

komplexeres Modell berge an sich bereits Schwierigkeiten (Interview 3). Im Gegensatz zu bisherigen Unternehmen welche die Holokratie leben, habe die Bank grundsätzliches ein schwierigeres und komplexeres Geschäftsmodell, welches nur schwer in einer Holokratie zu führen wäre (Interviewpartner 4). Für Experten 4 und 8 ist ganz klar, dass die Holokratie bis zu einer gewissen Komplexitätsstufe durchaus Sinn machen könne, allerdings das Modell irgendwann wieder in klassische Strukturen kippen würde (Interviewpartner 4 & 8). Diese Aussage stützt auch Interviewpartner 1, welcher die Holokratie insbesondere bei Startups als erfolgsversprechend ansieht. Sobald diese wiederum wachsen und neue Leute suchen, werde es schwierig werden passende Mitarbeitende zu finden, welche sich in diesem System zurechtfinden (Interviewpartner 1).

Im Zusammenhang mit dem Anstieg der Komplexität erwarten die Experten 2, 3 und 5 einen Anstieg des Abstimmungsaufwandes, was die Unternehmung schwerfälliger werden lasse. Bei neuen Aufgaben, ohne bereits definierte Verantwortlichkeiten, würde der Abstimmungsaufwand wohl sehr lange dauern. Diese Zeit stehe vielfach jedoch schlicht nicht zur Verfügung (Interview 2). Experte 3 sieht diesen Punkt sehr ähnlich. Die Verteilung der Rollen sei mit sehr viel Aufwand und Erklärungsbedarf verbunden. Die Abgrenzungen müssten zudem sehr strikt und klar sein, dass sich einzelne Mitarbeitende in ihren Verantwortlichkeiten nicht in die Quere kommen. Dieser Prozess würde unzählige Ressourcen verbrauchen (Interview 3). Einen hohen Abstimmungsaufwand innerhalb einer grösseren Organisation erwartet auch Experte 5, welcher ebenfalls die Problematik der mehrfachen Rollenschaffung anspricht. Es sei kaum zu verhindern, dass identische Rollen in den verschiedenen Kreisen gebildet werden, was zu Problemen führen werde (Interview 5).

In gewissen Aussagen konnten die Bedenken bezüglich des *Faktors Organisationsgefüge* bereits erkannt werden. Vier der acht Experten sehen eine Herausforderung in der Sicherstellung, dass die Organisation als Ganzes sich gemeinsam entwickelt und nicht auseinanderlebt.

Interviewpartner 2 erklärt seine Bedenken mit der Aussage: *„Angenommen ich bin beim Banking und habe mehrere Filialen und wenn ich sage ich würde so eine Filiale als Kreis machen, dann glaube ich würde es gut funktionieren. Das könnte ich mir gut vorstellen. Nur wo ich dann das Problem hätte ist, laufen diese Kreise dann wirklich alle gleich, oder alle unterschiedlich? Und das wäre natürlich fatal, in so einem Bereich, wo ich sage, ich will das Kundenerlebnis überall gleich haben.“* (Interview 2, Abs. 27). Experte 2 ist fest davon überzeugt, dass sich einzelne Filialen unterschiedlich entwickeln würden und sieht die grosse Herausforderung der Holokratie, dies im Sinne der Organisation zusammenzuhalten. Dieses Phänomen, insbesondere bei dezentralen Unternehmen zu unterdrücken, stelle sicherlich eine grosse Herausforderung dar (Interview 2). Das gleiche Beispiel wird auch von Experte 6 aufgenommen. Was passiert, wenn sich Kreise in eine ganz andere Richtung entwickeln und mit der restlichen Unternehmung an sich nicht mehr viel gemeinsam haben? Es wäre durchaus zu vermuten, dass es Subkreise gibt welche eine so starke Eigendynamik annehmen, dass sie anderen Kreisen schaden. Experte 6 ist deshalb sehr skeptisch, wie das ganze Organisations-