

# WENIGER HIERARCHIE, MEHR ENGAGEMENT

Selbstorganisation kann das Engagement und das Wohlbefinden von Teams fördern.  
Dies zeigt das Beispiel des Westschweizer Unternehmens Loyco, das diesen Ansatz seit bald zehn Jahren lebt.

Text: Erik Freudenreich

Welchen Einfluss hat Selbstorganisation auf Sinnhaftigkeit und Wohlbefinden bei der Arbeit? Diese Frage stellten sich vor einigen Jahren die Gründer des Westschweizer Unternehmens Loyco, das auf das Outsourcing von Supportfunktionen (Finanzen, HR, Versicherungen) spezialisiert ist. «Wir haben bei der Gründung unseres Unternehmens im Jahr 2013 eine sehr flexible Organisation eingeführt», erklärt Christophe Barman, Mitgründer von Loyco. «Mit dem wachstumsbedingten Wechsel zu einer hierarchischeren Struktur zeigten sich bei einigen Mitarbeitenden erste Anzeichen von Demotivation.»

Die Geschäftsleitung von Loyco beschloss daraufhin, ihre Funktionsweise zu überdenken. Sie liess sich dabei insbesondere von den Prinzipien der Holokratie sowie vom Manifest «Reinventing Organizations» des belgischen Ökonomen Frédéric Laloux inspirieren. Das 2014 veröffent-

lichte Werk trug dazu bei, die Idee eines neuen Organisationsparadigmas bekannt zu machen, das mit traditionellen hierarchischen Modellen und einer strikten Steuerung durch Kontrolle bricht.

Der Autor beschreibt darin das Aufkommen sogenannter «teal organizations», die fortschrittlichste Entwicklungsstufe von Unternehmen. Diese beruhen in erster Linie auf:

- 1. Selbstorganisation:** Kleine Teams, in der Regel bestehend aus rund zehn Personen, verfügen über weitreichende Autonomie, um selbst zu entscheiden, Prioritäten zu setzen und sich zu organisieren.
- 2. Ganzheit:** Diese Organisationsform misst zudem der Integrität der Person bei der Arbeit einen hohen Stellenwert bei, indem sie anerkennt, dass sich ein Individuum nicht auf seine Funktion beschränkt und Teil einer beruflichen Gemeinschaft ist, die über formale Rollen hinaus auch Menschlichkeit und Erfahrungen miteinbezieht.
- 3. Evolutiver Sinn:** Schliesslich zeichnen sich «teal organizations» durch einen Sinn und Zweck aus, der über das reine Streben nach Gewinn und Wachstum hinausgeht. Das Unternehmen wird als lebendiger, sich ständig weiterentwickelnder Organismus verstanden, der lernen, sich verändern und sich laufend an sein Umfeld anpassen kann.

## Loycokratische Verfassung

Ab 2017 führte Loyco die «Loycocracy» ein, ein Modell der Selbstorganisation, das auf Rollen und Kreisen aufbaut. Jede Person vereint mehrere Rollen mit einer Schätzung der für jede Rolle aufgewendeten Zeit. Zu den fachlichen Rollen kommen Aufsichts- oder Supportrollen hinzu. So kann eine Person beispielsweise den Grossteil ihrer Zeit ihrer Haupttätigkeit widmen und gleichzeitig eine Rolle im Bereich Talent (HR), Logistik oder Organisation übernehmen. Diese Rollen werden verteilt und entwickeln sich im Lauf der Zeit weiter.

«Heute sind wir 140 Mitarbeitende und es gibt keine Chefs mehr; jede Person ist innerhalb des Rahmens ihrer Rollen autonom. Entscheidungen werden nach zwei Prinzipien getroffen: Einerseits wird geprüft, ob die Rolle entscheidungsbefugt ist und andererseits wird gemeinsam mit den betroffenen Rollen nach einer Konsenslösung gesucht.» Mehr als 99 Prozent der Entscheidungen werden nach diesem Modell getroffen. Für strategische Entscheidungen hat das Unternehmen eine Form der internen Demokratie eingeführt, die Aktionärinnen und Aktionäre sowie den Verwaltungsrat miteinbezieht, mit Abstimmungsmechanismen und «Pendelverfahren» zwischen diesen beiden Kreisen – ganz nach dem Modell des Schweizer Parlaments.

Entgegen gewissen verbreiteten Vorstellungen bedeutet Selbstorganisation nicht, dass es keinen Rahmen gibt. «Unser Governance-Modell ist sogar stärker strukturiert als jenes einer traditionellen Organisation», betont Christophe Barman. «Wir stützen uns insbesondere auf eine «Verfassung», welche die Governance-Prinzipien des Unternehmens regelt und öffentlich zugänglich ist – ebenso wie die Kreise und Rollen.»

## Konkrete Auswirkungen

Das neue Modell wirkt sich sehr konkret auf das Wohlbefinden und Engagement aus. «Im Gegensatz zu Stellenbeschreibungen sind Rollen etwas Fließenderes. Dadurch lassen sich Kompetenzen und Interessen möglichst genau aufeinander abstimmen. Die Mitarbeitenden tun vermehrt Dinge, die sie gerne tun und für die sie Talent haben. Zudem können sie ihre Rollen im Lauf der Zeit anpassen, was das Gefühl von Sinnhaftigkeit stärkt. Ebenso verfügen sie über grosse Flexibilität bei der Organisation ihrer Arbeit.»

Die HR-Kennzahlen bestätigen die positiven Effekte dieses Modells. «Im Jahr 2025 wiesen wir eine Absenzenquote von lediglich rund 2,2 Prozent

## WORKSHOP

### Im interaktiven Workshop «Équipes auto-organisées, moteurs d'une prospérité régénérative» (F)

von Christophe Barman, Loyco, und Stephanie Tauber Gomez, B Lab Switzerland, wird thematisiert, wie Selbstorganisation im Alltag gelebt werden kann, welche Herausforderungen bei Loyco auftraten und welche qualitativen und quantitativen Auswirkungen beobachtet wurden? Mithilfe eines strukturierten Canvas können die Teilnehmenden die Übertragbarkeit auf ihr eigenes Unternehmen analysieren.

Nationale BGM-Tagung,  
15. September 2026, 11.30–12.30 Uhr  
(Workshop Nr. 9, Saal Panorama 5, 6. OG).

und eine Fluktuation von nur 7 Prozent aus», präzisiert Christophe Barman. Das Unternehmen integriert zudem eine soziale und ökologische Dimension in seine Leistungsmessung. Dies zeigt sich in einem Indikator für den Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA), der in «EBITDA-PP» umbenannt wurde. PP steht dabei für «People & Planet».

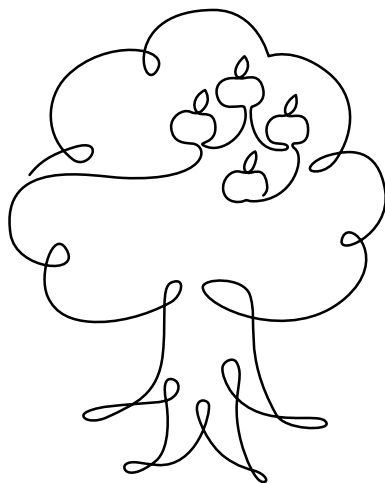
### Freiheit und Legitimität

Die Einführung einer Form von Selbstorganisation ist jedoch nicht ohne Hürden. «Eine Herausforderung bestand darin, ein Umfeld zu schaffen, damit die Mitarbeitenden sich wagen, die mit ihren Rollen verbundene Autorität wahrzunehmen. Es brauchte Zeit, bis sich die Menschen legitimiert fühlten, Entscheidungen zu treffen; das lässt sich nicht von heute auf morgen verordnen.» Zudem kann sehr grosse Freiheit auch zu Überengagement führen. «Wir hatten einige Burnout-Fälle, darum begleiten wir heute unsere Mitarbeitenden stärker und investieren mehr in unsere Gesundheitspolitik. Seit 2025 sind wir mit dem Label «Friendly Work Space» ausgezeichnet.»

Für Organisationen, die sich von diesem Modell inspirieren lassen möchten, nennt Christophe Barman vier zentrale Voraussetzungen:

1. Die Strategie muss klar, verbindlich und idealerweise gemeinsam mit den Teams erarbeitet sein.
2. Die Struktur muss explizit und formalisiert sein, mit einer guten Abstimmung zwischen den verschiedenen Governance-Ebenen.
3. Es braucht eine starke Kultur, die im Alltag gelebt und langfristig gepflegt wird, insbesondere durch regelmässiges Feedback zu den erwarteten Verhaltensweisen.
4. Informationen müssen zugänglich, strukturiert und transparent sein, denn Mitarbeitende können nur dann autonom handeln, wenn sie über die richtigen Informationen verfügen.

## TOOL «TEAM-BAUM»



**Früchte =**  
Möglichkeiten & Chancen

**Kraft (Stamm) =**  
Wie behalten wir unsere  
Teamqualitäten bei?

**Wurzeln =**  
Teamqualitäten, die uns als  
Team ausmachen

Um den Zusammenhalt zwischen seinen 140 Mitarbeitenden an fünf Standorten zu stärken, nutzt Loyco den «Team-Baum» aus dem «Leadership-Kit» von Gesundheitsförderung Schweiz. Dieses Gratis-Tool zielt darauf ab, die gemeinsamen Stärken und Werte eines Kollektivs sichtbar zu machen. Das Prinzip? Während einer rund 40-minütigen Session beginnt jede teilnehmende Person damit, die Qualitäten des Teams zu identifizieren (Wurzeln). Anschliessend wählt die Gruppe jene aus, die sie am besten repräsentieren, und diskutiert deren konkrete Bedeutung. Der «Stamm» ermöglicht es, darüber nachzudenken, wie diese Stärken bewahrt werden können, während die «Früchte» die zu entwickelnden Chancen in die Zukunft projizieren.

Hier finden Sie das Gratis-Tool  
«Team-Baum» von Gesundheits-  
förderung Schweiz:



Hier geht's zum Erfahrungsbericht,  
den Loyco mit dem Tool gemacht hat,  
inkl. Video:



Bild: z/vg