

Vorgehensweise der Swisscom. Auch nach neun Monaten war der Personalabteilung klar, dass das Modell weitergeführt werde. Zudem werden zwei weitere Bereiche der Swisscom auf die Holakratie umsteigen. Gemäss Adrian Bucher, dem Initiator des Holakratie Experiments, macht es bei der Swisscom allerdings keinen Sinn das System über die gesamte Organisation anzuwenden. Es brauche schlicht nicht in sämtlichen Bereichen maximale Agilität. In gewissen Bereichen sind stabile und hierarchisch geprägt Organisationsformen zielführender. Ein modernes Unternehmen müsse für verschiedene Mitarbeitende attraktiv sein. So seien die Ansprüche der Arbeitnehmenden beispielsweise eine stabile Umwelt, eine hohe erfolgsbasierte Bezahlung, oder maximale Kreativität und Selbstbestimmung. Der Vorteil der Holakratie liegt insbesondere darin, dass Mitarbeitenden im Sinne des Unternehmens das tun können, für was sie Feuer und Flamme sind und sich in verschiedenen Rollen miteinbringen können (Morgenthaler, 2017).

Entgegen den positiven Praxiserfahrungen werden auch Bedenken, bezüglich der Rollen und der damit einhergehenden Dokumentation geäussert. Obschon die Rollen als sinnvoll angesehen werden, können sie unpraktisch sein. Bei einer hohen Rollenvielfalt und Komplexität müssen diese häufig gelesen werden, um Zuständigkeiten zu prüfen. Es kommt nicht von ungefähr, dass Stellenbeschreibungen aus der Mode gekommen sind (Grote & Goyk, 2018, S. 89). Sie sehen die Holakratie als gute Zusammensetzung von Regeln und Instrumenten, um bei unstrukturierten Unternehmen sinnvolle formelle Strukturen einzuführen. Mehr allerdings nicht (Grote & Goyk, 2018, S. 91). Des Weiteren zweifelt Van de Kamp (2014, S. 12) an der erfolgreichen Umsetzung des Modells in Teams mit einem hohen Anteil an Juniors, welche in der Selbstorganisation noch keine Erfahrung haben.

In der Praxis lassen sich zudem auch einige Unternehmen finden, welche das Experiment Holakratie wieder aufgegeben haben. Beispielsweise trennte sich das Unternehmen *Medium* im Jahre 2016, nach 4 Jahren mit der Holakratie, wieder vom Organisationsmodell. Die langen Diskussionen infolge Auseinandersetzungen waren schlussendlich ausschlaggebend, dass man vom Konzept Abstand nahm. Auch die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden hat sich immer schwieriger gestaltet, da diese Organisationsform für Bewerber nicht greifbar war und missverstanden wurde (Jeromin et. al., 2018, S. 12). Trotz der Abkehr vom System Holakratie bleiben sie der Selbstorganisation allerdings treu (Ayberk, Kratzer, & Linke, 2017, S. 7).

3.4 Der Human-Ressourcen-Ansatz

Der Human-Ressourcen-Ansatz, welcher unter anderem durch Maslow (1954) und Herzberg, Mausner & Snydermann (1959) vertreten wurde, gilt als eine Weiterentwicklung des Human-Relations-Ansatzes. Während in der Human-Relations-Bewegung die Organisationsstruktur noch als Management Aufgabe erachtet wurde, bezieht der Human-Ressourcen-Ansatz die formale Organisationsgestaltung aktiv mit ein (Schreyögg, 2003, S. 53). Nach der Human-Ressourcen-Theorie behindern klassische Organisationsformen, welche durch ihre strikten Autoritätsverteilungen und Regeln