – Rückmeldungen... vgl. Charles Coonradt: The game of work, work is part of game, play the game of work – like to come back on monday
- Natürliche Führung: **no titles at morningstar**, jeder ist gleichwertig,
- Freiheit bringt Engagement – die Leute sind highly engaged, years 100% return rate, nach 8 Monaten,

Responsibility und Accountability

- Gesamtverantwortungskonzept: total responsibility, alles, was in ihre Bewusstsein kommt, authority and obligation to adress it, not esp. To solve it; engage with each other, direct
- Inoffizielles Justizsystem: everyone is responsible fort he culture of the entreprise, dann sollen sie das adressieren, gaining agreement process – ansprechen; tolerate the situation, if you don ´t adress it, no manager verantwortlich dafür...
- Wahrheitsuchendes Verhalten: live, speak and endeavor the truth, für jede einzelne Situation, Walden = David Thoreau: last line „the sun got a morningstar“ – and , we want to get tot he truth in every single topic, perfection to find the truth
- Keine Entschuldigung für Fehler: not interested in excuses, but what you learned from this experiment
- Die Bedeutung von Wettbewerb – competere – zusammen laufen, between business units, factories and individual, not fighting – learning the best way to do things...
- Macht, keine Ermächtigung: one person with power gibt die Macht jemanden mit weniger Power = Empowerment, kann auch wieder rückgängig gemacht werden, deshalb keine Ermächtigung; jeder hat alle Macht, die er/sie braucht.. power itself,
- Unternehmensverfassung: colleague prinziples bestehen seit zwanzig Jahren, ihre Verfassung, fixed, Verfassung, embed the cultural DNA,
- Alles ist verhandelbar:
- Rechenschaft für Verpflichtungen: wer ist mehr Experte für Fehler am Arbeitsplatz? Ein Kollege, mit dem du täglich zusammenarbeitest oder ein Manager, der 2-3x in er Woche vorbei kommt...

Systeme und Tools

- Bedeutung der Mission: seit 25 Jahren stabil... klare Orientierung
- Persönliche Vision ^: persönliche Mission jedes Kollgen – why are you here? What does excellence look for you? , how do you support the mission of the entreprise
- Vorstellung von perfekten Ergebnissen, vgl. Stepping stones, benchmark against perfection, not against other companies, inspiration, z.B. Kosten o
- Prozess der Vereinbarungsfindung: direct one-one talk; 3rd party bis zum Präsident..., resolve every single issue in the workplace
- Kollegialer Brief der Verständigung: CLOE – personal mission, Vereinbarungen mit anderen Kollegen, 1996 erstmals, Contract between peers, fully responsible of processes, performance metrics – decision rights: meine, jemand anderes macht die Entscheidung, ich kann empfehlen..., 6-8 collegeaus, not job descriptions, renegotiate every time, dynamic
- Meilensteine (Key performance metrik),
- Entscheidungsrechte

- Beschaffung & Auswahl & Einarbeitung: a lot of time of hiring, 6 month, gleiche Berufsgruppe entscheidet – electirans hire electricians, schwerpunkt: selbst management
- Selbst-Management Orientierung: 2008 Self management institut, 2009 – Workshop self management; ebs. interview-process self-management-orientation,
- Selbst-Management-Kompetenzen
- Technische Kompetenzmodelle
- Prozessverbesserung
- Geschäftsbereiche und strategische Planung
- Räte
- Führungsausbildung/ Mini-MBA-Programm: Schulung für alle MA, skills machanica are quite high...
- Technisches Training
- Weg
- Patenschaft
- Vergütung & 360 Grad Feedback
- Business units, about 20 BU, operation, administraion, costs and topline, value you providing for the other businesses inside company, Mini-MBA-Programme – Schulung der Mitarbeiter
- Everyone is a salary professionals – well payed, a bit a premium, weil sie alle Managers sind; CLOE, Steppingsstones, local councils, wenn du eine Erhöhung willst, dann ein Business case for...

Management Tax – Control

Reduced management task...

1 Manager for 10 members, manager 3times as much as employes

Jeder 10 Leute haben Management skills und bekommen entsprechend mehr Gehalt (vgl. 1/5 laut obiger Rechnung)

Sun Hydraulics, W.L. Gore, Nucor – andere selbstorganisierende Companies

Clou: Colleague Letter of Understanding - Webinar¹⁵

Components

1) Personal commercial mission:

z.B: My mission to ensure our customer receive pristine tomatoe product free from foreign tomatoes (aussortieren)

- Meins – spricht mich an
- Ist Teil der Abmachung mit meinen Kollegen. Sie müssen es verstehen und zustimmen
- Kurz – 1-2 Sätze + positiv
- Nicht die Liste der Tätigkeiten, sondern es muss deinen Purpose innerhalb des Unternehmen fassen
- Maßstab für deine Aktivitäten – Dient diese Handlung mir dabei, meine Mission zu erfüllen
- Verbunden zur Unternehmens-Mission, verbindet deine Tätigkeiten mit dem großen Ganzen

2) Klärung für mich:

Was sind deine Aktivitäten, um diese Personal commecial mission zu erreichen?

Klärung mit den von mir abhängigen Kollegen: Supplier/Abnehmer...

Welche DL/Produkte brauchst du von mir, damit du deinen Job machen kannst?

3) Ich werde meine Leistung durch folgende Sprungbrett Kennzahlen messen – was ist dabei Perfection? Near time targets

4) My personal development goals and planst o chieve those goals are...

Primary tool for self-management

Clou is a contract: Roles and responsibilities, conflict resolution, basis of performance review,

difference Clou-collegue and „normal“ collegue, deep, meaningful ongoing relationship – share your core activities, inside your process or provide you with things, clear understanding of exchange , longtime, substancial relationship, performance circle

12,5 clous are Durchschnitt, größte Nummer 30 (impratical – manage relationsships daily) kleinste 2-3 clous

Not necessary you depend one specifically, z.B. IT/ Payroll

jeder hat auch Einfluss auf andere non-clous

How updated and maintained: 4-5 later nach Start Selbst-Organisation, first letter – contract with collegueas, 1x a year, different: 4-5 years, others esp. Younger collegueas every 2-3 month; once a year ceremonial review process, update as things change...

Software as support – extra Webinar, downside – substitute of personal interaction..., business contract, contract = memorialise the agreement.... Hard conversations

Levels of decision authority: altes System, initial decision agreement, activities high level, many same activity, each activity with a decision - agreed recommending, decide, now wider set of activity – not same activity, who is doing what; authority in to the activity himself

Process orientated company

¹⁵ Webinar SMI Clou Webinar:

<https://www.youtube.com/watch?v=fi1TMBjUxuk&list=PLDhzatoQmKMr18698glDJaeXG7obVtOEd>

When is an employee ready for their clou/ challenges for new colleagues? Tendacy to be assigned to something, taking initiative; when we post a job opportunity – mission as basis; appliciaton: are you willing to take on the mission; extensive intevieiw process – we start to constructing the clou, negotiate the deal with colleagues, first 2-3 weeks – lose on starting process, meet someone who helps you to define the clou, 4 weeks you have your clou...

Hirering process

We search for different things than other people – organising yourself, coordinate with others, outside the workplace, the function are not foreign for people, just including to work is new...

Clou – can anyone hold anyone hold accountable for their agreement

Total responsibility, metaphor ship – guy sweeping the floor, giving feedback, responsibilty about consequences, saw the iceberg, not my deal – aufgabe des Kapitäns...

No secret cows, whenn ich was sehe, dann approach ich den anderen; obligation to engage with him – it doesnt matter, accountability is universal, you could look at anybodys clou

Are you any colleagues to coordinate, management function, no role for coordinating people, scheduling function yes, not directorial function; you have right to negotiate the schedule with colleagues, flavors oft hat, structurally no...

An organisation, noone needs controll of others, refrain of a controll relationship, schedule okay, preference engage without controll

Clou as a framework, take some work for self-management

Performance management process: individual performance – see: gaining agreement webinar; integrity lacking – really have to go; clou = try to figue it out, also a supporting system, ... sometimes someone not cut out: we don´t have the ability to fire, anybody can go and ask to leave, initiating the process – and

Everyone is manager, everyone has a coordinating function...

Übergang: Was denkst du? – die Verantwortung bei den MA lassen, statt etwas zu übernehmen, vgl. Junkfalk

Compensation – rooted in market, market salary survey

Personal development – own plan, suggestions of the colleagues...

Webinar Clou-Systems/Software¹⁶

Vgl. Glassfrog

Präsentation: https://prezi.com/i4mfdrvl6ofw/clou-systems-webinar/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

Complete visibility

Wesentliche Elemente

- Personal commercial mission
- Responsibilities and activities
- Clou colleagues
- Personal development

Business Unit

- Seminar to department
- Track revenue/ expenses – make good business decision
- Publish P&L for each (?)

Steppingstones – KPI

- How well are you performing your agreements
- Provide context (expressed in a ratio)
- Perfection is the ultimate goal = ever room for improvement, 18 golf
- Own Near-term targets

Page letter:

Introduced 1996, in excel, physically signed by clou colleagues, filled in a binder

Clou database:

Webdatabase - 2007 Ron - all colleagues provide information,

PARTS OF THE SYSTEM

- Name + personal business mission
- Home:
- Measurements
- My updates
- My Clou Colleagues + changed items in their profile (5)

Profile:

- Personal commercial mission
- My work schedule – Working hours
- Resources requirement – what kind of resources I do need
- Short-term goals
- Long term goals

Process architecture

- All the business units in the company, Every responsibility, Where agreements are made... Anybody can create and optimize
- Inhalt pro Activity: Name – brief description – assigned steppingstone

¹⁶

<https://www.youtube.com/watch?v=2wHMY4yT6TY&list=PLDhzatoQmKMr18698glDJaeXG7obVtOEd&index=2>

- Monitoring any steppingstone/KPI
- Other colleagues who have the same activity sichtbar
- Proposed changes sichtbar im System...

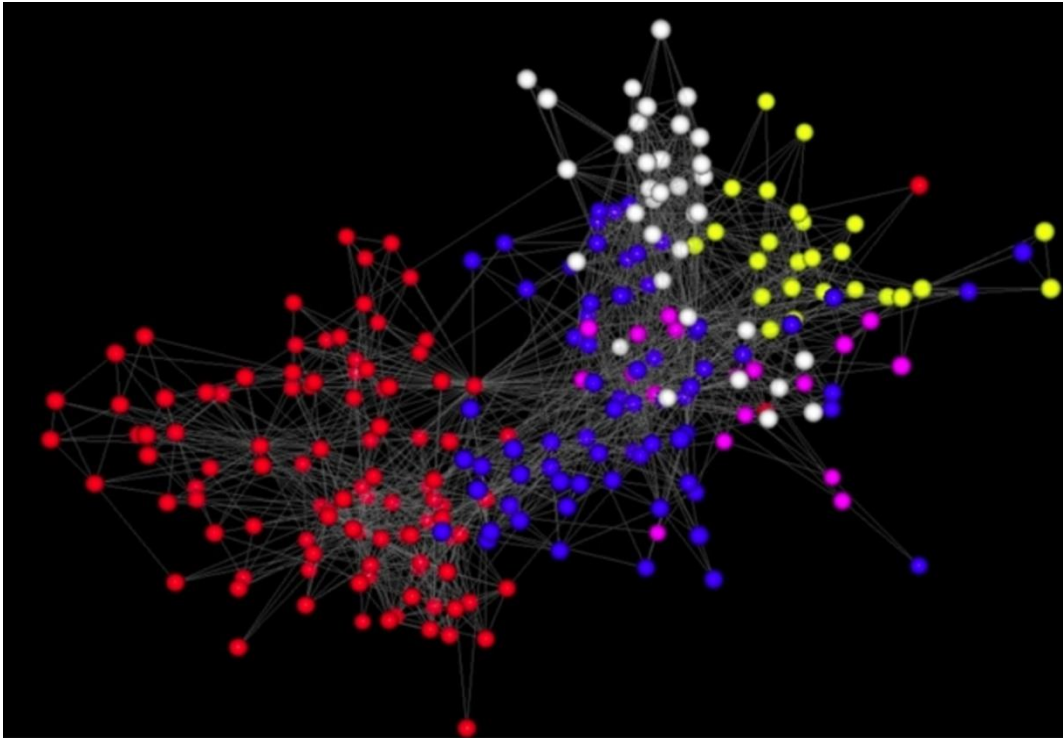


Abb: Netz von CLOUS

Steppingstone Dashboard - Elements

- Name + purpose
- Time Granularity
- Wie berechnet?
- Perfect Value
- Daten Quelle verfügbar...

Webinar: Gaining Agreement¹⁷

How we resolve conflicts at Morning star

We envision an organisation as a group of individuals

Vier-Stufen-Prozess

- 5) Direktes 1:1 Gespräch sobald wie möglich, um Schwierigkeiten miteinander zu lösen
- 6) Wenn ein Kollege unzufrieden ist, dann wird ein weiterer Kollege dazu genommen (beide stimmen zu zum 3. Kollegen), kein Judge – 3rd party – no requirement for 3rd party, need to have some technical inside on the issue
- 7) Dann 3-10 Kollegen, die zum Thema passen. Alle versuchen eine gemeinsame Lösung zu finden. Pannelist – assist to find a solution
- 8) President of Morning Star
 - Joins the panel
 - Decides the issue
 - Designate eine passende Person, die die Entscheidung trifft

Wichtig ist, dass die Leute wirklich motiviert sind, diesen Prozess zu Ende zu führen und dran zu bleiben...

Wenn es nicht genügend mattered, dann nicht so wichtig bzw. die Person nicht so committed to our mission

Auch für negatives Feedback – Disziplinierungen, not performing – die andere Person hat fast die Verpflichtung dran zu bleiben

Meistens wird es ein Kompromis

Wenn die Gruppe hineinkommt, dann viele Meinungen, selten eine klare Meinung
100er Disagreements täglich – 90% 1:1, 9% davon im zweiten Stage, 1% Panel, davon ca. 1/10 Presidential, Panel 40times a year, Presidential 15times – meistens, ob eine Person bleiben soll oder nicht

400 fixe Kollegen, 2.400 saison-Mitarbeiter

Final step former only joins the panel... - holy process

OWNER stellt sich unter die gemeinsamen Regeln, vgl. Semco, Sociocracy...

In writing dokumentieren die ersten Phasen, damit der letzte Schritt etwas schwieriger wird...

Sich gut überlegen, ob mein Problem wirklich vor anderen Kollegen standhält oder es einfach eine Form von Unsympathie ist...

Tendenziell stärkt es die Beziehung...

Time as investement in relationship...

Sometimes Ombusman – Coaching, Frage, Selbstklärung – Unterstützung für den 1:1 Prozess, nicht hinter dem Rücken reden oder sich vorher Koalitionen finden...

Find the right people – in Einklang mit den Prinzipien

Legel assaults/ breaches – process direct to the owner, grounds for immediate dismissal, breaking the law, harming another person, not negotiable

¹⁷

<https://www.youtube.com/watch?v=rNegUFYwXi4&list=PLDhzatoQmKMr18698glDJaeXG7obVtOEd&index=3>

Webinar Compensation¹⁸:

Honestly, we´re not perfect...- ehrlich...
Family analogies...

Principles of a well-functioning compensation system

- Compensation must be market-driven: not above market comp, und nicht unter Marktpreis Kompensation
- If you want long-term viability, compensation must be performance-base = objective and subjective matter, no formulaic systems – accept human judgement
- Those with appropriate expertise and the most relevant knowledge should make decisions – outside firm: independent salary survey – the colleagues or customers oft he person knows the best about knowledge... exchange money between company and colleagues fort he work...
- Third party payer systems are generally inefficient (and quite often, wrong)

Vgl. Semco: Markt, andere Unternehmenseinheiten, Gewinn

Elect a compensation committee – generelle Repräsentative, jeder kann sagen, dass aufgrund von Expertise/Verantwortung ich eine Erhöhung möchte

Compensation Committee gibt Rückmeldung, zu viel/zu wenig – we´re trying to find the truth, nicht einer entscheidet, sondern gemeinsames Agreement, wenn möglich Varianz bei dem Salary Survey – starting point

Right mix in return – capital/worker...

Folks in our company tend to make 12-15% durchschnittlich mehr als bei den Mitbewerbern
(bis 30.00)

¹⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=MrBpSJM-6ZI&list=PLDhzatoQmKMr18698glDJaexG7obVtOEd&index=4>

KRITIK

Wieder Frage nach Eigentum, vgl. Semler

Auf der Homepage sind zwei Auseinandersetzungen zu finden mit einem ehemaligen Mitarbeiter sowie einer regionalen Wasser-Qualitäts-Prüfungsstelle.

Ressourcen

Vgl. <http://www.self-managementinstitute.org/>

<https://twitter.com/SelfMgmtInst>

Doug Kirkpatrick – Beyond Empowerment

Weitere Quellen:

<https://de.scribd.com/presentation/287105668/Case-Study-MorningStar>

<https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2012/10/Self-Management-Success-at-Morning-Star> (Doug Kirkpatrick)

Youtube Videos:

<https://www.youtube.com/watch?v=qqUBdX1d3ok&feature=youtu.be> (I Tomato - kleiner Film über Morning star)

<https://www.youtube.com/watch?v=DCAafzqbjXo> (Hangout mit Paul Green Jr, Self-management-Institut)

https://www.youtube.com/watch?v=_lV6so8Oq7Y (Vortrag Doug Kirkpatrick)

<https://www.youtube.com/watch?v=WEzEgFqrvcA> (Doug KP – Self organising teams)

<https://www.youtube.com/watch?v=Ej4n3w4kMa4> (Ted Talk Doug Kirkpatrick)

Berichte über MS:

<http://www.inc.com/audacious-companies/leigh-buchanan/morning-star.html> (Inc)

Case Study – 9 \$:

Gino, Francesca, and Bradley R. Staats. "[The Morning Star Company: Self-Management at Work.](#)" Harvard Business School Case 914-013, September 2013. (Revised January 2014.)

http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/06/the_bossless_office_how_well_do_workplaces_without_managers_function.html?via=gdpr-consent