

Adrian König\*

# Holacracy: Management ohne Manager?

## Aktienrechtliche Verantwortlichkeit, Geschäftsführung und Compliance-Risiken in holokratisch strukturierten Gesellschaften

Kurzbeiträge

### Inhaltsübersicht

- I. Einleitung
- II. Holacracy-Framework
- III. Aktienrechtliche Verantwortlichkeit in Holacracy
  1. Delegierbare Geschäftsführung
  2. Bestellte Organe in Holacracy
  3. Faktische Organe in Holacracy
  4. Zwischenfazit
- IV. Sorgfalt und Compliance
  1. Gesteigerte Sorgfaltspflichten im Rahmen des Holacracy-Frameworks
  2. Exkurs: Unternehmensstrafbarkeit im Rahmen des Holacracy-Frameworks
  3. Zwischenfazit
- V. Würdigung

### I. Einleitung

«Change» wird als essenziell für Innovation in Unternehmen betrachtet.<sup>1</sup> Die «Lean-Management-Welle» der 1990er Jahre, kombiniert mit einer schwachen Konjunktur und bedrohlicher japanischer Konkurrenz, leitete einen teils disruptiven Wandel in der globalen Unternehmenslandschaft ein.<sup>2</sup> Angesichts einer heutzutage dynamischeren «VUCA-Welt»<sup>3</sup> stehen Organisationen vor kontinuierlichen Herausforderungen, insbesondere hinsichtlich ihrer Strukturierung.<sup>4</sup> Die Tech-Branche, besonders geprägt durch stark volatile Externalitäten, stellte sich diesen mit dem «Agile Manifesto» und legte hierdurch den Grundstein für hybride Organisationsformen, welche Teamarbeit und Selbstverantwortung in den Fokus rückten.<sup>5</sup> Unternehmensorganisation ist somit aktueller denn je und gepaart mit «New Work» ein

<sup>1</sup> ACHILLES A. ARMENAKIS/ARTHUR G. BEDEIAN, Organizational change: A review of theory and research in the 1990s, *J. Manag.* 3/1999, 293 ff., 307; DENNIS G. ERWIN/ANDREW N. GARMAN, Resistance to organizational change: linking research and practice, *Leadership & Org. Dev. J.* 1/2010, 39 ff., 40 f., so stösst Wandel oft auf Widerstand innerhalb von Organisationen; JEROEN STOUTEN/DENISE M. ROUSSEAU/DAVID DE CREMER, Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures, *Acad. Manag. Ann.* 2/2018, 752 ff., 766.

<sup>2</sup> OLALEKAN ASIKHIA/NGOZI NNEJI/ABIODUN OLAFENWA/OLADIPO OWOYE, Change management and organisational performance: a review of literature, *IJAEM* 5/2021, 67 ff., 67; DIETMAR VAHS, Organisation, Ein Lehr- und Managementbuch, 11. A., Stuttgart 2023, 27.

<sup>3</sup> BURCU TASKAN/ANA JUNÇA-SILVA/ANTÓNIO CAETANO, Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review, *Int. J. Organ. Anal.* 7/2022, 196 ff., 196; VAHS (FN 2), 635, «VUCA» steht für «Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity» und dient als Modell, um die dynamischen Herausforderungen in der strategischen Führung in einer zunehmend global- und digitalisierten Welt zu verstehen.

<sup>4</sup> Vgl. TASKAN/JUNÇA-SILVA/CAETANO (FN 3), 197; MANUEL R. TEJEIRO KOLLER, Exploring adaptability in organizations: Where adaptive advantage comes from and what it is based upon, *J. Organ. Change Manag.* 6/2016, 837 ff., 837, 838 f.; VAHS (FN 2), 635 f., 637 f.

<sup>5</sup> MASHAL ALQUDAH/ROZILAWATI RAZALI, A review of scaling agile methods in large software development, *Int. J. Adv. Sci.* 6/2016, 828 ff., 829 m.w.H. zu agilen Organisationsformen; erstmals MARTIN FOWLER/JIM HIGHSMITH, The agile manifesto, *Software Development Magazine* 8/2001, 28 ff., 28 ff.; VAHS (FN 2), 647; PEPIJN VAN DE KAMP, Holacracy – A radical approach to organizational design, in: Dekkers Hans et al. (Hrsg.), *Elements of the*

\* ADRIAN KÖNIG, MLaw, B.Sc.Min. BA., CAS ILE, wissenschaftlicher Hilfsassistent am Institut für Internationales Privatrecht und Verfahrensrecht (CIVPRO) am Lehrstuhl von Herrn Prof. Dr. iur. RA. Florian Eichel an der rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern (UniBE), Student M.Sc. BA. Der Autor dankt Herrn Prof. Dr. iur. RA. Thomas Jutzi, LL.M (Institut für Wirtschaftsrecht – IWR – UniBE), Herrn MLaw RA. Luca Yousef (Assistent IWR) und Herrn MLaw RA. Matthias Grossmann-Rufibach (Assistent CIVPRO) für die Durchsicht und Hinweise. Ebenfalls gedankt sei Herrn Dr. iur. RA. Philipp Estermann (Senior Associate, MLL Legal) sowie Herrn Dr. iur. RA. Gregor Bachmann (Associate, Kellerhals Carrard), für den Austausch. Weiterer Dank gebührt Frau Nadja Perroulaz Kessler (VR Liip AG), Herrn Stephan Handschin und Herrn Ivo Bättig (beide VR Unic AG) sowie Herrn Oliver Blindenbacher (VR Nexple AG) für die vielen Gespräche und die Möglichkeit der Praxisblicke.

Megatrend.<sup>6</sup> Spätestens seit der Causa «Zappos»<sup>7</sup> gewinnen «ganzheitlich-agile Ansätze» wie «Holacracy» an praktischer Relevanz – so auch in der Schweiz.<sup>8</sup> Mit der plakativen Bezeichnung als «Management ohne Manager»<sup>9</sup> bezweckt das Unternehmensorganisationsframework Holacracy die Dezentralisierung von Führung.<sup>10</sup> Das Organisationskonzept zeichnet sich – anstelle einer «klassischen» Linienstruktur – durch eine von «ausen nach innen» gerichtete Gliederung aus. Alle Stellen<sup>11</sup> des Unternehmens sind hierbei in Kreisen angeordnet.<sup>12</sup> Ausgehend vom äussersten Kreis (*General Company Circle*, kurz GCC), der die Gesamtorganisation widerspiegelt, werden Subkreise gebildet, die aufbauorganisatorische Einheiten verkörpern. Diese besorgen das operative Geschäft der Gesellschaft grundsätzlich autonom und ohne Führungsperson.<sup>13</sup> Entscheidungen im Unternehmen werden kollektiv in komplexen «Konsent-Verfahren» getroffen, während sich die Rolle des Verwaltungsrates gemäss Konzept darauf beschränken soll, der Gesellschaft in einem visionären Sinne die strategische Richtung zu weisen.<sup>14</sup>

Software Development Process-Influences on Project Success and Failure, Amsterdam 2014, 13 ff., 15.

- <sup>6</sup> Zur «New Work» Thematik und den Megatrends s. JEREMY AROLES/NATHALIE MITEV/FRANÇOIS-XAVIER DE VAUJANY, Mapping themes in the study of new work practices, *New Tech. Work Employ.* 3/2019, 285 ff., 287, 287 f.; VAHS (FN 2), 648; sowie JULIE LINTHORST/ANDRÉ DE WAAL, Megatrends and disruptors and their postulated impact on organizations, *Sustainability* 8740/20/2020, 19.
- <sup>7</sup> 2015 führte Tony Hsieh als CEO der Amazon-Tochtergesellschaft Zappos mit etwa 1500 Mitarbeitern eine vollständige und abrupte Umstellung auf Holacracy durch; DON D. WARRICK/JOHN MILLIMAN/JEFFERY M. FERGUSON, How Zappos built a zany, high-performance culture, in: Warrick Don D./Mueller Jens (Hrsg.), *Lessons in Changing Cultures: Learning from Real World Cases*, Oxford 2015, 31 ff., 47 f. m.w.H.; krit. ETHAN BERNSTEIN/JOHN BUNCH/NIKO CANNER/MICHAEL LEE, Beyond the holacracy hype, The overwrought claims – and actual promise – of the next generation of self-managed teams, *Harv. Bus. Rev.* R1607B/7/2016, 1 ff.
- <sup>8</sup> «Holos» und «kratía» (griech.), bedeutet so viel wie «vollständige Herrschaft». VAHS (FN 2), 649; nachfolgend wird der Begriff «Holacracy» (der zuweilen teils fälschlicherweise auch als «Holocracy» geschrieben wird) gleichermassen mit der deutschen Übersetzung «Holokratie» verwendet; s. zu holokratisch strukturierten CH-Unternehmen das (private) Verzeichnis von Ivo Bättig, abrufbar unter <<https://www.ivobaettig.com/holacracy-firmen-in-der-schweiz-und-atde.html>> [hier und hiernach entsprechen sämtliche Internet-Referenzen dem Stand des 11. Juli 2024], wobei anzumerken ist, dass die Informationen zu der Anzahl an Mitarbeitern der Unternehmungen nicht mehr aktuell ist.
- <sup>9</sup> BRIAN J. ROBERTSON, Schöpfer des Holacracy-Frameworks, im Interview mit «Capital.de», abrufbar unter <<https://www.capital.de/karriere/die-klassische-management-hierarchie-hat-ausgedient>>.
- <sup>10</sup> «Führung» wird nachfolgend synonym im Sinne der Definition des «Management» (beständige Gestaltung und Ordnung operativen Aspekte innerhalb einer Organisation) verstanden, auch wenn beide Begriffe strenggenommen nicht in Gänze zusammenfallen, s. hierzu WHITTINGTON RICHARD/REGNÉR PATRICK/ANGWIN DUNCAN/JOHNSON GERRY/SCHOLES KEVAN, *Strategisches Management, Eine Einführung*, 12. A., München 2021, 597.
- <sup>11</sup> Unter Stelle ist die kleinste Organisationseinheit zu verstehen. Sie ist Grundelement der Aufbauorganisation und entsteht durch dauerhafte Zuordnung von Teilaufgaben, VAHS (FN 2), 89.
- <sup>12</sup> Vgl. Teil II unten.
- <sup>13</sup> Vgl. Teil II unten.
- <sup>14</sup> Vgl. Teil II unten.

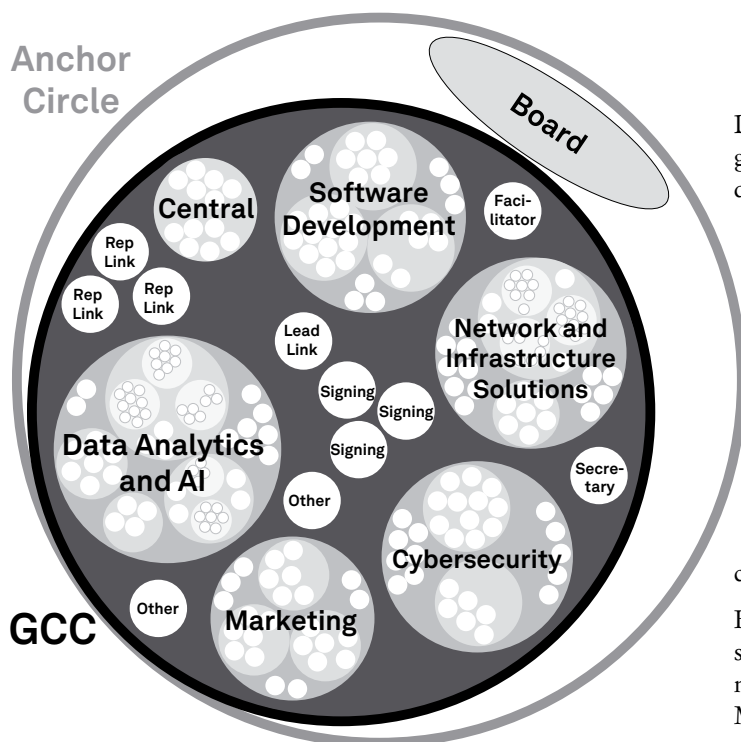
Dass Organisationsformen, die darauf abzielen, traditionelle Führungsstrukturen zu erodieren, auch in der Schweiz Fuss fassen,<sup>15</sup> wirft grundlegende rechtliche Fragen auf. So besteht Klärungsbedarf, wie sich in holokratisch strukturierten Gesellschaften – abgesehen der Haftung der Mitglieder des Verwaltungsrates – die aktienrechtlichen Verantwortlichkeitsverhältnisse ausgestalten (Art. 754 Abs. 1 OR<sup>16</sup>). Dabei stellt sich die Frage, ob innerhalb einer Holacracy-Struktur überhaupt Stellen existieren, die über ausreichende Kompetenzen verfügen, um die aktienrechtliche Geschäftsführung wahrzunehmen (Art. 716b Abs. 1 OR). «Organisch wachsende»<sup>17</sup> Organisationsformen wie Holacracy bergen durch ihre potenziell strukturelle Unübersichtlichkeit und das mögliche Fehlen adäquater Kontrollmechanismen darüber hinaus latente Compliance-Risiken. Dies ist auch mit Blick auf das Unternehmensstrafrecht von nicht zu unterschätzender Relevanz. Zudem wird hiermit weiter die Frage des in solchen Fällen geltenden Massstabs aktienrechtlicher Sorgfaltspflichten aufgeworfen.

Angesichts der Tatsache, dass die rechtswissenschaftliche Literatur in der Schweiz bislang keine substantielle gesellschaftsrechtliche Auseinandersetzung mit der Thematik «Holacracy» geführt hat, zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, einen ersten Schritt zur Schliessung dieser Lücke beizutragen. Im Folgenden wird zunächst geprüft, ob die aktienrechtliche Geschäftsführung überhaupt auf holokratische Unternehmensstrukturen übertragbar ist und welche Implikationen dies für die aktienrechtliche Verantwortlichkeit hat. Darauf aufbauend widmet sich die Analyse den «holacracy-spezifischen» Compliance-Risiken (mit Exkurs hinsichtlich des Unternehmensstrafrechts). Den Abschluss bildet eine Würdigung der Thematik.

## II. Holacracy-Framework

Der vorliegende Abschnitt widmet sich der Darstellung der Grundstrukturen des «Holacracy-Framework» unter besonderer Berücksichtigung der Kompetenzverteilung in der Aufbauorganisation holokratisch strukturierter Gesellschaften.<sup>18</sup>

- <sup>15</sup> S. die Internet-Referenz in FN 8; Die wohl grösste Unternehmung der Schweiz, die das Holacracy-Framework ganzheitlich umsetzt, ist derzeit die Unic AG mit rund 250 Mitarbeitern. Gesellschaften wie die SBB und auch Roche haben das Modell lediglich in gewissen Divisionen implementiert.
- <sup>16</sup> Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911 (SR 220).
- <sup>17</sup> Vgl. Teil II unten.
- <sup>18</sup> S. insb. das Manuskript zum Modell von BRIAN J. ROBERTSON, *Organization at the leading edge: Introducing Holacracy*, Exton 2007, abrufbar unter <<https://gbds.us/clientuploads/downloads/Holacracy.pdf>>, 1 ff. m.w.H., sowie den Webauftritt <<https://www.holacracy.org>>; die nachfolgenden Analyseerläuterungen folgen i.w.S.



Vereinfachte Darstellung einer Holacracy-Struktur der fiktiven «IT Solutions AG»<sup>19</sup>

Wie bereits angeschnitten, zeichnet sich Holacracy durch eine von «ausen nach innen» gerichtete Organisationsgliederung aus. Der im Zentrum des Frameworks stehende GCC umfasst hierbei in konzeptioneller Hinsicht die gesamte Aufbauorganisation.<sup>20</sup> Im Lichte des Gesellschaftszwecks<sup>21</sup> werden Richtlinien<sup>22</sup> für den GCC formuliert, welche für alle durch diesen Rahmen erfassten Akteure verbindlich sind.<sup>23</sup> Überdies unterliegt die gesamte Organisationsstruktur der sogenannten «Holokratie-Verfassung».<sup>24</sup> Hierbei handelt es sich um ein vorgefertigtes Regelwerk, welches die allgemeinen (übergeordneten) Grundprinzipien des Holacracy-Frameworks für die Gesellschaft und eine symbolische «Abtretung der Autorität» an die holokratische Struktur durch den Verwaltungsrat darstellt.<sup>25</sup>

der Systematik in ADRIAN KÖNIG, Décharge und Corporate Governance, GesKR 4/2023, 496 ff., 496 ff.

<sup>19</sup> Die wichtigsten Positionen und Konzepte finden nachfolgend Erläuterung. Weiterführend insb. ROBERTSON (FN 18), 1 ff.; HV (FN 20).

<sup>20</sup> Ziff. 1.3 Holokratie-Verfassung 5.0, in dieser Version als «Super Circle» bezeichnet, abrufbar unter <<https://www.holacracy.org/constitution/5-0/>>, (zit. HV); ROBERTSON (FN 18), 26; VAN DE KAMP (FN 5), 18.

<sup>21</sup> Der «Gesellschaftszweck» hier ist i.w.S. kongruent mit dem statuarischen Zweck der AG. Jedoch wird er in der Formulierung für den GCC insofern «ausgedeutet», als dass er operativ zu verstehen ist.

<sup>22</sup> Richtlinien sind hierbei als konkrete Rahmenregelungen für operatives Handeln zu verstehen.

<sup>23</sup> BERNSTEIN et al. (FN 7), 5 f., 8; MATTHEW T. BODIE, Holacracy and the Law, Delaware Journal of Corporate Law 3/2018, 619 ff., 630; ROBERTSON (FN 18), 10.

<sup>24</sup> FN 19.

<sup>25</sup> BODIE (FN 23), 622; FILIP LIEBERT, Holacracy as a new approach to new product development in IT Industry – Case Study, Scientific

Der GCC wird vom sogenannten «Ankerkreis» umgeben, innerhalb dessen sich der Verwaltungsrat befindet.<sup>26</sup> Gemäss dem Modell erfährt die Rolle des Verwaltungsrates eine signifikante Einschränkung. Symbolisch überträgt er durch die Unterzeichnung der Holokratie-Verfassung seine Autorität wie erwähnt an den GCC, wobei sich seine Aufgaben fortan primär auf eine visionäre Funktion für das Unternehmen beschränken sollen.<sup>27</sup> Nichtsdestotrotz behält er, rein strukturell betrachtet, ein fundamentales Gewicht. So bestimmt er den «Lead Link»<sup>28</sup> des GCC und legt die Regularien des Ankerkreises fest.<sup>29</sup> Der Zweck des GCC und jener des Ankerkreises müssen kongruent sein und ihre Richtlinien dürfen keinen Widersprüchen unterliegen.<sup>30</sup>

Für den GCC wird ein «Lead Link» berufen, der eine spezielle Funktion im Unternehmen innehat: Er ist nicht nur dafür verantwortlich, dass «Rollen» durch Mitarbeiter besetzt werden, sondern fungiert auch als direkte Verbindung zum Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft.<sup>31</sup> Rollen stellen die kleinste organisatorische Einheit in Holacracy-Unternehmungen dar und werden durch detaillierte Tätigkeitsbeschreibungen, inklusive klar definierter Handlungskompetenzen und Zuständigkeiten, charakterisiert.<sup>32</sup> Der GCC-Lead Link hat darüber hinaus die Befugnis, Subkreise zu bilden, sofern sich dies mit den ihm zur Verfügung stehenden Budgets vereinbaren lässt.<sup>33</sup> So können thematisch passende Rollen in untergeordnete Kreisebenen innerhalb des GCC gebündelt werden.<sup>34</sup> Für diese Subkreise wird jeweils ein weiterer Lead Link mit den grundsätzlich gleichen Aufgaben (Strukturierung und Koordination) berufen.<sup>35</sup>

Papers of Silesian University of Technology – Organization & Management Series 145/2020, 279 ff., 284; VAHS (FN 2), 61, 89, 650.

<sup>26</sup> BODIE (FN 23), 628, 631; LIEBERT (FN 25), 283; VAN DE KAMP (FN 5), 18.

<sup>27</sup> HV (FN 20), Ziff. 2.1, 5.1; ROBERTSON (FN 18), 26.

<sup>28</sup> S. den nachfolgenden Absatz.

<sup>29</sup> BODIE (FN 23), 627, 635; ROBERTSON (FN 18), 26.

<sup>30</sup> BODIE (FN 23), 627, 635; ROBERTSON (FN 18), 26.

<sup>31</sup> HV (FN 20), Ziff. 1.4; BERNSTEIN et al. (FN 7), 5, 8, 17; BODIE (FN 23), 629, 631; LIEBERT (FN 25), 283; ROBERTSON (FN 18), 12.

<sup>32</sup> HV (FN 20), Ziff. 1.1, 4.3; BODIE (FN 23), 629; LIEBERT (FN 25), 283; ROBERTSON (FN 18), 28; SABRINA SCHELL/NICOLE BISCHOF, Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation, EMR 1/2019, 123 ff., 125; VAHS (FN 2), 650; VAN DE KAMP (FN 5), 17; BASTIAN WURM/JAN MENDLING/REINALD MINNAAR/ERIK STRAUSS, Power to All or Few People? An Exploration of Power Dynamics in Holacracy, in: Proceedings of the 57<sup>th</sup> HICSS, Honolulu 2024, 6240 ff., 6240; der Term «Rolle» kann als Synonym für den organisationswissenschaftlichen Begriff Stelle verwendet werden. Der Unterschied besteht darin, dass die Rolle im übertragenen Sinne zu verstehen ist: Der Mitarbeiter nimmt die jeweilige Rolle ein, um so persönliche Befindlichkeiten von beruflichen zu trennen. S. hierzu BERNSTEIN et al. (FN 7), 8, «leadership is distributed among roles, not individuals».

<sup>33</sup> BERNSTEIN et al. (FN 7), 5; LIEBERT (FN 25), 283; ROBERTSON (FN 18), 7; SCHELL/BISCHOF (FN 32), 125, 129 f.

<sup>34</sup> HV (FN 20), Ziff. 1.3, 4.3; BERNSTEIN et al. (FN 7), 5 f., 10 f., 12; ROBERTSON (FN 18), 28; SCHELL/BISCHOF (FN 32), 125.

<sup>35</sup> BERNSTEIN et al. (FN 7), 8, 11 f.; ROBERTSON (FN 18), 7; VAN DE KAMP (FN 5), 18.

Dies ermöglicht es dem GCC-Lead Link sowie jedem folgenden, das Unternehmen im Sinne einer rein koordinierenden Funktion autonom weiterzustrukturieren, womit das bereits angeschnittene «organische Wachstum» der Unternehmung zustande kommt.<sup>36</sup> Die Richtlinien der verschiedenen Ebenen dürfen sich dabei nicht widersprechen. Werden geltende Normen für eine Ebene geändert, erfordert dies von den «unteren» Kreisen, ihre Regularien ebenfalls anzupassen, sollten Inkonsistenzen auftreten.<sup>37</sup> Rein strukturell betrachtet ähnelt Holacracy einem Linien- oder Stab-Linien-System,<sup>38</sup> wobei die Kreisformationen abstrakt an eine Abteilungsbildung mit klar definierter Instanzenordnung erinnern.<sup>39</sup>

Ein wesentliches Merkmal des Holacracy-Frameworks ist die «entpersonifizierte» Führungsstruktur, in der direkte Weisungsbefugnisse fehlen.<sup>40</sup> Jeder Mitarbeiter trägt die Verantwortung für die Aufgaben, die mit den von ihm besetzten Rollen verbunden sind, ohne dabei in Zuständigkeitsbereiche anderer eingreifen zu dürfen.<sup>41</sup> Innerhalb dieses Systems stellt der Lead Link eine Ausnahme dar: Er besitzt die Kompetenz, sofern nötig, von ihm gebildete Kreise aufzulösen und Mitarbeitern Rollen zu entziehen.<sup>42</sup> Diese Handlungen müssen stets im Einklang mit der Zweckbeschreibung und den Richtlinien des jeweiligen Kreises stehen. Der Lead Link trägt entsprechend die Hauptverantwortung für die Einhaltung der Reglemente und den Schutz des Zwecks seines Kreises.<sup>43</sup> Obwohl somit gewisse Parallelen zu traditionellen Organisationsformen bestehen, gründet die Führungsstruktur überwiegend auf dem Prinzip des «Self-Management» der Mitarbeiter.<sup>44</sup>

Die Entscheidungsfindung in den einzelnen Kreisen erfolgt durch sogenannte «Governance Meetings».<sup>45</sup> In

diesen Sitzungen können sämtliche Kreismitglieder<sup>46</sup> Anträge stellen, die nicht nach dem Mehrheitsprinzip, sondern durch ein Konsent-Verfahren entschieden werden.<sup>47</sup> Die Entscheidungsfindung im Konsent-Verfahren ist durch einen hochformalisierten Prozess geprägt, wobei es jedem Mitglied möglich ist, Einwände gegen den Antrag zu erheben. Sofern der Einwand durch «gewichtige Gründe»<sup>48</sup> gestützt ist, führt dies zu so vielen Überarbeitungen des Antrags, bis alle Bedenken ausgeräumt sind.<sup>49</sup> Jeder Mitarbeiter hat so die Möglichkeit, auf seinen Kreisebenen Änderungen herbeizuführen – ohne zwingend eine Mehrheit für sein Anliegen zu haben. Zur weiteren Förderung der Machtdezentralisierung sind zudem in allen Kreisen sogenannte «Rep Links» vorgesehen. Diese speziellen Rollen sind dazu bestimmt, ihren jeweiligen Kreis auf der nächsthöheren Ebene in den Governance Meetings zu vertreten.<sup>50</sup>

Somit lässt sich konstatieren, dass aufgrund der nahezu vollständigen Entpersonalisierung der Führung in holokratischen Unternehmensstrukturen grundsätzlich keine direkten Weisungsbefugnisse bestehen und tatsächlich keine Manager im «klassischen Sinne» vorhanden sind. Die einzige Stelle in der Aufbauorganisation mit führungsähnlichen Kompetenzen ist der Lead Link des jeweiligen Kreises. Durch seine Koordinations- und Strukturierungsbefugnisse nimmt er mittelbar Einfluss. Als einzige Instanz mit der Möglichkeit, Rollen zu entziehen und Kreise zu schliessen, agiert er in einem begrenzten Rahmen «autoritär».<sup>51</sup>

### III. Aktienrechtliche Verantwortlichkeit in Holacracy

Aus Verantwortlichkeit gemäss Art. 754 Abs. 1 OR haf- ten «Geschäftsführungsorgane» («Organschaft»), was grundsätzlich «rechtmässig bestellte Organe» erfasst und primär Mitglieder des Verwaltungsrates betrifft, sowie jene Personen, welche die Geschäftsführung (Art. 716b

<sup>36</sup> ROBERTSON (FN 18), 12; SCHELL/BISCHOF (FN 32), 129; VAN DE KAMP (FN 5), 16; Ein Beispiel hierfür ist die Schaffung des ersten Subkreises «Marketing». Der hierfür vom GCC-Lead Link ernannte Lead Link hat – unter Beachtung übergeordneter Regularien und budgetären Rahmenbedingungen – die Möglichkeit, weitere Subkreise wie «Content-Marketing», «Social Media» und «Brand Management» sowie die entsprechenden Lead Links zu konstituieren.

<sup>37</sup> BODIE (FN 23), 635 f.

<sup>38</sup> S. Holacracy-Grafik.

<sup>39</sup> Vgl. BODIE (FN 23), 630; zu den Liniensystemen s. VAHS (FN 2), 139 ff.

<sup>40</sup> BERNSTEIN et al. (FN 7), 8; BODIE (FN 23), 627, 629 f.

<sup>41</sup> BERNSTEIN et al. (FN 7), 8 f., im Falle von Zappos (s. a. FN 7) wurden im Schnitt 7.4 Rollen pro Mitarbeiter wahrgenommen. Der Autor kann aus seiner Praxiserfahrung berichten, dass eine Ausübung von mehr als 20 Rollen keine Seltenheit ist; BODIE (FN 23), 629; SCHELL/BISCHOF (FN 32), 125; Ausnahmen sind unter seltenen Umständen denkbar, s. HV (FN 20), Ziff. 4.1.2.

<sup>42</sup> BERNSTEIN et al. (FN 7), 12; BODIE (FN 23), 629; SCHELL/BISCHOF (FN 32), 125, 129 f.; VAN DE KAMP (FN 5), 17.

<sup>43</sup> BODIE (FN 23), 627 f., 629; SCHELL/BISCHOF (FN 32), 125; vgl. VAN DE KAMP (FN 5), 17 f.

<sup>44</sup> Krit. BERNSTEIN et al. (FN 7), 5, 13 f.; BODIE (FN 23), 624, «shared-governance approach».

<sup>45</sup> BODIE (FN 23), 632; SCHELL/BISCHOF (FN 32), 125; Governance Meetings sind von den täglichen «Tactical Meetings» zu unterscheiden, in denen die Tagespunkte besprochen werden, s. HV (FN 20), Ziff. 3, 4.

<sup>46</sup> Sämtliche Mitarbeiter, die mindestens eine Rolle des jeweiligen Kreises bekleiden.

<sup>47</sup> HV (FN 20), Ziff. 5.4.5; BODIE (FN 23), 633; ROBERTSON (FN 18), 18; SCHELL/BISCHOF (FN 32), 125; VAN DE KAMP (FN 5), 18.

<sup>48</sup> Wenn die Umsetzung des Antrags bspw. eine Gefahr für den Gesellschafts- oder Kreiszweck darstellt, s. HV (FN 20), Ziff. 3.2.5.

<sup>49</sup> BODIE (FN 23), 633; SCHELL/BISCHOF (FN 32), 131.

<sup>50</sup> HV (FN 20), Ziff. 5.1.1; BODIE (FN 23), 630; ROBERTSON (FN 18), 12; VAN DE KAMP (FN 5), 18.

<sup>51</sup> Sein Überblick ist begrenzt, da die Weiterstrukturierung der Unternehmung durch die folgenden Lead Links übernommen wird und die Zuständigkeit dort endet, wo die des nächsten Lead Links beginnt. Das Führungsprinzip in holokratisch strukturierten Gesellschaften folgt somit – unter Vorbehalt der übergeordneten Richtlinien und spezifischen Rollenbeschreibungen – einem Top-Down-Ansatz. Nur der Lead Link weist, unter Berücksichtigung seiner koordinierenden «Wirkungsmacht», eine Leitungsspanne auf, die je nach Einzelfall stark variieren kann und nicht als faktisch führend zu verstehen ist. Vgl. bezgl. der Schematik KÖNIG (FN 18), 498 ff.

Abs. 1 OR) gesellschaftsintern delegiert erhalten haben.<sup>52</sup> Um die Frage zu beantworten, wie sich die Verantwortlichkeit in holokratisch strukturierten Gesellschaften ausgestaltet, ist, wie einleitend eingeführt, somit primär zu klären, ob neben dem Verwaltungsrat weitere Personen als legitime Delegationsadressaten der Geschäftsführung in Frage kommen. Hierzu wird im Folgenden versucht, die übertragbare Geschäftsführung gemäss Art. 716b Abs. 1 OR unter Zuhilfenahme einer wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtung zu umreisen, um so anschliessend potenzielle Übertragungsadressaten in Holacracy zu qualifizieren.

## 1. Delegierbare Geschäftsführung

Die Geschäftsführung ergibt sich aus der Passivlegitimation der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit (Art. 754 Abs. 1 OR). Hieraus haftbar sind, Geschäftsführungsgorgane.<sup>53</sup> Der Begriff ist funktional zu verstehen, weswegen – auch wenn sich für beide aus Art. 754 Abs. 1 OR eine Haftungsgrundlage ergibt – «faktische Organe»<sup>54</sup> von den bestellten Organen zu differenzieren sind.<sup>55</sup>

Bestellte Organe erhalten ihre Funktion als Geschäftsleitung<sup>56</sup> intern übertragen (Art. 716b Abs. 1 OR). Eine wirksame Delegation erfordert neben einer statutarischen Zulässigkeit die Normierung in einem Organisationsreglement (Art. 716b Abs. 1 OR).<sup>57</sup> Dieses regelt das wechselseitige Wirken zwischen Verwaltungsrat und den Delegationsadressaten in Bezug auf Kompetenzabgrenzung und Berichterstattung (Art. 716b Abs. 3 OR).<sup>58</sup>

Mögliche Delegationsempfänger sind Verwaltungsratsmitglieder («Delegierte») oder – vom Gesetz nicht weiter definierte – «Dritte» (Art. 716b Abs. 1 OR), wobei sich der Begriff vorrangig auf natürliche Personen bezieht.<sup>59</sup> Häufig genannte Adressaten sind der CEO oder von diesem geleitete Führungsgremien (C-Levels).<sup>60</sup> Übertragungsadressaten können eine weitere Subdelegation ihrer Kompetenz über «Betriebsreglemente» vornehmen, sofern dies innerhalb des gesetzlich zulässigen und vom Verwaltungsrat vorgegebenen Rahmens geschieht.<sup>61</sup>

Das Bundesgericht unterscheidet hinsichtlich des Begriffs der Geschäftsführung grundsätzlich eine externe sowie interne Seite.<sup>62</sup> Erstere betrifft die Vertretungsbefugnis gegen aussen, also die Möglichkeit, die Gesellschaft rechtsgeschäftlich zu verpflichten.<sup>63</sup> Letztere bezieht sich auf eine Sonderstellung der Organschaft im Innenverhältnis.<sup>64</sup> Diese Sonderstellung drückt sich über die interne Leitung mittels Willensbildung, -betätigung und -verwirklichung aus.<sup>65</sup> Erwähnt werden konkrete planerische, leitende, zielsetzende und gewichtigere administrative Tätigkeiten, die sich demnach von Routinehandlungen einer Ausführungsstelle abgrenzen.<sup>66</sup> Darüber hinaus verdeutlicht die Struktur des Aktienrechts, insbesondere die häufige Verknüpfung der Terminologie der Geschäftsleitung mit jener des Verwaltungsrats und spezifischen Führungsaufgaben (Art. 716b Abs. 1 OR),<sup>67</sup> ein hierarchisch geprägtes Verständnis des Begriffs der Geschäftsleitung bzw. -führung.<sup>68</sup> Dies wird durch explizite Teilnahme- (Art. 691 Abs. 2<sup>bis</sup> OR) und Äusserungsrechte an der Generalversammlung (Art. 702a Abs. 1 OR) sowie Nennungen im Vergütungsbericht (Art. 734a OR) weiter verdeutlicht. Die Geschäftsleitung erscheint im genannten Kontext als eine Art «Führungsschnittstelle» der Aufbauorganisation hin zum Verwaltungsrat.

<sup>52</sup> JEAN N. DRUEY/EVA DRUEY JUST/LUKAS GLANZMANN, Gesellschafts- und Handelsrecht, 12. A., Zürich/Basel/Genf 2021, § 14 Rz. 27; DAMIAN K. GRAF, Gesellschaftsorgane zwischen Aktienrecht und Strafrecht, Aktienrechtliche Verantwortlichkeit, Untertreue Geschäftsbesorgung, Misswirtschaft, Habil. Zürich 2017, Zürich/St. Gallen 2017, Rz. 227; RAINER KLOPPER, Fragen der Aktiv- und Passivlegitimation für Verantwortlichkeitsklagen in Konzernverhältnissen, in: Isler Peter R./Sethe Rolf (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VIII, Zürich/Basel/Genf 2016, 7 ff., 13; Der vorliegenden Auffassung folgt PETER BÖCKLI, Schweizer Aktienrecht, 5. A., Zürich/Basel/Genf 2022, § 16 Rz. 33, 38 m.w.H., der die Unterteilung in formelle und materielle Organe ablehnt; gl.M. HANS C. VON DER CRONE, Aktienrecht, 2. A., Bern 2020, Rz. 1840, 1843; die Rspr. sowie ein Teil der Lehre differenziert weiterhin in formelle und materielle Organe. S. bspw. BGer Urteil 9C\_920/2014 vom 19. Mai 2015, E. 2.2.1 f.; BSK OR II-GERICKE/HÄUSERMANN/WALLER, Art. 754 N 4 f.

<sup>53</sup> Vgl. Teil II oben.

<sup>54</sup> Vgl. Teil III.3 unten.

<sup>55</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 38; DRUEY/DRUEY JUST/GLANZMANN (FN 52), Rz. 27; VON DER CRONE (FN 52), Rz. 1841.

<sup>56</sup> Der Begriff der Geschäftsleitung fällt inhaltlich mit dem der Geschäftsführung zusammen, wobei ersterer sich jedoch tendenziell auf die Person und letzterer auf die konkrete Tätigkeit bezieht.

<sup>57</sup> BÖCKLI (FN 52), § 9 Rz. 657, 659 f., 662; ZK-BÜHLER, Art. 716b OR N 5; ANDREAS KUMMER, Organisationsreglement in der Aktiengesellschaft. Entscheidendes Instrument für die «Best Practice», ST 12/2006, 916 ff., 916; OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716b N 5 f.

<sup>58</sup> ZK-BÜHLER, Art. 716b OR N 5, 26; PETER FORSTMOSER, Organisation und Organisationsreglement der Aktiengesellschaft – Rechtliche Ordnung und Umsetzung in der Praxis, Zürich/Basel/Genf

2011, § 6 Rz. 24; KUMMER (FN 57), 916; VON DER CRONE (FN 52), Rz. 1449, 1455; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716b N 5 f.

<sup>59</sup> BÖCKLI (FN 52), § 9 Rz. 685, 690, 700, wobei die Delegation an juristische Personen nur im Falle nicht kotierter Gesellschaften möglich ist; FORSTMOSER (FN 58), § 2 Rz. 11; VON DER CRONE (FN 52), Rz. 1256, 1454.

<sup>60</sup> BÖCKLI (FN 52), § 9 Rz. 677; ZK-BÜHLER, Art. 716b OR N 15 ff.; FORSTMOSER (FN 58), § 4 Rz. 34, § 6 Rz. 5, 20; VON DER CRONE (FN 52), Rz. 1469; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716b N 9.

<sup>61</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 34, 37; KUMMER (FN 57), 916; ROLF SETHE/FABIO ANDREOTTI, Compliance und Verantwortlichkeit, in: Isler Peter R./Sethe Rolf (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VIII, Zürich/Basel/Genf 2016, 87 ff., 148.

<sup>62</sup> BGer Urteil 4A\_248/2009 vom 27. Oktober 2009, E. 6.3.1 m.w.H.

<sup>63</sup> BGer Urteil 4A\_248/2009 vom 27. Oktober 2009, E. 6.3.1.

<sup>64</sup> BGer Urteil 4A\_248/2009 vom 27. Oktober 2009, E. 6.3.1 f.

<sup>65</sup> BGer Urteil 4A\_248/2009 vom 27. Oktober 2009, E. 6.3.1.

<sup>66</sup> BGer Urteil 4A\_248/2009 vom 27. Oktober 2009, E. 6.3.2; ferner BODIE (FN 23), 654.

<sup>67</sup> Die Terminologie findet ganze 32-mal Erwähnung in den aktienrechtlichen Bestimmungen des OR und ist regelmässig jener des VR nachgestellt; s. nachfolgend.

<sup>68</sup> Ähnlich BODIE (FN 23), 622, «If that hierarchy is taken away, the law no longer fits neatly into place».

Die delegierbare Geschäftsführung umfasst somit die *interne* Leitung. Diese wiederum schliesst aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive die strategische sowie operative Führung im Ganzen ein.<sup>69</sup> Im Weiteren sind hiervon entsprechend die katalogisierten Tatbestände der unübertragbaren Aufgaben (Art. 716a OR) auszunehmen. Diese betreffen einige strategische Aspekte wie bspw. die Oberleitung (Ziff. 1), welche primär die Festlegung der Strategie, also die langfristige Planung und Ausrichtung der Organisation, erfasst.<sup>70</sup> Tatsächliches Delegationsobjekt der (internen) Geschäftsführung ist somit aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht in erster Linie die operative Führung.<sup>71</sup>

Zusammenführend lässt sich die delegierbare Geschäftsführung als Kompetenz definieren, die sich durch ein wesentliches Ausmass an Leitungs- und Kontrollbefugnis über Elemente der Aufbau- und Ablauforganisation von Ausführungsstellen abgrenzt und so zur Verwirklichung des Unternehmenszwecks beiträgt.<sup>72</sup>

## 2. Bestellte Organe in Holacracy

Welche Personen neben dem Verwaltungsrat nun innerhalb einer holokratisch strukturierten Gesellschaft als «Dritte» im Sinne des Art. 716b Abs. 1 OR gelten, bestimmt sich konsequenterweise über die aufbauorganisatorische Stellenausprägung der Unternehmung. Diese muss mit der delegierbaren Geschäftsführung<sup>73</sup> zusammenfallen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der GCC-Lead Link, der wie festgestellt innerhalb der Aufbauorganisation die weitreichendsten Weisungskompetenzen verfügt, als «Dritter» qualifiziert.

Dem GCC-Lead Link wird, wenn auch stark eingeschränkt, Leitungsbefugnis im Sinne einer direkten Wirkung auf Mitarbeiter zuteil.<sup>74</sup> So koordiniert er den GCC und hat durch seine Tätigkeit dafür zu sorgen, dass dessen Aufgaben im Einklang mit den vorgegebenen Zielen, Richtlinien, Ressourcen und dem Zweck stehen.<sup>75</sup> Auch ist er so in massgeblicher Weise für die Weiterstrukturierung der Organisation zuständig.<sup>76</sup> Sein Wirken über das Bilden von Rollen und Subkreisen sowie die dortige Berufung weiterer Lead Links stellt einen essenziellen

Beitrag zur (aufbauorganisatorischen) Verwirklichung des Unternehmenszwecks dar.<sup>77</sup> Somit ist der GCC-Lead Link in seiner Funktion mit erheblichen Einflussbefugnissen ausgestattet und wirkt direkt auf den substantiellsten Teil der Aufbauorganisation ein. Dadurch wirkt er in einer indirekten Form letztlich inhaltlich auf jene Mitarbeiter, die sich innerhalb seines organisatorischen Einflussbereichs befinden. Er ist demnach als legitimer Adressat der aktienrechtlichen Geschäftsführung anzusehen, was im Übrigen mit dem hierarchisch strukturierten Verständnis des Aktienrechts konsistent ist.<sup>78</sup> Er bildet eine direkte Schnittstelle zum Verwaltungsrat und beeinflusst durch seine Handlungen sowohl initial als auch mittelbar die strukturelle Gestaltung der Organisation erheblich.<sup>79</sup>

Fraglich bleibt, inwiefern weitere Stellen innerhalb Holacracy ebenfalls legitime Übertragungsadressaten darstellen. So ist, wie erwähnt, eine Subdelegation der Geschäftsführung ausgehend vom Top-Management grundsätzlich möglich.<sup>80</sup> Zu denken wäre hierbei an die Lead Link-Positionen der ersten Subkreisebene innerhalb des GCC. Da eine Qualifikation diesbezüglich stark von den individuellen Ausprägungen der jeweiligen Holokratie-Struktur abhängig sein wird, ist dies Gegenstand individueller Einzelfallbetrachtungen.

## 3. Faktische Organe in Holacracy

Wie bereits dargelegt, qualifizieren faktische Organe nicht als geeignete Delegationsadressaten; dennoch unterliegen sie der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit.<sup>81</sup> Es stellt sich folglich die abschliessende Frage, unter welchen «holokratiespezifischen» Umständen Personen, die in holokratisch strukturierten Gesellschaften Rollen innehaben, potenziell als faktische Organe zu betrachten sind. Das Bundesgericht definiert faktische Organe als Personen, «*die tatsächlich Organen vorbehaltene Entscheide treffen oder die eigentliche Geschäftsführung besorgen und so die Willensbildung der Gesellschaft massgebend mitbestimmen*».<sup>82</sup>

Die Empirische Forschung<sup>83</sup> deutet darauf hin, dass es in der Praxis von Unternehmen mit holokratischen Strukturen zu signifikanten «Machtakkumulationen» kommen kann, die sich auf eine geringe Anzahl von Per-

<sup>69</sup> Vgl. VON DER CRONE (FN 52), Rz. 1468; s. nachfolgend.

<sup>70</sup> BÖCKLI (FN 52), § 9 Rz. 366; BSK OR II-WATTER/ROTH PELLANDA, Art. 716a N 4; WHITTINGTON et al. (FN 10), 26 f., 686, m.w.H.

<sup>71</sup> Wobei mit einer operativen Tätigkeit im vorliegenden Sinne wohl auch ein mittelbarer strategischer Einfluss einhergeht. Vgl. KÖNIG (FN 18), 498.

<sup>72</sup> Basierend auf den Kriterien aus BGer 4A\_248/2009 vom 27. Oktober 2009, E. 6.3.1 f. (s. a. Teil III.1 oben), sowie Elemente aus: WERNER BÜNNAGEL/ALWINE PFEFFERLE, Praxisleitfaden Führungskompetenz, Professionelle Führung mit System, Stuttgart 2023, 179 f.; FORSTMOSER (FN 58), § 4 Rz. 33; WHITTINGTON et al. (FN 10), 597.

<sup>73</sup> S. Definition Teil II.1. in fine.

<sup>74</sup> Vgl. Teil II oben.

<sup>75</sup> Vgl. Teil II oben.

<sup>76</sup> Vgl. Teil II oben.

<sup>77</sup> Vgl. Teil II oben.

<sup>78</sup> Vgl. Teil II oben.

<sup>79</sup> Vgl. Teil II oben.

<sup>80</sup> Vgl. Teil III.1 oben.

<sup>81</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 38; DRUEY/DRUEY JUST/GLANZMANN (FN 52), Rz. 27; VON DER CRONE (FN 52), Rz. 1841; KLOPPER (FN 52), 13; ROLAND MÜLLER/LORENZ LIPP/ADRIAN PLÜSS, Der Verwaltungsrat – Band I, Ein Handbuch für Theorie und Praxis, 5. A., Zürich/Basel/Genf 2021, Rz. 4.125.

<sup>82</sup> BGE 107 II 349 E. 5a 354 m.V.a. BGE 102 II 359 und die Lehre.

<sup>83</sup> WURM et al. (FN 32), 6240 ff.

sonen konzentrieren.<sup>84</sup> Ausschlaggebend hierfür ist vor allem die Anzahl der von einer Person besetzten Rollen sowie deren Beteiligung in verschiedenen Kreisen. Dies kann zu einer Erweiterung ihres Entscheidungsgewichts führen – ein Aspekt, der vom holokratischen Modell ursprünglich nicht vorgesehen ist.<sup>85</sup> Dabei sind auch die Dauer der Rollenausübung sowie die Art der Tätigkeit ausschlaggebend für eine solche faktische Machtakkumulation.<sup>86</sup> Neben «klassischen» Konstellationen<sup>87</sup> sind dem Holacracy-Framework somit eigene Umstände inhärent, welche die Entstehung faktischer Organschaft bewirken können. Jedoch muss in jedem Einzelfall geprüft werden, ob die notwendigen Kriterien bei der betreffenden Person tatsächlich erfüllt sind.

#### 4. Zwischenfazit

Es lässt sich konstatieren, dass trotz der inhärent dezentralen Konzeption des Holacracy-Frameworks die Möglichkeit einer Delegation der Geschäftsführung gemäss Art. 716b OR an den GCC-Lead Link besteht. Weiter bedarf es einer sorgfältigen Prüfung im Einzelfall, ob auch Lead Links der nachgeordneten Ebenen als legitime Übertragungsadressaten in Betracht kommen können. Ungeachtet dessen besteht generell das Risiko, dass sich in bestimmten Konstellationen ein überproportionales Entscheidungsgewicht auf einzelne Akteure konzentriert, was die Bildung faktischer Organschaft fördert.

### IV. Sorgfalt und Compliance

Sorgfaltspflichten stehen im Zentrum der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit.<sup>88</sup> Nicht zuletzt, da Gerichte – ohne die Frage des eigentlichen Schadens näher betrachten zu müssen – eine Klage abweisen können, sofern dem Kläger der Beweis einer Pflichtverletzung misslingt.<sup>89</sup> Für eine Haftbarkeit ist, neben der Widerrechtlichkeit, ein schuldhaft verursachter Schaden erforderlich, der sich direkt oder indirekt manifestieren kann.<sup>90</sup> Wie be-

reits dargelegt, ist das Organisationsmodell Holacracy durch ein hohes Mass an Selbstverantwortung und komplexen, aus externer Perspektive oft diffusen Strukturen geprägt. Die Vermutung, dass das Modell ein erhebliches Compliance-Risiko birgt, ist somit naheliegend. Der vorliegende Abschnitt untersucht demnach, inwiefern spezifische Sorgfaltspflichten bestehen. Ein Exkurs verdeutlicht darüber hinaus Risiken in der Compliance vor dem Hintergrund der Unternehmensstrafbarkeit.

#### 1. Gesteigerte Sorgfaltspflichten im Rahmen des Holacracy-Framework

Das Mass der erforderlichen Sorgfalt bemisst sich nach dem objektivierten Modalitäts- und Mindeststandard, der hinsichtlich der spezifischen Art der zu bewältigenden Aufgabe von der Person zu erwarten ist.<sup>91</sup> Dies ist im Falle eines Prozesses unter einer *ex ante*-Beurteilung durch das Gericht zu konkretisieren, da keine Erfolgs haftung besteht.<sup>92</sup> Zentral ist stets die zumutbare Aufmerksamkeit der jeweiligen Person, verbunden mit den erforderlichen Überlegungen, die in der fraglichen Situation anzustellen wären und schlussendlich zur Erkenntnis einer drohenden Schädigung hätten führen sollen.<sup>93</sup>

Im Kontext von Holacracy rückt zunächst die Frage in den Fokus, wie der initiale Beschluss des Verwaltungsrats, eine Unternehmensumstrukturierung gemäss dem Holacracy-Framework vorzunehmen, zu bewerten ist. Das BGer verneint gemäss seiner Praxis zur «Business Judgment Rule» (BJR) eine Pflichtverletzung grundsätzlich dann, wenn ein «Geschäftsentscheid» vorliegt.<sup>94</sup> Dies selbst in jenen Fällen, die zu einem Vermögensschaden der Gesellschaft geführt haben.<sup>95</sup> Die BJR setzt jedoch voraus, dass ein Geschäftsentscheid auf einem einwandfreien Entscheidungsprozess beruht.<sup>96</sup> Der Fo-

Handeln oder Unterlassen des Organs betroffen ist. Mittelbar ist er, wenn er sich in der Minderung des Eigenkapitals der Gesellschaft niederschlägt; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 20 ff.; VON DER CRONE (FN 52), Rz. 1797 f., 1860.

<sup>84</sup> Das KMU «Springest» mit 60 Mitarbeitern und Jahresumsatz von EUR 50–60 Mio. wurde untersucht. Dabei wurde eine Task-Management-Software zwecks Performance Measurement verwendet. Diese Daten wurden ausgewertet. «Macht» ist als asymmetrische Kontrolle über wertvolle Ressourcen definiert, die es ermöglicht, effektiver auf die Organisationsarbeit einzuwirken. WURM et al. (FN 32), 6240 ff.

<sup>85</sup> WURM et al. (FN 32), 6245 f., 6247.

<sup>86</sup> WURM et al. (FN 32), 6245 f., 6247.

<sup>87</sup> Wie bspw. ein den Verwaltungsrats-Sitzungen beiwohnende Mehrheitsaktionär, der massgeblich an der Willensbildung partizipiert, Weisungen erteilt oder mit der Abwahl droht. SIMON LANG, Die faktische Organschaft, GesKR 1/2019, 111 ff., 115.

<sup>88</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 280, 287; HPK-LUTERBACHER, Vof Art. 754 OR N 60.

<sup>89</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 248.

<sup>90</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 35, 47 ff., 242, m.w.H. Er ist direkt, wenn die geschädigte Person unmittelbar durch das rechtswidrige

<sup>91</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 51, 246, 280; NICOLAS FACINCANI/RETO SUTTER, Aktienrechtliche Verantwortlichkeit und Business Judgment Rule, TREX 6/2019, 346 ff., 346; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 29; BGE 139 III 24 E. 3.2, 26.

<sup>92</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 51, 246; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 30.

<sup>93</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 51; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 29.

<sup>94</sup> Wegleitender Entscheid BGer Urteil 4A\_74/2012 vom 18. Juni 2012, E. 5.1.

<sup>95</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 254, 257, 261. Dies begründet sich durch die volatile Umwelt und Informationslage im Kontext der Geschäftsführung, verbunden mit notwendigem Geschäftsermessen, was wiederum eine zurückhaltende gerichtliche Überprüfung bedingt; FACINCANI/SUTTER (FN 91), 346 ff., 346; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 31; MÜLLER/LIPP/PLÜSS (FN 81), Rz. 4.11; VON DER CRONE (FN 52), Rz. 1854.

<sup>96</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 254, 257, 261; FACINCANI/SUTTER (FN 91), 346; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 31; MÜLLER/LIPP/PLÜSS (FN 81), Rz. 4.11; VON DER CRONE (FN 52), Rz. 1854.

kus liegt somit auf der *Sorgfalt im Entscheidungsprozess* und einer adäquaten Informationsbasis zum Zeitpunkt der Entscheidung.<sup>97</sup> Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, sämtliche Alternativen sowie damit verbundene Chancen und Risiken umfassend zu evaluieren und zu beraten.<sup>98</sup> Die Willensbildung im Entscheidungsprozess muss zudem frei von Interessenkonflikten sein.<sup>99</sup> Auch ist es nötig, dass der Entscheid rational nachvollziehbar ist und mit dem Gesellschaftszweck im Einklang steht, um inhaltlich vertretbar zu sein.<sup>100</sup> Reine Rechtsanwendungsentscheide, bei denen rechtliche Kriterien sowie das Rechtsanwendungsermessen im Vordergrund stehen, fallen nicht unter die BJR.<sup>101</sup>

Die strategische Entscheidung zur Implementierung von Holacracy verlangt eine eingehende Analyse und prospektive Planung. Dies erfordert nicht nur eine akribische Informationsbeschaffung und -bewertung, sondern auch eine sorgfältige Risikoabwägung und die Einbeziehung verschiedener Stakeholder. Daher qualifiziert eine solche Entscheidung als Geschäftsentscheidung<sup>102</sup> im Sinne der BJR, die hinreichende Vorbereitungen und Abwägungen durch den Verwaltungsrat erfordert, bevor der Beschluss gefasst werden kann.

Des Weiteren sind spezifische Sorgfaltspflichten im Rahmen von Holacracy allgemein fraglich. Im Fokus steht insbesondere die aus solch einer Struktur resultierende potenzielle Unübersichtlichkeit und die daraus erwachsenden Risiken. Haftungs- bzw. Sorgfaltnormen sind mit Art. 717 OR als Grundbestimmung über das gesamte Aktienrecht verteilt.<sup>103</sup> Dem Verwaltungsrat kommt u.a. die Pflicht zu, mit der Geschäftsleitung betraute Personen sorgfältig zu wählen (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 4 und 5 i.V.m. Art. 754 Abs. 2 OR) wie auch ein internes Kontrollsystem zu implementieren, Compliance sicherzustellen sowie gegen Rechts- und Weisungsverstösse eingreifend vorzugehen (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR).<sup>104</sup>

Angesichts der Risiken, die mit der Unübersichtlichkeit einhergehen, und um den Aufsichtspflichten gerecht zu werden, erfordern holokratische Unternehmensstrukturen somit ein adäquates Kontrollsystem, das dem Verwaltungsrat eine effektive Überwachung ermöglicht. Dies ist insbesondere für den GCC-Lead Link von grosser Bedeutung, da dieser, wie festgestellt, massgeblich an der operativen Strukturierung der Gesellschaft beteiligt ist. Durch die operative Tätigkeit gewonnenes Wissen resultiert schlussendlich in einer strengeren gerichtlichen Beurteilung.<sup>105</sup> In diesem Zusammenhang ist die Notwendigkeit eines rechtzeitigen und durchsetzungsstarken Eingreifens zu betonen,<sup>106</sup> was wiederum eine hinreichende Kontrolle voraussetzt, um adäquat reagieren und notwendige Massnahmen ergreifen zu können.

Die Implementierung und Aufrechterhaltung eines ausgefeilten Kontrollsystems und eine aktive Überwachung sind darüber hinaus essenziell, um die Bildung von als widerrechtlich<sup>107</sup> anzusehender faktischer Organschaft in dieser unkonventionellen Gesellschaftsstruktur nicht zu fördern. Das Risiko der Entstehung faktischer Organe ist demnach auf ein Mass zu reduzieren, das für eine vergleichbare konventionelle Gesellschaftsstruktur gefordert wäre.

Im Falle der unbefugten Delegation ist die Pflichtverletzung des Delegationsadressaten dem delegierenden Organträger zuzurechnen.<sup>108</sup> Demnach ist ein besonderes Augenmerk auf die sorgfältige Wahl der Geschäftsleitung (Art. 716a Ziff. 4, 5 i.V.m. Art. 754 Abs. 2 OR) durch den Verwaltungsrat zu legen, da, wie festgestellt, die Möglichkeit der Delegation aufgrund der holokratischen Struktur generell eingeschränkt ist.

Schlussendlich bedarf es für eine Haftung einer schuldhaften Handlung, die vorsätzlich oder fahrlässig begangen wurde.<sup>109</sup> Ist eine Pflichtverletzung einmal festgestellt, wird häufig auch Fahrlässigkeit angenommen, was eine Exkulpation im Bereich des subjektiven Verschuldens deutlich erschwert.<sup>110</sup> Im Rahmen von Holacracy

<sup>97</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 255, 264, «informed Decision»; FACINCANI/SUTTER (FN 91), 346 f.; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 33; MÜLLER/LIPP/PLÜSS (FN 81), Rz. 4.11 f.

<sup>98</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 265, wobei sich der Prozess aus Protokollen nachvollziehen lassen sollte.

<sup>99</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 266 f., erkennbare Konflikte müssen durch geeignete Massnahmen adressiert werden; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 33.

<sup>100</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 268 f.; Selbstredend sind die allgemeinen rechtlichen Anforderungen an eine Beschlussfassung zu erfüllen, wobei der Entscheid zudem keinen widerrechtlichen Inhalt haben darf.

<sup>101</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 262; FACINCANI/SUTTER (FN 91), 347.

<sup>102</sup> Rechtsanwendungsentscheide sind nicht von der BJR gedeckt. BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 262; FACINCANI/SUTTER (FN 91), 347; s. ferner BODIE (FN 23), 627 f., der in der Annahme der HV je nach Situation eine Rechtsanwendung sieht.

<sup>103</sup> Für weiterführende Informationen sei auf die entsprechende Literatur verwiesen; BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 50; zu Art. 717 OR s. insb. HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 27 ff.

<sup>104</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 285; MÜLLER/LIPP/PLÜSS (FN 81), Rz. 3.27, 3.74, 3.95, 4.13; ANNINA WIRTH, Internes Kontrollsystem (IKS) bei KMU, Diss. St. Gallen 2014, 41, gemäss der die VR-

Pflichten mit Blick auf Kontrolle mittels IKS über rein finanzielle Aspekte hinaus gehen.

<sup>105</sup> Vgl. BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 297; vgl. MÜLLER/LIPP/PLÜSS (FN 81), Rz. 4.22.

<sup>106</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 312; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 76.

<sup>107</sup> Sofern jener Meinung gefolgt wird, die faktische Organe als Unrechtstatbestand sieht, der vom VR nicht toleriert werden sollte. BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 42; ZK-BÜHLER, Art. 716a OR N 36; LANG (FN 87), 117.

<sup>108</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 243, 313; HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 77; Beispielsweise sei hier an eine pauschale Bezeichnung des GCC als Delegationsadressaten im Organisationsreglement gedacht, wobei dies aus der Systematik des Holacracy-Frameworks Sinn macht, jedoch rechtlich nicht haltbar ist.

<sup>109</sup> HPK-LUTERBACHER, Art. 754 OR N 80; MÜLLER/LIPP/PLÜSS (FN 81), Rz. 4.21.

<sup>110</sup> BÖCKLI (FN 52), § 16 Rz. 358 f., 362; HPK-LUTERBACHER, Vor Art. 754 OR N 73; MÜLLER/LIPP/PLÜSS (FN 81), Rz. 4.24; BGE 113 II 52 E. 3a, 56 f.

sind keine spezifischen Exkulpationsmöglichkeiten erkennbar. Einzig das ausdrückliche Opponieren gegen potenziell haftungsbegründende Beschlüsse und Zustände bleibt als individuelle Handlungsoption bestehen.<sup>111</sup>

## 2. Exkurs: Unternehmensstrafbarkeit im Rahmen des Holacracy-Frameworks

Seit dem Jahr 2003 etabliert das Schweizer Strafrecht die Möglichkeit der Strafbarkeit von Unternehmen.<sup>112</sup> Tritt im Rahmen der geschäftlichen Tätigkeiten einer holokratisch strukturierten Aktiengesellschaft ein Verbrechen oder Vergehen auf, so sieht Art. 102 Abs. 1 StGB<sup>113</sup> Sanktionen<sup>114</sup> von bis zu CHF 5 Millionen vor, falls das Delikt aufgrund einer mangelhaften Organisation keiner spezifischen natürlichen Person zugewiesen werden kann. Abgestellt wird somit auf eine der Unternehmens-tätigkeit zurechenbare «betriebstypische Gefahr» sowie ein Vorwurf gegenüber dem Unternehmen betreffend der personellen Struktur, dass aufgrund dessen die Täterschaft einer tatbestandsmässigen rechtswidrigen Anlassat nicht ermittelbar ist («unechtes» Organisationsverschulden).<sup>115</sup> Art. 102 Abs. 1 StGB fordert im Kontext der Compliance somit ausschliesslich die Einhaltung personaler Organisationspflichten und die daraus resultierende Möglichkeit der Präsentation eines *einzig*en Anlasstäters.<sup>116</sup> Nebst den bereits in Kapitel IV.1 erwähnten Sorgfaltspflichten ist diesbezüglich hervorzuheben, dass gerade das stark ausgeprägte Erfordernis des Self-Management der Mitarbeiter in Holacracy-Strukturen strafrechtliche Risiken birgt, sofern keine gehörige Rückverfolgungsmöglichkeiten der Tätigkeiten bestehen. Liegt eine in Art. 102 Abs. 2 StGB normierte Katalogstrafat<sup>117</sup>

vor, so wird das Unternehmen zudem unabhängig von der Strafbarkeit natürlicher Personen haftbar, sofern der Gesellschaft vorzuwerfen ist, dass nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehrungen getroffen wurden, um derartige Delikte zu verhindern («echtes» Organisationsverschulden).<sup>118</sup> Hieraus folgt, dass analog zu den erwähnten gesellschaftsrechtlichen Sorgfaltspflichten und diesbezüglich bestehenden Risiken umso mehr eine genügende Überwachungsmöglichkeit der Organisation bestehen muss, sodass die Gesellschaft nicht Gefahr einer strafrechtlichen Haftung läuft.

Für holokratisch strukturierte Unternehmen ist es demnach ratsam, sich intensiv um adäquate interne Kontroll- und Durchgriffsstrukturen zu bemühen, um die notwendige Compliance sicherzustellen und so auch strafrechtlichen Risiken effektiv zu begegnen.

## 3. Zwischenfazit

Vorliegend hat sich gezeigt, dass die Implementierung des Holacracy-Frameworks eine allgemeine Steigerung von Compliance-Risiken sowie spezifischen Sorgfaltspflichten nach sich zieht. Die modellimmanenten Haftungsrisiken sind vorrangig im unkonventionellen Charakter des Frameworks verwurzelt. Primär ergibt sich daraus die dringende Notwendigkeit, die durch die Besonderheiten des Modells bedingten, von traditionellen Strukturen abweichenden Herausforderungen hinsichtlich der Übersichtlichkeit von Aufbau und Prozessen im Unternehmen effektiv zu meistern. Dies erfordert die Implementierung eines adäquaten Kontroll- und Überwachungssystems, das den spezifischen Anforderungen gerecht wird und eine hinreichende Überwachungs- und Eingriffsfähigkeit gewährleistet.

## V. Würdigung

Eine strikte Anwendung des Holacracy-Frameworks bedingt, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsführung an den GCC-Lead Link delegiert, der nach eingehender Analyse als legitimer Delegationsadressat identifiziert wurde. So konnte aufgezeigt werden, dass die Implementierung von Holacracy als Organisationsform nicht notwendigerweise dem hierarchisch geprägten Verständnis des Aktienrechts in Bezug auf die Geschäftsführung widerspricht. Die Möglichkeit weiterer Subdelegationen durch den GCC-Lead Link erfordert eine Untersuchung jedes Einzelfalls, wobei eine klare Abgrenzung der Verantwortlichkeitsstrukturen zur Vereinfachung dieses

<sup>111</sup> MÜLLER/LIPP/PLÜSS (FN 81), Rz. 4.23.

<sup>112</sup> MARIANNE J. HILF (Lehmkuhl), Die Strafbarkeit juristischer Personen im schweizerischen, österreichischen und liechtensteinischen Recht, ZSTW 1/2014, 73 ff., (zit. HILF [Lehmkuhl], ZSTW 2014), 73; BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 9.

<sup>113</sup> Schweizerisches Strafgesetzbuch vom 21. Dezember 1937 (311.0).

<sup>114</sup> Als weitere Sanktionen kommen die «Sicherungseinziehung» sowie die «Vermögenseinziehung» (Art. 69 und 70 ff. StGB) und die «Urteilsveröffentlichung» (Art. 68 StGB) in Betracht; bezüglich des grammatikalischen Wortlauts des Art. 102 Abs. 1 StGB «Busse» wird postuliert, dass es sich hier um eine Sanktion und nicht um eine Busse i.S.d. Art. 103 StGB handelt. S. MARIANNE J. HILF (Lehmkuhl), Umwelt-Wirtschaftsstrafrecht – Unternehmensstrafbarkeit im Bereich der Umwelt(schutz)delikte, in: Ackermann Jürg-Beat/Hilf Marianne J. (Hrsg.), Umwelt-Wirtschaftsstrafrecht, 9. Schweizerische Tagung zum Wirtschaftsstrafrecht 2017, Zürich/Basel/Genf 2017, 89 ff., (zit. HILF [Lehmkuhl], Wirtschaftsstrafrecht), 95; a. M. BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 36 ff.

<sup>115</sup> HILF (Lehmkuhl) (FN 112), Wirtschaftsstrafrecht, 94; HILF (Lehmkuhl) (FN 112), ZSTW 2014, 91, wobei durch das Zurechnungskriterium der betriebstypischen Gefahr «Exzesstaten» ausgeschlossen werden sollen; BSK StGB-NIGGLI/GFELLER, Art. 102 N 93 ff. m.w.H.

<sup>116</sup> HILF (Lehmkuhl) (FN 112), Wirtschaftsstrafrecht, 94.

<sup>117</sup> Art. 260<sup>ter</sup> («Kriminelle und terroristische Organisationen»), Art. 260<sup>quinquies</sup> («Finanzierung des Terrorismus»), Art. 305<sup>bis</sup> («Geldwäscherei»), Art. 322<sup>ter</sup> («Bestechung schweizerischer Amtsträger»), 322<sup>quinquies</sup> («Vorteilsgewährung»), Art. 322<sup>septies</sup> Abs. 1 StGB («Be-

stechung fremder Amtsträger») oder um eine Straftat gem. Art. 4a Abs. 1 lit. a des Bundesgesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) vom 19. Dezember 1986 (SR 241) («Bestechen»).

<sup>118</sup> HILF (Lehmkuhl) (FN 112), ZSTW 2014, 93 f.

Vorhabens empfohlen wird. Im Kontext der bestellten Organe erfasst die aktienrechtliche Verantwortlichkeit neben dem Verwaltungsrat somit regelmässig den GCC-Lead Link. Zusätzlich besteht das Risiko der faktischen Organschaft, sofern die holokratische Unternehmensstruktur eine übermässige Konzentration von Entscheidungsmacht zulässt.

Angeichts des unkonventionellen Charakters holokratischer Strukturen gelten spezifischere Sorgfaltspflichten als in traditionellen Organisationsformen. Diese gesteigerten Compliance-Risiken lassen sich durch die Einführung angemessener Kontroll- und Interventionsmechanismen adressieren. Zudem erfordert die starke Formalisierung und Strukturierung des Modells besondere Aufmerksamkeit, um potenzielle Unübersichtlichkeiten proaktiv zu handhaben. Dies gewinnt insbesondere angesichts der zusätzlichen Risiken einer strafrechtlichen Haftung für holokratisch strukturierte Aktiengesellschaften an Bedeutung. Die Praxis hat derweilen geeignete IT-Lösungen für die genannte Überwachungsproblematik entwickelt.<sup>119</sup>

Mangels klassischer Führungskräfte ist einem auf das Holacracy-Modell wechselnden Verwaltungsrat geraten, zu evaluieren, wie die Belegschaft mit dem Modell kompatibel ist. Im IT-Bereich, wo eine erhöhte Selbstständigkeit vorherrscht,<sup>120</sup> mag dies weniger problematisch erscheinen, während in anderen Branchen Hürden zu erwarten sind.

Die Tatsache, dass einige Aktiengesellschaften in der Schweiz das Holacracy-Framework erfolgreich und vollständig adaptiert haben, unterstreicht das bestehende Bedürfnis nach dieser dezentralen Organisationsform.<sup>121</sup> Die Zukunft wird zeigen, ob und wie das Modell sich weiterhin behaupten wird. Es bleibt die Aufgabe der Rechtswissenschaft, Organisationsformen wie Holacracy eingehend zu prüfen und auf potenzielle Risiken hinzuweisen.

---

<sup>119</sup> S. bspw. die Software-Lösung von «GlassFrog», welche eigens für holokratisch strukturierte Unternehmen entwickelt wurde, abrufbar unter <<https://www.glassfrog.com>>.

<sup>120</sup> ALISON FULLER/LORNA UNWIN, 'Knowledge Workers' as the New Apprentices: The Influence of Organisational Autonomy, Goals and Values on the Nurturing of Expertise, Vocations and Learning 3/2010, 203 ff., 210 ff., die aufzeigen, dass Software-Ingenieure tendenziell in einem Arbeitsumfeld agieren, das ihre Autonomie durch den Einsatz von Selbstverwaltungsteams und die Fokussierung auf die Entwicklung von Expertise fördert. Dies begünstigt autonomes Arbeitsverhalten.

<sup>121</sup> Für eine Auflistung von holokratisch strukturierten CH-Unternehmen s. FN 8.