Jahrbuch Junge Zivilrechtswissenschaft

Bochum 2018

Husemann | Korves | Rosenkranz | Schmitt | Arnold
Beke-Martos | Dördelmann | Häsemeyer | Kämper | Musinsky
Tadus | Tophof | Weirauch [Hrsg.]

Strukturwandel und Privatrecht

Nomos

Helbing Lichtenhahn Verlag
HLV

Jahrbuch Junge Zivilrechtswissenschaft

Herausgegeben von der Gesellschaft
Junge Zivilrechtswissenschaft e.V.

Jahrbuch Junge Zivilrechtswissenschaft

Bochum 2018

Husemann | Korves | Rosenkranz | Schmitt | Arnold
Beke-Martos | Dördelmann | Häsemeyer | Kämper | Musinsky
Tadus | Tophof | Weirauch [Hrsg.]

Strukturwandel und Privatrecht

Nomos

Helbing
Lichtenhahn
Verlag
HLV

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-8487-5494-6 (Print)

ISBN 978-3-8452-9679-1 (ePDF)

ISBN 978-3-7190-4217-2 (Helbing Lichtenhahn Verlag, Basel)

1. Auflage 2019
© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2019. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Statt eines Vorworts*

Unsere diesjährige Tagung steht unter dem Generalthema „Strukturwandel und Privatrecht". „Strukturwandel" – diesen Begriff kennt im Ruhrgebiet jedes Kind. Weil die gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen, die der Abschied von der Montanindustrie mit sich bringt, hier nach wie vor allgegenwärtig sind.

Aber nicht nur die Industrie wandelt sich. Wir treffen uns heute in bzw. neben einer Kirche. Hier finden heute keine Gottesdienste mehr statt, sondern sie dient als Foyer für das Bochumer Musikforum.

Wenn man dann den Ruhrbischof als Festredner zu Gast hat, wenn man dann nach einer Klammer sucht für seine Eröffnungsrede, wenn man dazu etwas einfallslos ist und dazu noch etwas größenwahnsinnig, dann versucht man es mit der Bibel. Da findet sich etwas zum Strukturwandel, dem Thema, das unsere Tagung beherrscht.

In Prediger bzw. Kohelet Kapitel 3, Vers 14 steht:

> **Ein jegliches hat seine Zeit, und alles Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde.**

Denn ohne den Faktor Zeit gäbe es wohl keinen Strukturwandel. Keine Zeche und kein Stahlwerk würden schließen, kein Bergmann müsste sich eine Arbeit über Tage suchen, kein Stahlarbeiter eine Umschulung machen – gäbe es ihn nicht, den Lauf der Welt.

> **Alles hat seine Zeit.**

Es war irgendwann im Frühjahr 2016, als ich mit *Frank Rosenkranz* zusammensaß und wir darüber nachdachten, die Tagung der Gesellschaft Junger Zivilrechtswissenschaftler nach Bochum zu holen. Wir haben nicht lange überlegt. Es war Zeit, dass die Tagung der GJZ endlich mal nach Bochum kommt. Uns war schnell klar, dass wir alleine eine solche Tagung niemals würden ausrichten können. Wir haben ein Organisationsteam gefunden, das seinesgleichen sucht. Sie alle waren und sind begeistert von der Idee,

---

* Alles, was im Vorwort eines Tagungsbandes zu sagen wäre, wurde von *Tim Husemann* zur Eröffnung der 29. Jahrestagung der Gesellschaft Junger Zivilrechtsrechtswissenschaftler am Abend des 5. September 2018 im *Anneliese Brost Musikforum Ruhr* gesagt. Die Herausgeber möchten den Tagungsband daher statt eines Vorworts mit seiner Eröffnungsansprache einleiten.

die Tagung der GJZ auszurichten. Deswegen sage ich meinem Team von Herzen Danke für die tolle gemeinsame Zeit der Vorbereitung und das großartige Engagement.

Und im Namen des ganzen Organisationsteams sage ich: Herzlich Willkommen in Bochum!

Ein jegliches hat seine Zeit, und alles Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde.

Die Tagung der GJZ hat eine lange Tradition. Wir sind dankbar, diese Tradition fortschreiben zu können. Uns erwarten tolle Referate von tollen Referenten, auch Euch: Herzlichen Dank! Unser Dank gilt auch denen, die uns die Auswahl schwer gemacht haben, weil sie uns ein Exposé geschickt haben, das wir leider nicht berücksichtigen konnten. Wir hätten noch viel mehr gute Vorträge hören können, das Interesse hat uns gefreut, vielen Dank!

Besonders in den letzten Jahren ist es auch eine – schöne – Tradition geworden, der Tagung neue Impulse zu geben. Und das wollten wir auch.

Erstmals ist das Generalthema mit dem Tagungsort verbunden. Erstmals wird die Festrede uns Juristen einen nichtjuristischen Blick auf das Tagungsthema bieten. Denn es redet kein Jurist, sondern der Bischof von Essen. Den hier im Ruhrgebiet aber alle den Ruhrbischof nennen. Exzellenz, lieber Herr Bischof, vielen Dank, dass Sie sich trotz ihrer vielen Verpflichtungen sofort bereit erklärt haben, den Festvortrag zu halten!

Auch das wissenschaftliche Programm haben wir erweitert. Am Donnerstagnachmittag wird es erstmals ein Postercafé geben, das die Möglichkeit bietet, eigene Forschung vorzustellen und darüber ins Gespräch zu kommen. Denjenigen, die sich bereit erklärt haben, ein Poster beizusteuern, sei auf diesem Wege herzlich gedankt!

Alles hat seine Zeit.

Das gilt auch für die *Kaiser Wilhelm II.* zugeschriebene Aussage, der zufolge im Ruhrgebiet, wo die Arbeiter zu Hause waren, weder Kasernen noch Universitäten errichtet werden sollten. Die Gültigkeit dieser Aussage endete mit der Eröffnung der Ruhr-Universität am 30. Juni 1965. Gründungsvision der Ruhr-Universität war, den Strukturwandel im Stahlrevier einzuleiten. Von nun an sollte Erkenntnis statt Kohle gefördert werden. Und die Ruhr-Uni war seit jeher gemacht für Menschen, so der damalige Ministerpräsident *Franz Meyers* auf der Gründungsfeier, „denen der Weg in den akademischen Bereich aufgrund ihrer räumlichen Bindung, aufgrund ihrer wirtschaftlichen Lage oder durch die Vorstellung von der Universität als einer fremden, fernab gelegenen Größe schwer fällt". Die Ruhr-Uni ist eine

Universität der Arbeiterkinder. Der Bildungsaufsteiger. Der Malocher. Noch heute.

Und das merkt man. In der ganzen Stadt.

Denn die Bochumer Symphoniker, die hier alle nur *Bosys* nennen, gibt es seit 1919. Und bis 2016 waren die *Bosys* heimatlos und spielten auf Bühnen, die nicht für ihre schöne Musik gebaut waren. Diese Zeit hat ein Ende. Denn seit zwei Jahren haben wir das Anneliese Brost Musikforum, das, so schrieb die FAZ, eine „dolle Geschichte ist von Eigensinn und Bürgerstolz". Denn in einer klammen Kommune einen Konzertsaal zu bauen, ist so einfach nicht. In Bochum ging es deshalb, weil das Musikforum zur Hälfte aus Bürgerspenden bezahlt wurde. Von Bochumern, die fanden, dass es Zeit sei für einen eigenen Konzertsaal. Und so trifft es die Überschrift aus der Süddeutschen Zeitung ganz gut:

„Der hat noch gefehlt: – Schlichte Klarheit, warmer Klang – und nebenan der Tabledance: Bochum feiert sein radikal bürgernahes Musikforum"

Das „nebenan" in der Überschrift stimmt nicht ganz. Der Tabledance ist ein Stück die Straße hinunter. Richtig ist aber, was zum Schluss des Beitrags steht: „Ist es vielleicht doch ein ferner Traum, dass etwas wie das Musikforum die Welt verändert? Vielleicht. Vielleicht ist das Forum aber immerhin ein Anfang. In Bochum kann man das nie wissen. Dort werden manchmal einfach die Ärmel hochgekrempelt, und Träume werden Wirklichkeit".

In diesem Sinne: Herzlich Willkommen. **In Bochum.**

Die *Bosys* konnten heute Abend übrigens keine Musik für uns machen, die geben auswärts ein lange zugesagtes Konzert. Das ist aber gar nicht schlimm, denn wir haben *Benedikt Behlert* und *Christopher Whitford* gewonnen, die den Abend musikalisch schön untermalen. Dankeschön!

Ein jegliches hat seine Zeit, und alles Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde.

Es war an der Zeit, den Hauptsponsor zu wechseln. Fand der letzte Hauptsponsor. Und da war es wichtig, neue zu finden und sich auf alte verlassen zu können. Ich danke also allen Sponsoren, die durch ihr Engagement diese Tagung erst möglich gemacht haben. Dazu gehört *KPMG Law*, die uns am Donnerstag zum Bochumer Abend einladen, dazu gehört *Kümmerlein Rechtsanwälte & Notare*, die uns am Freitag zum Sommerfest einladen, dazu gehört der *Verein zur Förderung der Rechtswissenschaft* aus Bochum, der die Reisekosten der Referenten trägt, dazu gehört der Verlag *C.H. Beck*, der uns gleich zum Empfang einlädt, dazu gehört der *NOMOS*-Verlag, bei dem

der Tagungsband erscheinen wird, dazu gehören viele weitere Sponsoren, die sich im weiteren Verlauf der Tagung noch präsentieren werden.[**]

Alles hat seine Zeit.

Auch diese Tagung wird, soviel ist sicher, enden. Am Samstagvormittag mit der Mitgliederversammlung der GJZ. Das Bochumer Organisationsteam hat zur Mitgliederversammlung den Antrag gestellt, den Namen der Gesellschaft Junger Zivilrechtswissenschaftler dahingehend zu ändern, dass deutlich wird, das hier Wissenschaftler jeden Geschlechts ein Zuhause haben.

Warum haben wir das gemacht?

Es ist Zeit.

Nunmehr heißt der Verein Gesellschaft Junge Zivilrechtswissenschaft e.V. Seine 30. Jahrestagung wird er vom 11. bis 14. September 2019 in Bayreuth ausrichten. Bis dahin wünschen wir viel Freude und Erkenntnis bei der Lektüre dieses Tagungsbandes.

Das Bochumer Organisationsteam

** Neben den Genannten wurde die Tagung unterstützt durch großzügige Zuwendungen von *E.ON*, der *Deutschen Notarrechtlichen Vereinigung e.V.*, der *Westfälischen Notarkammer*, der *Arbeitgeberverbände Ruhr/Westfalen* sowie den Verlagen *Berliner Wissenschaftsverlag*, *Duncker & Humblot*, *Gieseking*, *Kohlhammer*, *Mohr Siebeck*, *Otto Schmidt*, *Springer* und *Verlag Österreich*.

Inhalt

Strukturwandel und Privatrecht 11
Franz-Josef Overbeck

Organisationsstrukturen im Unternehmen im Umbruch 23
Nadja Fabrizio

Strukturwandel im Verständnis dispositiven Rechts und Perspektiven der AGB-Kontrolle 57
Stephan Seiwerth

Der Zugang von Willenserklärungen bei gewandelten Kommunikationsstrukturen – Die Empfangstheorie auf dem Prüfstand 85
Dominic Gerstberger

Zur Gleichbehandlung von Groß- und Kleinvermietern 109
Jonas David Brinkmann

Der Arztberuf im Wandel 153
Jens Prütting

Selbsthilfe als private Zwangsvollstreckung 185
Stefan Klingbeil

Crowdfunding, Bitcoins, Initial Coin Offerings 215
Veronica R. S. Hoch

Digitaler Strukturwandel und Privatrecht 249
Thomas Sagstetter

Wer sollte für das „auto-Auto“ haften? 293
Bianca Scraback

Die Transformation von § 1357 BGB im Strukturwandel des Familienrechts 321
Marie Herberger

Islamische Normativität im Kontext des deutschen Familienrechts 343
Verena Kühnel

Registerpublizität und Stiftungsaufsicht im Lichte der jüngsten europäischen Rechtsprechung 375
Alexandra Butterstein

Die Musterfeststellungsklage – kollektiver Rechtschutz bei Massengeschäften 401
Lukas Beck

Autorenverzeichnis 427

Strukturwandel und Privatrecht

Festvortrag vom 5. September 2018 im Anneliese Brost Musikforum Ruhr

Bischof Dr. Franz-Josef Overbeck

Es gilt das gesprochene Wort!

Sehr geehrte Damen und Herren,
vielen herzlichen Dank für die Einladung und Ihre freundliche Begrüßung. Ich freue mich sehr darüber, heute Abend auf dieser traditionsreichen Jahrestagung der Gesellschaft Junger Zivilrechtswissenschaftler, die erstmals hier bei uns im Ruhrgebiet stattfindet, den Festvortrag halten zu dürfen. Freilich ist es kein Zufall, dass Sie mit Ihrer Ortswahl ein Tagungsthema gewählt haben, das wie kaum ein anderes mit unserer Region und den hier lebenden Menschen verbunden ist und wird.

I. Strukturwandel – Ein Zeichen der Zeit

Die Auswirkungen eines verlöschenden Industriezeitalters sind hier im Ruhrgebiet seit der ersten großen Kohlekrise im Frühjahr 1958 auf vielfältige Weise identitätsprägend; hinter dem Begriff Strukturwandel steht deshalb mehr als eine technisch-ökonomische Definition: Er beschreibt im Revier einen Prozess, der ursprünglich als Reaktion auf die Zerstörung von Gewissheiten gedeutet werden kann, die noch in den späten 1950er Jahren bereits seit über 150 Jahre galten – nämlich dass der wirtschaftliche und soziale Erfolg des Ruhrgebietes auf der Kohle basiert.[1] Die Stilllegung vieler Zechen und die damit einhergehenden Massenentlassungen erschütterten dieses Selbstbewusstsein und führten drastisch vor Augen, dass die das Ruhrgebiet in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht lange fast allein tragende Säule gerade dabei ist, langsam wegzubrechen. Als 1966 nur noch die Hälfte aller Beschäftigten in der Bergbau- und Stahlindustrie tätig wa-

1 Vgl *Krau*, Verlöschendes Industriezeitalter. Suche nach Aufbruch an Rhein, Ruhr und Emscher (Göttingen 2018).

ren, ganze Städte massiv unter der Strukturkrise litten, war klar, dass sich allein mit Kohle, Eisen und Stahl langfristig die neuen Probleme nicht würden lösen lassen. Hier setzte, erst noch sehr zögerlich und am Anfang gegen viele Widerstände aus Politik und Montanindustrie, der Prozess des Um- bzw. Aufbaus neuer tragender Säulen ein, den der Begriff des Strukturwandels markiert und der noch bis heute andauert. Interessanterweise fiel die Zäsur, die die erste große Kohlekrise im Jahr 1958 zweifellos für das Revier darstellte, zusammen mit der Gründung des Ruhrbistums Essen. Für seinen Bischofsring wählte *Franz Hengsbach*, der erste Bischof des Bistums Essen, ein Stück Steinkohle[2] – jenen Rohstoff also, der bis dato die Grundlage für das wirtschaftliche und soziale Überleben der Menschen bildete und ihre Identität prägte. Dieses sehr bewusst gewählte Zeichen signalisierte, dass er sich mit den Menschen in seiner Diözese verbunden fühlte und ihnen in der sich abzeichnenden Strukturkrise zur Seite stehen wollte.[3] Unter diesen Gesichtspunkten und unter Berücksichtigung der historischen Eckdaten ist es sicherlich nicht übertrieben zu behaupten, dass das junge Bistum Essen ohne die Perspektive Strukturwandel gar nicht gedacht werden kann, liegt doch diözesangeschichtlich die Zeit, in der die Kohle als Garantin für wirtschaftliche und soziale Stabilität noch ohne große Einschränkungen trug, vor dessen Gründung.

II. Strukturwandel der Gesellschaft – Strukturwandel der Kirche: Aufgaben und Chancen

„Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Menschen von heute, besonders der Armen und Bedrängten aller Art, sind auch Freude und Hoffnung, Trauer und Angst der Jünger Christi. Und es gibt nichts wahrhaft Menschliches, das nicht in ihren Herzen seinen Widerhall fände." (GS 1) Dieses Zitat aus der Pastoralen Konstitution „Gaudium et spes" des II. Vatikanischen Konzils bringt auf sehr eindrückliche Weise die engste Verbundenheit der Kirche mit der ganzen Menschheitsfamilie und damit allem, was ihr alltägliches Leben prägt, zum Ausdruck. Kirche lebt nicht in weltentrückter Heiligkeit, ihr Ort ist mitten in Welt und Gesellschaft. Alle Herausforderungen und Chancen, die sich im Folgenden aus meinen Überle-

2 Vgl https://www.bistum-essen.de/info/bistum/geschichte-und-zahlen/ (abgerufen am 17.08.2018).

3 Vgl https://www.bistum-essen.de/info/bistum/bischof/fruehere-bischoefe/kardinal-dr-franz-hengsbach/ (abgerufen am 17.08.2018).

gungen zum Thema Strukturwandel ergeben, sind deshalb zugleich Herausforderungen und Chancen für eine Kirche *im* Strukturwandel.

In seinem immer noch hochaktuellen Werk ‚Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance' diagnostizierte der bekannte Theologe *Karl Rahner* bereits im Jahr 1972, dass die „Grundtendenz bei uns [...] doch die Verteidigung des Überkommenen [ist], nicht die Vorsorge für eine Situation, die im Kommen ist."[4] Nicht das Überkommene zu verteidigen, heißt wohl in erster Linie: anzuerkennen, dass bestimmte Entwicklungen, die das Leben der Menschen heute prägen, unumkehrbar sind. Allen genannten Phasen des Wandels im Ruhrgebiet ist gemeinsam, dass sie jeweils Reaktionen auf eine wie auch immer geartete strukturelle Krise sind, für die der einzelne Mensch nichts kann und der er meist machtlos – und manchmal auch hilflos – gegenübersteht. Auf dieser Ebene hat der Strukturwandel viele Gesichter. Wird er in erster Linie als Niedergang erlebt, bleibt er häufig nicht nur auf die Erfahrung der Nutzlosigkeit der eigenen Arbeitsanstrengungen beschränkt, sondern macht sich zugleich in der langsamen Auflösung nahräumlicher sozialer Strukturen bemerkbar.[5] Was bleibt, ist vielfach eine Erfahrung der Ohnmacht angesichts gewaltiger Prozesse, die das Leben, so wie es bisher war, gründlich auf den Kopf stellen. Auch in religiöser Hinsicht hat dies Spuren hinterlassen. Will man als Kirche wirklich Vorsorge für eine Situation treffen, die im Kommen ist, so gilt es neben den veränderten strukturellen Bedingungen auch die veränderten Voraussetzungen zu kennen, unter denen hier und heute gelebt, geglaubt oder eben auch nicht geglaubt wird.

1. *Die Herausforderungen des Strukturwandels verstehen – ‚Glauben' in einem ‚säkularen Zeitalter'*

Der kanadische Philosoph *Charles Taylor* spricht in einer seiner Gegenwartsanalysen von einem säkularen Zeitalter, in dem wir in der westlichen Kultur leben. Er versteht dabei den Begriff ‚säkular' jedoch nicht als das Gegenteil des Begriffs ‚religiös'. *Taylor* bezeichnet mit diesem Wort „vielmehr eine Gesellschaft, in der sich die Bedingungen des Glaubens funda-

4 *K.Rahner*, Strukturwandel der Kirche als Aufgabe und Chance (Freiburg 1972) 29.

5 Vgl *Ramos Lobato*, Bergarbeiter: ‚Bis zum bitteren Ende', in Franz Schultheis ua (Hg) Ein halbes Leben. Biografische Zeugnisse aus einer Arbeitswelt im Umbruch (Konstanz 2010) 83 (85).

mental gewandelt haben."[6] Er untersucht die Verschiebungen im Netz jener Selbstverständlichkeiten, die oftmals unhinterfragt als verlässlich gelten, die im Denken und Handeln vorausgesetzt werden, ohne sie jeweils eigens zu thematisieren. Eine im *taylor*'schen Sinne säkulare Gesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass der Glaube an Gott nicht mehr Teil dieses Netzes an gesamtgesellschaftlichen Selbstverständlichkeiten ist. Der Glaube lässt sich eben nicht einfach unhinterfragt voraussetzen. *Taylor* beschreibt sein eigenes Forschungsanliegen wie folgt:

„Der Wandel, den ich bestimmen und nachvollziehen möchte, ist ein Wandel, der von einer Gesellschaft, in der es praktisch unmöglich war, nicht an Gott zu glauben, zu einer Gesellschaft führt, in der dieser Glaube auch für besonders religiöse Menschen nur eine menschliche Möglichkeit neben anderen ist. [...] Der Glaube an Gott ist heute keine unabdingbare Voraussetzung mehr. Es gibt Alternativen."[7] Die frühere Frontstellung ‚Glaube vs. Unglaube' hat in der Gegenwart an Trennschärfte verloren.[8] Unsere Zeit ist geprägt durch das Nebeneinander von einer Vielzahl an Möglichkeiten und Weltanschauungen. Das Besondere an diesem säkularen Zeitalter ist, dass der Glaube an Gott eine Möglichkeit darstellt, die aber aufs Ganze betrachtet alles andere als selbstverständlich ist, bzw. als alles andere als selbstverständlich wahrgenommen wird. *Taylor* vertritt die Hypothese, dass mit den sozialen und ökonomischen Prozessen, die in der Nachkriegszeit unser soziales Vorstellungsschema verändert haben, der Verlust von vormals noch bestehenden Bindungen einherging. Die Folge war eine insgesamt „zerrissene Kultur", in die das Individuum, ob freiwillig oder nicht, „hineingezwungen werden kann."[9] Daran verdeutlicht er die negativen Seiten gesellschaftlicher Individualisierungsprozesse, denen Menschen ungefragt ausgesetzt sind. Der Verlust früherer Sozialstrukturen, die selbstverständlich in der Großfamilie oder Dorfgemeinschaft bestanden, der Strukturwandel in der Industrielandschaft und der Untergang von regional bedeutsamen und traditionsreichen Betrieben ging mit mangelnder sozialer Anerkennung, Vereinzelung und mit der Erosion sinnstiftender Traditionsressourcen einher. Diese Entwicklung führte freilich auch für eine Kirche vor Ort zu vollständig veränderten Rahmenbedingungen. Es wäre allerdings weit gefehlt, *Taylor* einen generellen Gegenwarts- und Zukunftspessimismus zu unterstellen. Rücksichtslos egozentrische Lebens-

6 *Hoffmann*, Bedingungen des (Un-)Glaubens im „säkularen Zeitalter" (Ch. Taylor), ThG 59 (2016) 47 (50).
7 *Taylor*, Ein säkulares Zeitalter (Frankfurt aM 2009) 15.
8 Vgl *Hoffmann*, Bedingungen (Fn 6) 53.
9 *Taylor*, Ein säkulares Zeitalter (Fn 7) 821.

modelle, die aus dieser Vereinzelung resultieren, kämen zwar in unserer Gegenwart – für die *Taylor* den Begriff *Kultur der Authentizität* geprägt hat – durchaus vor. Sie liefern aber seines Erachtens als Einzelfälle keinesfalls die Grundlage dafür, in fundamentalkritischer Manier die gesamte Gesellschaft als radikal selbstbezogen verloren zu geben. Aber auch ganz abgesehen von der Frage, ob man dieser gesellschaftlichen Entwicklung positiv oder negativ gegenübersteht, *Taylor* beschreibt sie als schlicht unumkehrbar. Der Weg zurück in die Sicherheit und Selbstverständlichkeit umfassender Ordnungen ist nicht möglich. Deshalb ist es wichtig, junge gläubige Christinnen und Christen dazu zu ermutigen, „die vielen Vorteile zu erkennen, die es mit sich bringt, dass das Christentum nicht mehr als legitimatorische Stütze der Gesellschaft herhalten muss und Individuen freier ihre Haltung zum Religiösen bestimmen können."[10]

2. *Die Herausforderungen des Strukturwandels verstehen – Gegenwarts- und zukunftsbewusst ‚Kirche sein'*

Ganz ähnlich hat das übrigens auch *Karl Rahner* gesehen. In seinem Werk über den Strukturwandel der Kirche spricht er von der Tatsache, „daß unsere heutige Situation die eines Übergangs von einer Kirche, die durch eine homogen christliche Gesellschaft getragen und mit ihr fast identisch war, von einer Volkskirche, zu einer Kirche ist, die gebildet wird durch solche, die im Widerspruch zu ihrer Umgebung zu einer persönlich deutlich und reflexiv verantworteten Glaubensentscheidung sich durchgerungen haben. Eine solche Kirche wird die Kirche der Zukunft sein oder sie wird nicht mehr sein."[11] *Rahner* analysiert sehr scharfsinnig, dass die kirchenpolitisch und pastoral spürbaren Auswirkungen des Strukturwandels letztlich außerhalb des Wirkungs- und Einflussbereichs von Kirche liegen. Das mag entlastend klingen, da damit nichts anderes ausgesagt ist, als dass noch die beste Strategie an der gegenwärtigen Situation sinkender Mitgliederzahlen nicht großartig etwas geändert hätte. Allerdings ist diese Feststellung mitnichten ein Freibrief zum Abwarten und Nichtstun, frei nach dem Motto: Wenn sich nichts an der großen Entwicklung ändern lässt, dann kann man auch weitermachen wie bisher! Vielmehr ist das Gegenteil der Fall. Denn

---

10 *Klevesath/Reese-Schäfer,* Eine moralische Überlastung von Religion. Gottebenbildlichkeit als problematische Motivationsform altruistischen Handelns, in Kühnlein/Lutz-Bachmann (Hg) Unerfüllte Moderne? Neue Perspektiven auf das Werk von Charles Taylor (Frankfurt aM 2011) 446 (454).

11 *K. Rahner*, Strukturwandel (Fn 4) 27.

gerade auf eine Situation, „die man nicht verursacht hat und die nicht zu verhindern war, die einen aber massiv beeinflusst, muss reagiert werden."[12] Es ist entsprechend Vorsorge zu leisten für eine Situation, die im Kommen ist.

3. *Die Vielfalt heutiger Lebenswirklichkeiten begreifen und würdigen – Amoris laetitia und der Begriff der ‚pastoralen Unterscheidung'*

Wie in pastoraler Hinsicht dieses zukunftsbewusste Vorsorge-leisten aussehen könnte, darauf geht *Papst Franziskus* detailliert in seinem nachsynodalen Schreiben *amoris laetitia* ein. Auf den vorausgegangenen römischen Bischofssynoden 2014/2015 setzten sich die Teilnehmenden unter anderem mit der Frage auseinander, ob man mit dem zur Verfügung stehenden Instrumentarium überhaupt noch in der Lage ist, die veränderten familiären Lebenswirklichkeiten in einer globalisierten Welt angemessen in den Blick zu nehmen. Gefragt war eine Perspektive, die die unterschiedlichen Lebenswelten der Menschen in ihrer bestehenden Vielfalt wahr- und ernstnehmen kann. Diversität sollte in aller Differenziertheit gewürdigt werden können. Erkenntnisleitend war vor diesem Hintergrund die Frage, wie Kirche die jeweils unterschiedlichen Sorgen und Nöte der Menschen wahrnehmen und verstehen kann, um als „Begleiterin" wirklich Belangvolles und Wesentliches zum Leben der Menschen beitragen zu können. *Franziskus* ermutigt in *amoris laetitia* daher u.a. auch „zu einer verantwortungsvollen persönlichen und pastoralen Unterscheidung der je spezifischen Fälle" (AL 300). So soll, z.B. im Umgang mit wiederverheiratet Geschiedenen, die Logik der Barmherzigkeit ein Gegengewicht gegen einen Rigorismus der bloßen Normanwendung bilden. Was hinter dem Begriff der pastoralen Unterscheidung steht, fasst die Sozialethikerin *Marianne Heimbach-Steins* wie folgt zusammen:

„Erst die genaue Wahrnehmung der Umstände, unter denen konkrete Menschen leben, eine bestimmte Partnerschaft / Ehe sich entwickelt, blüht oder zerbricht, das Leben einer Familie gedeiht oder leidet, ermöglicht es, die konkret gegebene Verantwortung der Beteiligten zu identifizieren. Dieser Prozess wird ‚Unterscheidung' genannt, weil es darum geht, herauszu-

12 *J. Rahner*, Par-oikia? Das Verhältnis von Kirche und Welt als gemeindetheologisches Grundprinzip heute. Beobachtungen aus dogmatischer Perspektive, in Johannes Först ua (Hg) Abbruch oder Aufbruch? Von der Eigendynamik des kirchlichen Strukturwandels (Münster 2010) 31 (34).

finden, was das Besondere, das Je-Eigene der zu bearbeitenden Situation gegenüber anderen, auf den ersten Blick ähnlich gelagerten Fällen ausmacht."[13]

Damit ist gerade vor dem Hintergrund der Überlegungen zum Strukturwandel ein entscheidender Fortschritt markiert, der in der Synode ausgearbeitet worden ist. Diese Perspektive geht nicht mehr allein von Lebensmodellen aus, die vielleicht vor den gesellschaftlichen Wandlungsprozessen, die sich nach dem zweiten Weltkrieg vollzogen, noch weitgehend ihre ausschließliche Gültigkeit hatten. Sie betont vielmehr, dass es notwendig ist, das genaue Beziehungsverhältnis der beteiligten Personen in seiner Einmaligkeit wahrzunehmen, die eingebunden ist in einen jeweils spezifischen soziokulturellen Kontext. Der Ansatz setzt also bei einer Pastoral an, die Menschen in ihren lebensweltlichen Bezügen als Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner ernst nehmen möchte und ihre jeweilige Situation berücksichtigt.

III. Strukturwandel im Ruhrgebiet – Eine besondere Situation

Für das Ruhrgebiet bedeutet das, die Geschichte der Menschen, die heute mehrheitlich in den Zeiten des strukturellen Wandels aufgewachsen bzw. hierher zugezogen sind, zu kennen. Der ökonomische, äußere Zwang zur stetigen Selbsterneuerung brachte es mit sich, dass es so gut wie keine Ebene des gesellschaftlichen Lebens gab, die vom Wandel nicht betroffen war. Das Ruhrgebiet war gezwungen, sich nach einer langen Zeit relativer wirtschaftlicher Stabilität innerhalb weniger Jahrzehnte mehrmals neu zu erfinden. Allerdings gab es Anfang der 1960er Jahre, als diese Neuausrichtung notwendig wurde, so gut wie keine Institution, von der in dieser Hinsicht innovative Impulse und Visionen für die Zukunft hätten ausgehen können. Die erste Hochschule, die Ruhr-Universität Bochum, nahm ihren Lehrbetrieb erst im Jahr 1965 auf.[14] Vieles, was heute das Ruhrgebiet attraktiv macht – ein weit gefächertes Nahverkehrssystem, vielfältige Möglichkeiten der Freizeitgestaltung, eine bunte Museums- und Kulturszene sowie eine einzigartige Mischung aus Industrie- und Landschaftsarchitek-

---

13 *Heimbach-Steins* ua, Familiale Diversität und pastorale Unterscheidung. Eine theologisch-ethische Analyse zum nachsynodalen Schreiben Amoris laetitia (ICS AP Nr. 5), https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/fb2/c-systematischetheologie/christlichesozialwissenschaften/heimbach-steins/ics-arbeitspapiere/ics-ap_5_amoris_laetitia.pdf (abgerufen am 20.08.2018).

14 Vgl http://www.welcome.ruhr/karriere/studium/ (abgerufen am 24.05.2018).

tur in einer grünen Umwelt – gab es damals so gut wie gar nicht. Ein erstes Maßnahmenpaket zur aktiven Umgestaltung der Region war das „Entwicklungsprogramm Ruhr, 1968-1973", ein mittelfristiger Handlungsplan zur Verbesserung der öffentlichen Grundausstattung im Ruhrgebiet. Im Fokus stand der Auf- und Ausbau regionaler Erholungseinrichtungen sowie die Schaffung von Revierparks und Freizeitzentren.[15] Ab den 1980er Jahren kam der Wandel auch in ökonomischer Hinsicht in Fahrt. Es siedelten sich viele kleinere, innovative Unternehmen an, die auf hochqualifiziertes Personal angewiesen waren und viel in Forschung und Entwicklung investierten.[16] 1988 zählte *Bischof Franz Kardinal Hengsbach* zu den Gründungsmitgliedern des Initiativkreis Ruhr, der mit dem Motto „Wir an der Ruhr – gemeinsam nach vorn" das Ziel verfolgen sollte, als starke Institution führender ansässiger Unternehmen der Strukturkrise in der Region nachhaltig zu begegnen und die ersten Anzeichen einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung weiter voranzutreiben. Am 15. Februar 1989 stellte sich der Initiativkreis mit diesem Anliegen der Öffentlichkeit vor. Rückblickend lässt sich festhalten, dass der Initiativkreis Ruhr mit seinen heute mehr als 70 Unternehmen und Institutionen mit insgesamt 2,25 Millionen Beschäftigten und einem globalen Umsatz von rund 630 Milliarden Euro am damals erklärten Ziel – nämlich der nachhaltigen wirtschaftlichen Stärkung der Region – maßgeblich mitbeteiligt war und ist. Er gilt als eines der stärksten regionalen Wirtschaftsbündnisse Deutschlands. Seine Mitglieder bilden mittlerweile eine solche Vielzahl an starken Säulen, dass Krisen einzelner Branchen nicht mehr eine ganze Region mit in den Abgrund ziehen. Der Initiativkreis Ruhr schreibt zur Vision seiner Gründer:

„Die 1988 formulierte Vision der Gründer, aus dem sterbenden Ruhrgebiet einen starken und vielfältigen Wirtschaftsstandort und einen vitalen Lebensraum zu machen, ist Wirklichkeit geworden. Wer heute in das Ruhrgebiet kommt, findet ein dichtes Netz von Bildungs- und Forschungseinrichtungen wie sonst fast nirgends auf der Welt, global agierende Unternehmen und eine Kulturlandschaft, die europaweit ihresgleichen sucht."[17]

Dieser damals initiierte Prozess der wirtschaftlichen Entwicklung, der in den 1990er Jahren vor allem durch den entstehenden IT- und Telekommunikationssektor geprägt war, ging einher mit der Gründung von sechs Universitäten und vielen Technologiezentren. Heute bildet das Ruhrgebiet mit

15 Vgl http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/html/glossar/epr.php.html (abgerufen am 17.08.2018).
16 Vgl https://www.klett.de/alias/1010480 (abgerufen am 17.08.2018).
17 https://i-r.de/initiativkreis/unsere-ziele/ (abgerufen am 17.08.2018).

insgesamt 22 Hochschulen die dichteste Hochschullandschaft in ganz Europa. Während ca. eine halbe Million Arbeitsplätze zwischen 1980 und 2000 im produzierenden Gewerbe verloren gingen, nahm die Bedeutung des Dienstleitungssektors für die Region kontinuierlich zu. Waren bereits Mitte der 1980er Jahre erstmals die Hälfte der Beschäftigten im so genannten tertiären Sektor tätig, sind es heute gut 80%.[18] Insbesondere die gut ausgebaute Wissenschafts- und Hochschullandschaft, von der immer wieder Innovationen und Ideen ausgehen, so dass das ganze Revier davon profitiert, ist angesichts ihrer lokalen, nationalen und internationalen Bedeutung besonders beeindruckend. Gerade einmal 60 Jahre nach dem Beginn der Krise setzt man hier in erster Linie auf die Ressource Bildung; freilich ohne zu vergessen, welch identitätsprägende Bedeutung die Ressource Steinkohle für das Ruhrgebiet und seine Menschen hat. Dennoch gehört zur Geschichte des Strukturwandels auch, dass noch nicht alle durch die Kohle- und Stahlkrise weggefallenen Arbeitsplätze adäquat ersetzt sind. So gilt das Ruhrgebiet auch heute noch als vergleichsweise strukturschwache Region.[19]

IV. Strukturwandel im Ruhrgebiet – Heutige und zukünftige Herausforderungen im Bistum Essen

Wie schon erwähnt, ist es eine bemerkenswerte Besonderheit des Bistums Essen, dass es in seiner Verwobenheit mit den Menschen vor Ort immer schon Teil des Strukturwandels war und auch heute noch ist. Der Notwendigkeit, sich angesichts äußerer Umstände immer wieder in durchaus wesentlichen Bereichen gewachsener Strukturen neu erfinden zu müssen, entspricht deshalb auch die Bereitschaft, das auch immer wieder tun zu wollen – um Vorsorge für eine Situation zu treffen, die im Kommen ist. Ein aktuelles Beispiel dafür ist im Bistum Essen der so genannte Pfarreientwicklungsprozess.[20] Nach einer Neuordnung der Pfarreien in den Jahren 2006 bis 2008 wurde schnell deutlich, dass weitere Maßnahmen getroffen werden müssen, um nicht nur heute, sondern auch in Zukunft verantwortet und lebensnah Kirche sein zu können. Angesichts sinkender Mitglie-

18 Vgl https://www.diercke.de/content/ruhrgebiet-strukturwandel-978-3-14-100870-8-87-3-3 (abgerufen am 17.08.2018).

19 Vgl https://www.klett.de/alias/1010480 (abgerufen am 17.08.2018).

20 Vgl https://www.bistum-essen.de/info/pfarreien-gemeinden/pfarreientwicklungsprozess/ (abgerufen am 24.08.2018).

derzahlen und damit auch geringerer finanzieller Möglichkeiten waren die Gemeinden vor Ort gefragt, sich mit den jeweiligen Gegebenheiten und veränderten Bedingungen auseinanderzusetzen und zu planen, wie eine lebendige Kirche in den Jahren 2020 bis 2030 aussehen könne. Jede Pfarrei im Bistum Essen stand in den Jahren 2015 bis 2017 vor der Aufgabe, gemäß des Dreischrittes ‚Sehen – Urteilen – Handeln' die eigene Situation zu beurteilen, ihre wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie deren voraussichtliche Entwicklungen bis zum Jahr 2030 kritisch zu bewerten, Konsequenzen für die Personal- und Immobilienplanung zu ziehen und Leitlinien für die künftige Pastoral zu entwickeln. ‚Was ist unsere Aufgabe? Wie wollen wir Kirche vor Ort sein?', waren dazu die leitenden Fragen. An diesem Prozess, der bewusst dem Bottom-up-Prinzip folgt, wurden möglichst viele Menschen aus den Pfarreien etc. beteiligt. So entstanden in allen 42 Pfarreien des Bistums Essen Zukunftspläne, die nach erfolgter Beschlussfassung durch die Verantwortungsgremien der Pfarreien sowie Prüfung durch unsere Fachdezernate und abschließender Inkraftsetzung durch mich jetzt im letzten Prozessschritt ‚Handeln' sukzessive bis 2030 umgesetzt werden sollen. Häufig sehen diese Pläne vor, mehr Verantwortung in die Hände von Ehrenamtlichen zu legen.

In juristischer Hinsicht zeigen die Erfahrungen, dass dieser Entwicklungsprozess freilich auch eine große Menge Fragen kirchenrechtlicher, aber auch staatskirchenrechtlicher Natur aufwirft, die entweder schon heute auf dem Tisch liegen oder zumindest perspektivisch auf uns zukommen werden. Sind beispielsweise die Strukturen der Gremien in den Gemeinden und Pfarreien in ihrer derzeitigen Form überhaupt noch geeignet, um den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft angemessen begegnen zu können? Wie ist in den kirchenrechtlichen Strukturen, in denen wir uns bewegen, eine weitere Stärkung der Laien faktisch machbar? Wenn hier ein kirchlicher Rechtspositivismus nicht das letzte Wort haben soll, müssen wir uns immer wieder aufs Neue verdeutlichen, dass das Recht eine dienende Funktion für den Menschen hat; denn – so heißt es im Canon 1752 CIC / 1983 – „das Heil der Seelen muss in der Kirche immer das oberste Gesetz sein".

Dass es der Kirche in ihrem Tun und Lassen um die Menschen und deren Wohl geht und gehen muss, spiegelt sich im Zukunftsbild des Bistums Essen wider. Es orientiert sich an sieben Eigenschaften, die das Wirken und die Haltungen der Kirche prägen sollen. Kirche soll berührt, wach, vielfältig, lernend, gesendet, wirksam und nah sein. Dies bedeutet: Kirche muss einen Blick für die Lebenswirklichkeit der Menschen haben, offen für Viel-

falt sein, diakonisch handeln und nah bei den Menschen sein.[21] Berührt, wach, vielfältig, lernend, gesendet, wirksam und nah – das sind Eigenschaften, die ich zu Recht auch jungen Zivilrechtlerinnen und Zivilrechtlern am Beginn dieser Tagung wünschen kann. Vielleicht finden Sie im Rahmen der Tagung die Zeit, sich Ihren eigenen Eindruck davon zu machen, was Strukturwandel in dieser Region lebenspraktisch bedeutet. Ich freue mich, wenn auch meine Überlegungen Ihnen hierbei als Verstehenshilfe dienen können.

21 http://zukunftsbild.bistum-essen.de/das-zukunftsbild/das-zukunftsbild/ (abgerufen am 17.08.2018).

Organisationsstrukturen im Unternehmen im Umbruch

Neue Organisationsmodelle wie „Holacracy“ relativieren Funktionen und Hierarchien im Unternehmen – Relativieren sie auch die Verantwortlichkeit?

Dr. Nadja Fabrizio

A. Einleitung

I. Ausgangslage

Technische Errungenschaften und der Abbau von Zöllen und anderen Handelsschranken lassen die Welt bereits seit langem sprichwörtlich kleiner werden. Diese Entwicklung eröffnet Unternehmen neue, schier unbegrenzte Märkte. Andererseits vervielfacht sie die Zahl möglicher Konkurrenten: Geschäftsmodelle können leicht kopiert und deren Produkte oder Dienstleistungen zu attraktiveren Konditionen angeboten werden.

Zudem droht auch für bis dato gut laufende Geschäftsmodelle teils Konkurrenz aus unerwarteter Richtung, nämlich durch sog. disruptive Unternehmenskonzepte. Prominentes Beispiel – wenngleich schon mehrfach bemüht, aber dennoch nicht minder illustrativ – ist insofern Kodak. Kodak hatte bereits Mitte der 1970er Jahre den ersten Prototypen einer digitalen Spiegelreflexkamera vorgestellt. Doch das Unternehmen wollte sich nicht selbst sein lukratives Geschäft mit Produkten der analogen Fotografie zerstören und verfolgte die digitale Fotografie unter anderem deswegen nicht weiter.[1]

Die Quintessenz dieses prominenten „Lehrbuchbeispiels“ lässt sich mit dem bekannten Bonmot von *Steve Jobs* zusammenfassen: „*If you don't cannibalize yourself, someone else will*“.[2] Weniger zugespitzt und plakativ gefasst: Unternehmen, die langfristig am Markt bestehen und erfolgreich sein wol-

1 Zum Ganzen: http://www.lead-innovation.com/blog/disruptive-innovation (besucht am 24.09.2018).

2 https://www.goodreads.com/quotes/908575-one-of-job-s-business-rules-was-to-never-be-afraid (besucht am 24.09.2018).

len, sind daher gezwungen, flexibel und innovativ zu sein, um proaktiv Trends zu setzen, statt nur auf entsprechende Entwicklungen zu reagieren.

Ein Hebel, um mit einer sich rasch verändernden Umwelt (Anforderungen von Markt und Gesellschaft etc.)[3] umzugehen, ist die Erhöhung der eigenen Agilität. Im Kontext der Wirtschaftswissenschaften wird darunter die Fähigkeit verstanden, schnell auf Veränderungen reagieren zu können.[4] Dabei werden oftmals die klassischen hierarchischen Strukturen im Unternehmen – und dadurch beschwerlichen Entscheidungswege – als Verhinderer für Agilität und Innovation ausgemacht.[5]

Immer wieder wird daher versucht, auf diese Herausforderung mit der Entwicklung neuer Organisationsmodelle zu reagieren.[6] In jüngerer Zeit sind dies u.a. sog. „Innovation Hubs", unabhängige Organisationsebenen bzw. -einheiten, die zum einen aus festen internen, zum anderen aus temporären, hochspezialisierten externen Arbeitskräften bestehen. Noch weitergehend, da nicht auf eine einzelne Organisationsebene oder -einheit bezogen, ist – wie der Name (nach altgriechisch „holos": vollständig, ganz) bereits andeutet – das ganzheitliche Organisationsmodell der Holokratie („Holacracy"). Diese von dem Unternehmer *Brian Robertson* (USA) entwickelte Organisations- und Managementtheorie[7] soll Innovationskraft und Unternehmergeist im Unternehmen stärken, indem klassische hierarchische Strukturen und Funktionen im Unternehmen bewusst abgeschafft werden; Entscheidungen sollen von den für den Bereich (z.B. Finanzen) zuständigen Mitarbeitern selbst gefällt werden können.[8]

---

3 In der Sprache der Wirtschaftswissenschaften: „VUCA-Welt" (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiquity).

4 *Hofert*, Agiler führen, Einfache Massnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität[2] (Wiesbaden 2018) 2.

5 Bspw. *Möller*, Wirksame finanzielle Führung, Expert Focus 10/17, 689 (690): „Hierarchische und formale Koordinationsinstrumente sind in einer VUCA-Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiquity) zu starr und zu langsam.".

6 Bspw durch das Konzept der „vollständigen Tätigkeit" von *Hacker* (1986) und dessen Umsetzung in der Praxis mit „teilautonomen Arbeits- bzw. Fertigungsgruppen" in den 1990er Jahren (*Goyk/Grote*, Holakratie – Ein neuer Stern am Himmel der Organisationsentwicklung? in Grote/Goyk (Hg) Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley, Konzepte und Kompetenzen [Berlin 2018] 79 [86]). Bereits in den 1970er Jahren entstand überdies das Konzept der „Soziokratie", das ebenfalls auf dem Grundsatz der Selbstorganisation und Teamentscheidung basiert (*Hofert*, Führen [Fn 4] 55).

7 *Robertson*, Holocracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy (New York 2015); auf Deutsch erschienen unter dem Titel: *Robertson*, Holocracy, Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt (München 2016).

8 *Hofert*, Führen (Fn 4) 55 ff; *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (80 ff).

II. Forschungsfragen und Thesen

Rechtlich eröffnen solche Organisationsmodelle eine Vielzahl spannender Fragen, denn sie rühren an der gesetzlich vorgegebenen Organisation einer Gesellschaft, namentlich an der dort festgelegten Aufgaben- und Kompetenzverteilung.

Gemäss Art. 716 Abs. 2 des Schweizer Obligationenrechts (OR) führt der Verwaltungsrat[9] einer Aktiengesellschaft (AG) die Geschäfte der Gesellschaft, „soweit er die Geschäftsführung nicht übertragen hat".[10] Beschränkt wird diese grundsätzliche Delegationsfreiheit einerseits durch *formelle* Voraussetzungen, und andererseits durch *materielle* Schranken: Art. 716 a OR weist dem Verwaltungsrat unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zu. – Wie verträgt sich also ein alternatives Organisationsmodell wie die Holokratie mit diesen zwingenden gesetzlichen Massgaben, namentlich mit Blick auf die Verantwortlichkeit für Verwaltung und Geschäftsführung (Art. 754 OR)?

Andererseits: Die in Art. 754 OR festgeschriebene Haftung für Verwaltung und Geschäftsführung bezieht sich nicht nur auf *formell gewählte* Mitglieder des Verwaltungsrats und formell *bestellte* Direktoren bzw. Geschäftsführer, sondern erfasst auch sog. faktische Organe, d.h. Personen, die organschaftliche Kompetenzen *tatsächlich* wahrnehmen („alle mit der Geschäftsführung […] befassten Personen"). – Erfasst diese Haftung nicht auch Personen, die im holokratischen Organisationsmodell selbständig entscheidungsbefugt sind, ohne Organfunktion zu besitzen?

Der Beitrag soll Antwort geben auf diese Fragen, wobei von folgenden Thesen ausgegangen wird:

1) Durch die holokratische Organisationsform lassen sich in einer Schweizer AG *hierarchische* Strukturen im Unternehmen abschaffen, nicht dagegen die (zwingenden) *Funktionen* Generalversammlung, Verwaltungsrat und Revisionsstelle.
2) Entscheidungskompetenzen im Bereich der zwingenden Aufgaben dieser Funktionen sind der holokratischen Aufgabenzuweisung entzogen.
3) Delegierbare Aufgaben des Verwaltungsrats können grundsätzlich entsprechenden „Rollen" zugewiesen werden; die in der Holokratie vorge-

---

9 Entspricht grundsätzlich der Funktion von Vorstand und Aufsichtsrat in Deutschland, jedoch – sofern keine Übertragung der Geschäftsleitung stattfindet – in einem Organ (vgl Art 716 Abs 2 OR), siehe dazu unter C. IV. 1.

10 Vorausgesetzt, die Statuten ermächtigen den Verwaltungsrat hierzu (vgl Art 716 b Abs 1 OR).

sehene Autonomie dieser „Rollen" führt jedoch zu Friktionen mit der Verpflichtung des Verwaltungsrats zur Überwachung des Delegationsempfängers.

4) Die permanente Weiterentwicklung der holokratischen Organisation stellt eine Herausforderung für die wirksame, haftungsbefreiende Delegation solcher Aufgaben dar.

III. Methodik und Aufbau des Beitrags

Zunächst wird das Organisationsmodell der „Holokratie" kurz beschrieben. Dem wird die Organisation in der Schweizer AG gegenübergestellt. Ausgehend von den gesetzlich zwingend vorgesehenen Funktionen und Aufgaben wird der gesetzliche Gestaltungsrahmen für die Einführung solcher Organisationsmodelle im Unternehmen erarbeitet. Dies beinhaltet die Darstellung der formellen und materiellen Voraussetzungen wirksamer Delegation. Sodann werden die Rechtsfolgen *wirksamer* Delegation, aber auch die haftungsrechtlichen Konsequenzen bei *Überschreiten* des Gestaltungsrahmens aufgezeigt, um schliesslich die Frage beantworten zu können, welche Schlussfolgerungen sich daraus für die Einführung der holokratischen Organisation in einer Schweizer AG ziehen lassen. Im Ergebnis schliesslich werden die Erkenntnisse zusammengeführt, um die gestellten Forschungsfragen zu beantworten. Der Artikel schliesst mit einem kurzen Fazit und Ausblick.

IV. Ziel des Beitrags

In Annäherung an die Beantwortung der eingangs aufgeworfenen Frage, ob neue Organisationsmodelle wie „Holacracy" die Verantwortlichkeit im Unternehmen relativieren, soll der Beitrag Sensibilität für haftungsrechtliche Fragen bei Einführung moderner Organisationsmodelle wecken, allenfalls Lösungen aufzeigen sowie weitergehenden Forschungs- bzw. Diskussionsbedarf identifizieren.

V. Begrenzung des Untersuchungsgegenstands

Der Beitrag beleuchtet nur die durch die Forschungsfragen aufgeworfenen *gesellschaftsrechtlichen* Aspekte (beschränkt auf die Rechtslage zur AG). Fra-

gestellungen, die sonstige Rechtsgebiete betreffen (könnten), sind nicht Gegenstand der Betrachtung und werden daher allenfalls angerissen.

Nicht Gegenstand des Beitrags sind überdies Fragestellungen, welche den wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen zuzuordnen sind, namentlich solche nach der Bewertung einer solchen „agilen" Organisationsstruktur aus betriebswirtschaftlicher Sicht (bspw. die Effizienz einer entsprechenden Struktur aus der Sicht anerkannter Management- bzw. Führungsgrundsätze).[11]

B. Holokratie (engl. „Holacracy")

I. Was ist Holokratie?

Den Terminus Holokratie hat der Unternehmer *Brian Robertson* erdacht.[12] Er lässt sich auf den Begriff „Holarchy" zurückführen, welchen der Schriftsteller *Arthur Köstler* in seinem Buch „The ghost in the machine" verwendet hatte, um eine Organisation, bestehend aus „Holons", „autonomen, sich selbst erhaltenden Einheiten" zu beschreiben.[13] Robertson erweiterte diesen um die Endung „-kratie", um kenntlich zu machen, dass es sich um eine „staatsähnliche" Organisation mit eigenem Herrschafts- und Führungsprinzip und entsprechender Verfassung handele.[14]

Holokratie ist ein Organisationskonzept,[15] eine Organisations- aber auch Managementtheorie.[16] Sie knüpft an die „Unplanbarkeit" im „Wissenszeitalter" an, im Gegenzug zum Paradigma des Industrie-Zeitalters, das auf vorausschauender Planung, zentralisierter Kontrolle und dem Verhindern von Abweichungen beruht(e).[17] Dieser Unplanbarkeit begegnet das holokratische Organisationsmodell, indem der Prozess ins Zentrum gerückt wird.[18] Sein Ziel ist, eine Organisation zu schaffen, die flexibel und offen genug ist, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und auf verän-

---

11 Siehe dazu bspw *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (84 ff); *Hofert*, Führen (Fn 4) 55 ff.
12 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (81).
13 *Hofert*, Führen (Fn 4) 57.
14 Vgl *Hofert*, Führen (Fn 4) 57; *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (81).
15 *Hofert*, Führen (Fn 4) 55.
16 *Hofert*, Führen (Fn 4) 56.
17 *Hofert*, Führen (Fn 4) 56.
18 *Hofert*, Führen (Fn 4) 56.

derte Bedingungen anzupassen.[19] Zu diesem Zweck wird das Unternehmen in der holokratischen Organisation anders strukturiert und geführt als in einer herkömmlichen Organisation:[20] Statt klassischer Hierarchien (Unternehmensleitung/(Haupt-)Abteilung/Stelle) und Funktionen (Personal/Finanzen/Verwaltung/Forschung & Entwicklung etc.) bestehen Zirkel (bzw. Kreise) und Rollen.[21]

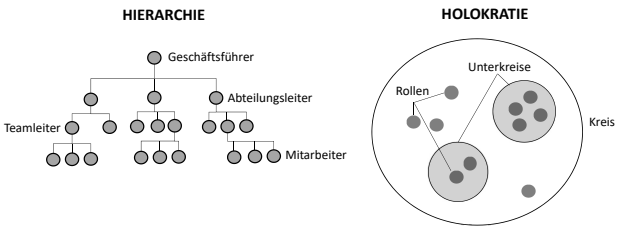

Abbildung 1: Hierarchie versus Holokratie.[22]

Zirkel und Rollen werden in diesem System über den Zweck, über einen Zuständigkeitsbereich und Aufgaben festgelegt.[23] Zirkel beschreiben dabei die übergeordnete Aufgabenebene, wobei „übergeordnet" nicht hierarchisch, sondern sachlich i.S.v. Oberbegriff zu verstehen ist; innerhalb eines Zirkels können dann Rollen für entsprechende Aufgabenunterkategorien geschaffen werden (z.B. Zirkel: „Marketing", Rolle darin: „Social Media-Marketing").[24] Der eigentliche Unterschied zur „klassischen" Unternehmensorganisation: Zirkel und Rollen sind nicht hierarchisch über- bzw. untergeordnet, sondern nebeneinander geordnet.[25] Und – und dies ist aus Sicht der Rechtswissenschaft das Herauszuhebende: Entscheidungen werden nicht vom Management gefällt, sondern von den einzelnen Zirkeln und Rollen.[26] Und weiter: Sobald eine bestimmte Rolle geschaffen und mit entsprechender Aufgabe ausgestattet wurde, ist ausschliesslich diese zuständig und verantwortlich; die Rolle kann – innerhalb ihres Zuständig-

19 Vgl *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (81).
20 *Hofert*, Führen (Fn 4) 56.
21 *Hofert*, Führen (Fn 4) 56.
22 Grafik (leicht abgewandelt) nach: *Péus*, „Holokratie" statt Hierarchie? https://neustarter.com/magazine/holokratie-statt-hierarchie (zuletzt besucht am 24.09.2018).
23 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (81).
24 Vgl *Hofert*, Führen (Fn 4) 57.
25 *Hofert*, Führen (Fn 4) 57.
26 *Hofert*, Führen (Fn 4) 56.

keitsbereichs – gänzlich unabhängig entscheiden: inhaltlich, zeitlich und bzgl. der Art und Weise der Aufgabenwahrnehmung.[27]

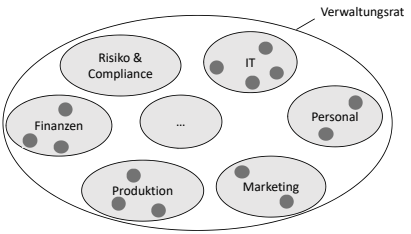

Abbildung 2: Holokratische Organisationsstruktur nach Aufgaben.

II. Wie wird in einer holokratischen Organisation gearbeitet bzw. entschieden?

Die holokratische Organisation ist eine Zusammenfassung von Zirkeln und Rollen. Dabei gibt es Rollen, die frei festgelegt werden können, angepasst auf die Bedürfnisse des Unternehmens, und sog. standardisierte Rollen.[28] Letztere dienen dazu, den geordneten Ablauf der Arbeit in und mit bzw. zwischen den Zirkeln sicherzustellen.[29] Solch *standardisierte Rollen* sind für jeden Zirkel:

- der sog. *Faciliator*; dieser moderiert die Sitzungen der Zirkel und fungiert als Eskalationsstelle;[30]
- der sog. *Secretary*; er führt in den Sitzungen das Protokoll und ist für Regelauslegungen verantwortlich;[31]
- der sog. *Lead Link*; dieser verantwortet den Zuständigkeitsbereich des Zirkels. Er besetzt Rollen mit Mitarbeitern (in der holokratischen Organisation „Partner" genannt) und bleibt – im Sinne einer Auffangkompetenz in sachlicher Hinsicht – verantwortlich für den Zuständigkeitsbereich, der (bislang) nicht von ihm (weiter-)vergeben wurde.[32] Der *Lead Link* agiert jedoch nicht wie ein „klassischer" Abteilungsleiter, denn seine Planungs- und Kontrollkompetenzen sind eingeschränkt: Sobald er eine Rolle festgelegt und besetzt hat, kann er den Zuständig-

27 Vgl *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (84).
28 Vgl *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (82 f).
29 Vgl *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (82).
30 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (82 und 84).
31 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (82).
32 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (83).

keitsbereich nicht mehr einseitig verändern (namentlich beschränken), dem Mitarbeiter die Rolle entziehen oder inhaltlich Einfluss auf die Aufgabenwahrnehmung und Arbeitsweise nehmen.[33] Er kann – wenn er mit der Rollenwahrnehmung eines Mitarbeiters unzufrieden ist – dies nur als „Spannung" in Sitzungen des Zirkels einbringen und als Ergebnis die Rolle gegebenenfalls ersetzen bzw. neu besetzen.[34]

- der sog. *Rep Link*; dieser vertritt seinen Zirkel in den Sitzungen des übergeordneten Zirkels (z.B. den Zirkel „Social Media-Marketing" im übergeordneten Zirkel „Marketing"). Er kann dort Themen zur Sprache bringen, die aus Sicht seines Zirkels relevant sind und auch sog. „Spannungen" weiterziehen.[35] Spannungen sind Friktionen, die aus der Zusammenarbeit zwischen den Zirkeln bzw. Rollen resultieren; diese sind in der holokratischen Organisation nicht negativ konnotiert, da diese das Fundament für die „kontinuierlich-evolutionäre Weiterentwicklung der Organisation" bilden.[36]
- der sog. *Cross Link*; er vertritt seinen Zirkel in Nachbarzirkeln (horizontal, im Gegensatz zum *Rep Link*, der seinen Zirkel vertikal vertritt), sofern – wegen der Autonomie der Zirkel – eine entsprechende Teilnahme beschlossen wurde.[37]

Der Prozess („wie" etwas zu tun ist, nicht „was") spielt in der holokratischen Organisation eine entscheidende Rolle. Zu diesem Zweck sind zwei Arten von Sitzungen vorgesehen:

1) Operative Meetings: Gegenstand der operativen Meetings sind die gegenseitige Information (z.B. über Projektfortschritte) und auch die Klärung nächster Schritte der Rollen (vorbehaltlich deren Autonomie) in den einzelnen Zirkeln. Diese Sitzungen finden häufig statt (in der Regel wöchentlich).
2) Governance-Meetings: Diese dienen der Weiterentwicklung der Organisation;[38] Anstoss für die Weiterentwicklung können dabei sein: Zuständigkeitsüberschneidungen, das Entstehen neuer Aufgaben, die mangelhafte bzw. nicht zufriedenstellende Leistung bestimmter Rollen etc., welche als Spannungen in die Governance-Meetings eingebracht wer-

33 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (83).
34 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (83 f).
35 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (83).
36 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (81).
37 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (83).
38 Sie werden für gewöhnlich weniger häufig vorgenommen (zB monatlich oder quartalsweise).

> den, um dort eine Lösung hierfür zu finden. Auf diese Weise können neue Rollen festgelegt, alte verändert oder allenfalls abgeschafft oder aufgespalten werden (in einem neuen [Unter-]Zirkel mit Rollen). Die Organisation kann sich so stetig gewandelten Verhältnissen anpassen.[39]

Wer aber entscheidet über die (Einführung der) Organisation und über die Zuständigkeits- bzw. Rollenverteilung? – Es ist, insofern ist eine Erkenntnis zur Organisation der Schweizer Aktiengesellschaft vorwegzunehmen, der Verwaltungsrat. Er entscheidet – auf Basis der Zuständigkeit gem. Art. 716 a Abs. 1 Ziff. 2 OR (Festlegung der Organisation) – über die grundsätzliche Organisations- und Führungsstruktur der Gesellschaft (dazu unter C. IV. 2. b) bb)).

Würde er sich – im Rahmen dieser Kompetenz – für die Holokratie als Organisationsform entscheiden, würden Organisationsstruktur, die Bedingungen für deren Weiterentwicklung, die künftige Arbeitsweise – nach Massgabe der geschilderten Meetings – und die hierfür erforderlichen Rollen in einer sog. „Constitution" (einem Manifest, einer Verfassung) festgelegt.[40] Nach der ersten Aufgabenzuweisung durch den Verwaltungsrat in Zirkel würden die Rollen fortan *sachlich* (nach Zuständigkeitsbereichen) ausschliesslich durch den *Lead Link* zugeteilt.[41] Ausserdem wäre eine Weiterentwicklung der Organisation strenggenommen nur noch durch Governance-Meetings möglich, zumindest dann, wenn die Holokratie ausschliesslich für die Weiterentwicklung der Organisation verwendet werden soll.[42] – Verträgt sich dies mit den Vorschriften zur Organisation der Schweizer AG? Welche Organe und Aufgabenzuweisungen sind zwingend? Und inwiefern besteht Gestaltungsspielraum? Zur Beantwortung dieser Fragen soll die Organisation der Schweizer AG kurz skizziert werden.

C. Organisation der Schweizer AG

I. Zwingende Organe und Aufgabenzuweisung

Eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit wie die AG bedarf einer Organisation, um ihrem statutarischen Gesellschaftszweck nachge-

---

39 Zum Ganzen *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (83).
40 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (82).
41 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (83).
42 *Goyk/Grote*, Führungsinstrumente (Fn 6) 79 (82).

hen zu können.[43] Zu diesem Zweck werden Aufgabenbereiche bestimmten *Funktionsträgern* zugewiesen: den *Organen*.[44] Für die Schweizer AG finden sich die Normen, welche deren „Organisation" regeln, im dritten Abschnitt des Obligationenrechts (Art. 698 ff. OR). Hiernach sind drei Organe unerlässlich: die Generalversammlung (Art. 698 ff. OR), der Verwaltungsrat (Art. 707 ff. OR) und die Revisionsstelle (Art. 727 ff. OR). Sie sind mithin der holokratischen Organisation respektive Organisationsentwicklung a priori entzogen, können mithin nicht durch selbige abgeschafft oder beliebig verändert werden.

Durch Statuten und Organisationsreglement der Gesellschaft können aber *weitere Funktionsträger* vorgesehen und diesen bestimmte Aufgaben zugewiesen werden; Aufgaben, die zwingend einem der gesetzlich vorgesehenen Organe zugeteilt sind, sind hiervon jedoch ausgenommen (dazu nachstehend unter C. III.).[45] Hier besteht folglich ein gewisser Freiraum für die Organisation der Gesellschaft, zumal diese Funktionsträger entweder als *fakultatives Organ* oder bspw. als beratendes Gremium *ohne Organstatus* ausgestaltet werden können (dazu sogleich unter C. II.).[46] In der Bezeichnung dieser weiteren Funktionsträger ist die Gesellschaft frei; es ist daher auch möglich, sie als Zirkel und Rollen auszugestalten, die über bestimmte Aufgaben definiert werden.

II. Organstatus der Funktionsträger

Organ ist nach ständiger Rechtsprechung, wer „die Willensbildung der Gesellschaft massgebend mitbestimmen" kann.[47] Dies in Abgrenzung zu Personen, die lediglich die „Vorbereitung der Entschlussfassung durch die Bereitstellung technischer, kaufmännischer oder juristischer Grundlagen" besorgen.[48] Sie sind lediglich *Hilfspersonen*.

Die Qualifikation hat verantwortlichkeitsrechtliche Auswirkungen: Während das Organ selbst der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit unterliegt (Art. 754 OR: gegenüber „der Gesellschaft […] den einzelnen Aktio-

---

43 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Schweizerisches Aktienrecht (Bern 1996) § 19 Rn 2.
44 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 19 Rn 2.
45 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 19 Rn 4.
46 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 20 Rn 31 ff.
47 BGE 107 II 349, E. 5. a); vgl auch BGE 121 III 176, E. 4. a) : „personnes qui ont la compétence de prendre des décisions indépendantes et qui participent ainsi effectivement à la gestion des affaires sociales.".
48 BGE 117 II 570, E. 3.

nären und Gesellschaftsgläubigern"), gilt für letztere lediglich die Haftung für Hilfspersonen nach Art. 55 und 101 OR. Sie selbst sind Dritten gegenüber (grundsätzlich) nicht schadensersatzpflichtig, sie können allenfalls vom Geschäftsherrn in Regress genommen werden (vgl. Art. 55 Abs. 2 OR).

Ebenfalls nicht Organ – und damit Teil der Organisation – der Gesellschaft ist der *Stellvertreter*; er ist vielmehr beauftragter Dritter.[49]

Den Organstatus (mit zugehörigen haftungsrechtlichen Konsequenzen) erwirbt der Funktionsträger entweder rein *formal* durch Bestellung oder – bei funktioneller Betrachtung – indem er die Willensbildung der Gesellschaft *tatsächlich* massgebend (mit-)bestimmt, ganz gleich ob er hierzu bestellt, eventuell designiert ist oder nicht.[50] Letzteres hat Auswirkungen für die Holokratie: Auch eine formal nicht zum Organ bestellte Rolle könnte über die ihr zugestandene Autonomie und Wahrnehmung der entsprechenden Entscheidungskompetenz zum *faktischen Organ* werden (zu den [haftungsrechtlichen] Auswirkungen siehe unten).

III. Funktionen der Organe und Verhältnis zueinander

Grundsätzlich kommen für das Verhältnis der einzelnen Organe verschiedene Modelle in Betracht: Die Generalversammlung fällt grundsätzlich alle Entscheide und kann in Kompetenzen des Verwaltungsrates eingreifen (sog. Omnipotenztheorie), der Verwaltungsrat entscheidet bzw. kann entscheidende Kompetenzen an sich ziehen (sog. Führerprinzip) und schliesslich: jedes Organ hat seinen zugewiesenen Aufgabenkreis, für den es grundsätzlich ausschliesslich zuständig ist (sog. Paritätsprinzip). Das Schweizer Aktienrecht hat sich für Letzteres entschieden.[51]

Dementsprechend hat jedes der drei unbedingt erforderlichen Organe einen ihm zugewiesenen Aufgabenkreis: Bei der *Generalversammlung*, „oberstes Organ" der Gesellschaft (Art. 698 Abs. 1 OR) und damit zuständig für die „Willensbildung" im Unternehmen,[52] sind dies u.a. folgende unübertragbare Befugnisse: Festsetzung und Änderung der Statuten, Wahl der anderen (gesetzlich vorgesehenen) Organe, Genehmigung von Lagebe-

---

49 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 19 Rn 13.

50 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 19 Rn 18 f, mwH.

51 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 20 Rn 12 f, mwH; *Nobel* in Aebi-Müller/Müller (Hg) Berner Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Das Aktienrecht: Systematische Darstellung (Bern 2017) § 4 Rn 294 ff, mwH.

52 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 20 Rn 2.

richt und Jahresrechnung, Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinnes sowie die Entlastung des Verwaltungsrates (Art. 698 Abs. 2 OR).

Dem Verwaltungsrat – stark vereinfacht bezeichenbar als „Exekutive" der Gesellschaft[53] – obliegt grundsätzlich die Geschäftsführung (Art. 716 Abs. 2 OR), er verfügt über eine Auffangkompetenz für „alle Angelegenheiten […], die nicht nach Gesetz oder Statuten der Generalversammlung zugeteilt sind." (Art. 716 Abs. 1 OR). Hierbei handelt es sich um eine Kompetenzvermutung.[54] Ausserdem sind dem Verwaltungsrat bestimmte Aufgaben „unübertragbar und unentziehbar […]" überantwortet. Weder kann der Verwaltungsrat sich dieser wirksam durch Delegation entledigen, noch kann die Generalversammlung – im Sinne der Omnipotenztheorie – diese an sich ziehen bzw. „in [die] Entscheidungskompetenzen des Verwaltungsrates eingreifen […]".[55] Bei diesen Aufgaben handelt es sich gemäss Art. 716 a Abs. 1 OR um: „1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen; 2. die Festlegung der Organisation; 3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern dies für die Führung der Gesellschaft notwendig ist; 4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen; 5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich mit Blick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen; 6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse; 7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung."

Die *Revisionsstelle*, vereinfacht gesagt, zuständig für die *formelle* Kontrolle,[56] prüft, ob die Jahresrechnung und der Antrag des Verwaltungsrates an die Generalversammlung über die Verwendung des Bilanzgewinnes gesetzes-, statuten- und regelwerkkonform sind und ob ein internes Kontrollsystem existiert (Art. 728 a Abs. 1 OR); eine *materielle* Prüfung der Geschäftsführung im Sinne einer Aufsicht über die Zweckmässigkeit und Angemessenheit des Handelns der Verwaltung ist hiervon nicht erfasst (vgl. Art. 728 a Abs. 3 OR: „Die Geschäftsführung des Verwaltungsrats ist nicht Gegenstand der Prüfung durch die Revisionsstelle.").

---

53 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 19 Rn 4.

54 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 20 Rn 3.

55 Mit dieser Regelung sollte eine bewusste „Absage" an die Omnipotenztheorie erteilt werden (siehe Botschaft über die Revision des Aktienrechts vom 23. Februar 1983, BBl 1983 II 745 ff [842]).

56 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 20 Rn 2.

Es lässt sich daher festhalten, dass nicht nur die *Existenz* der drei Organe Generalversammlung, Verwaltungsrat und Revisionsstelle der holokratischen Organisation a priori entzogen ist, es ist dies auch die vom Gesetz zwingend vorgenommene *Aufgabenzuweisung* an diese Organe: Was den drei zwingend vorgeschriebenen Organen unübertragbar von Gesetzes wegen an Aufgaben zugeteilt ist, darf nicht an andere Funktionsträger übergeben werden. Ebenfalls nicht zur Disposition steht die Funktion des *Verwaltungsratspräsidenten*, auch dieser ist von Gesetzes wegen zwingend vorgesehen (Art. 712 Abs. 1 OR). An diesen Stellen stösst die holokratische Organisation mithin klar an Grenzen.

IV. Organisation des Verwaltungsrats

Vom Gesetz ist – nicht nur der AG – sondern auch dem Verwaltungsrat als solchem eine bestimmte Organisation vorgegeben. Diese ist jedoch in weiten Teilen dispositiv und ermöglicht so, eine auf das individuelle Unternehmen abgestimmte Struktur zu entwickeln, vorausgesetzt, dass bestimmte formelle und materielle Voraussetzungen eingehalten werden.[57]

1. Grundsatz

Gemäss Art. 716 Abs. 2 OR führt der Verwaltungsrat einer AG die Geschäfte der Gesellschaft, „soweit er die Geschäftsführung nicht übertragen hat".[58] Die Schweizer AG ist somit grundsätzlich *einstufig* („monistisch") ausgestaltet,[59] d.h. der Verwaltungsrat ist „nach dem Grundkonzept Aufsichtsrat und Vorstand zugleich",[60] im Gegensatz zur strikten Trennung von Überwachung und Geschäftsführung (sog. dualistische Struktur) z.B. in Deutschland.[61]

---

57 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 29 Rn 5.

58 Vorausgesetzt, die Statuten ermächtigen den Verwaltungsrat hierzu (vgl Art 716 b Abs 1 OR).

59 *Watter/Roth Pellanda* in Basler Kommentar OR II[5] (2016) Art 716 b Rn 1. Eine Annäherung an die deutsche dualistische Struktur ist jedoch durch Delegation bestimmter Exekutivbefugnisse an eine Geschäftsleitung möglich (*Böckli*, Schweizer Aktienrecht[4] [Zürich/Basel/Genf 2009] § 13 N 300, mwH).

60 *Böckli*, Aktienrecht (Fn 59) § 13 N 300.

61 *Watter/Roth Pellanda* in Basler Kommentar OR II[5] (2016) Art 716 Rn 10.

Im Grundsatz übt der Verwaltungsrat die Geschäftsführung überdies in *Gesamtgeschäftsführung* aus, Art. 716 b Abs. 3 OR (vertretungsbefugt sind die Mitglieder des Verwaltungsrats dagegen je einzeln, Art. 718 Abs. 1 OR).

Sowohl Art. 716 Abs. 2 als auch Abs. 3 OR enthalten jedoch die Möglichkeit, von dieser Grundkonzeption abzuweichen, sei es – in Annäherung an das deutsche dualistische System – durch Trennung von Aufsicht und Geschäftsleitung und/oder durch Arbeitsteilung mittels Delegation.[62]

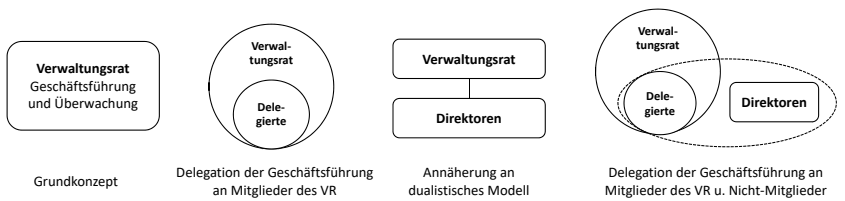

Abbildung 3: Gestaltungsmöglichkeiten bei der Organisation von Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsführung.[63]

An dieser Stelle im OR findet sich die gebotene Flexibilität, die Organisation der Gesellschaft an als sinnvoll empfundene betriebswirtschaftliche Konzepte – mithin allenfalls auch die Holokratie – anzupassen.[64]

Beschränkt wird diese grundsätzliche Delegationsfreiheit einerseits durch *formelle* Voraussetzungen und andererseits durch *materielle* Schranken:

2. Voraussetzungen wirksamer Delegation

a) Formelle Voraussetzungen

Gemäss Art. 716 b Abs. 1 OR können „die *Statuten* […] den Verwaltungsrat ermächtigen, die *Geschäftsführung* nach Massgabe eines *Organisationsreglements* ganz oder zum Teil an einzelne Mitglieder oder an Dritte zu übertra-

62 Vgl *Watter/Roth Pellanda* in Basler Kommentar OR II[5] (2016) Art 716 b Rn 1.
63 Nach *Müller-Stewens/Lechner*, Strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen[5] (Stuttgart 2016) 112 f.
64 Vgl *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 29 Rn 14.

gen."[65] Damit sind die formellen Voraussetzungen wirksamer Delegation benannt:

aa) Delegation organschaftlicher Kompetenzen

Im Anwendungsbereich von Art. 716 b Abs. 1 OR geht es um die Delegation von Geschäftsführungsfunktionen, mithin um die Übertragung sog. *organschaftlicher* Kompetenzen.[66]

Welche Funktionen bzw. Kompetenzen hierunter fallen, wurde vorstehend bei der Frage der Zuweisung von Organstatus (C. II.) bereits angerissen: Es geht um Entscheidungskompetenzen in Bereichen, welche „die Willensbildung der Gesellschaft massgebend mitbestimmen"[67] und daher regelmässig von der „obersten Leitung einer Gesellschaft" vorgenommen werden,[68] „Aufgaben von grundlegender Bedeutung",[69] bspw. strategische oder taktische Entscheidungen.[70] Instruktiv dazu auch die Beschreibung in der Botschaft: „Geschäftsführer ist, wer diese Funktion tatsächlich ausübt, d.h. wer auf der Kommandobrücke der Gesellschaft" steht."[71]

Nicht als organschaftlich einzustufen sind demgegenüber Entscheidungen, denen lediglich untergeordnete Bedeutung zukommt, ferner solche, die routinemässig anfallen. Auch Entscheidungskompetenzen in Bereichen, für die ein vorgegebener Rahmen besteht oder für die kein Ermessensspielraum vorgesehen ist, sind keine organschaftlichen; dies gilt jeweils, selbst wenn es sich bei diesen Entscheidungen um solche mit weit reichender Bedeutung handelt.[72] Ebenfalls nicht als organschaftlich einzustufen ist die Einräumung von Vertretungskompetenz (auch durch Generalvollmacht).[73]

Entscheidungskompetenzen, die *nicht* als *organschaftlich* einzustufen sind, können grundsätzlich ohne Weiteres – namentlich auch ohne entsprechende Ermächtigung in den Statuten oder einem Organisationsregle-

---

65 Betonung jeweils hinzugefügt.
66 *Isler/Schott*, Die haftungsbefreiende Delegation von Aufgaben des Verwaltungsrates, in Isler/Sethe (Hg) Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VIII (Zürich 2016) 33 (35).
67 BGE 107 II 349, E. 5. a); vgl auch BGE 121 III 176, E. 4. a).
68 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (36).
69 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66)33 (41).
70 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (41).
71 BBl 1983 II (Fn 55) 745 ff (922).
72 Zum Ganzen *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (41).
73 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (41).

ment – delegiert werden.[74] Plakativer, jedoch in der Sprache hergebrachter Organisationsstrukturen: Stellen bzw. deren Aufgaben *unterhalb* der Ebene *Geschäftsleitung* können – auch ohne statutarische Ermächtigung und/oder Regelung im Organisationsreglement – zugewiesen werden;[75] statt einer „Stelle" (z.B. Leiter Marketing) könnte dies im holokratischen Modell auch ein Zirkel („Marketing") oder eine Rolle („Social Media-Marketing") sein.

bb) Ermächtigung durch die Statuten

Die Delegation *organschaftlicher* Kompetenzen bedarf demgegenüber einer Ermächtigung in den Statuten (Art. 716 b Abs. 1 OR), es ist – mit anderen Worten – eine Ermächtigung durch die Generalversammlung (in deren ausschliesslichen Zuständigkeitsbereich Festsetzung und Änderung der Statuten gemäss Art. 698 Abs. 2 Ziff. 1 OR fallen) hierfür erforderlich.[76]

Ist eine entsprechende Delegationsnorm in den Statuten vorhanden, steht es dem Verwaltungsrat frei zu entscheiden, ob und inwiefern er von dieser Gebrauch macht und wem die betreffenden Kompetenzen übertragen werden sollen.[77] Sein Spielraum bezüglich der Ausgestaltung ist dann gross.[78]

cc) „Nach Massgabe eines Organisationsreglements"

Ferner setzt die wirksame Delegation organschaftlicher Kompetenzen den Erlass eines *Organisationsreglements* voraus. Ein Organisationsreglement – verstanden im allgemeinen Sinne – konkretisiert die Statuten mit Blick auf die Organisation einer Gesellschaft: Welche Organe (auch fakultative) und allenfalls weitere Funktionsträger bestehen? Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten kommen diesen jeweils zu? Wie setzen diese sich jeweils zusammen, wie werden sie bestellt und wie erfolgt deren Be-

74 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (41).
75 Vgl *Watter/Roth Pellanda* in Basler Kommentar OR II[5] (2016) Art 716 b Rn 7.
76 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (36 f.); *Bertschinger*, Arbeitsteilung und aktienrechtliche Verantwortlichkeit (Zürich 1999) § 4 Rn 106. Für die Festsetzung und Änderung der Statuten ist die absolute Mehrheit der vertretenen Stimmen erforderlich (Art. 703 OR).
77 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (37).
78 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (37).

schlussfassung jeweils? Welche Auskunftsrechte bestehen und wie erfolgt die Berichterstattung?[79]

Ein Organisationsreglement, welches als *taugliche Grundlage wirksamer Delegation* von Geschäftsführungsaufgaben in Betracht kommt, ist jedoch in einem engeren Sinne zu verstehen:

- Es muss *vom Verwaltungsrat erlassen* worden sein (als Ausfluss seiner Organisationskompetenz, Art. 716 a Abs. 1 Ziff. 2 OR);[80]
- es muss gemäss Art. 716 b Abs. 2 OR bestimmten inhaltlichen Mindestanforderungen genügen: Es „ordnet die Geschäftsführung, bestimmt die hierfür erforderlichen Stellen, umschreibt deren Aufgaben und regelt insbesondere die Berichterstattung."[81]

Verschiedentlich ist die Frage aufgeworfen worden, ob ein entsprechendes Regelwerk darüber hinaus *formal* die Bezeichnung „Organisationsreglement" tragen müsse (*formelle* Betrachtung) oder ob es nicht vielmehr ausreichend sei, dass dieses den – genannten – inhaltlichen Anforderungen des Art. 716 Abs. 2 OR genügt (*materielle* Betrachtung).[82] In der Literatur besteht Einigkeit, dass ein entsprechendes Regelwerk nicht notwendig als „Organisationsreglement" bezeichnet werden müsse;[83] um den o.g. formalen und inhaltlichen Mindestanforderungen zu entsprechen sei aber im Mindestmass ein protokollierter Verwaltungsratsbeschluss zu fordern, welcher den Bereich der Geschäftsführung gesamthaft organisatorisch ordne.[84] Und zwar durch „generell-abstrakte Formulierungen", wie der Ausdruck „Reglement" impliziere.[85] Die Literatur sieht sich in dieser Auffassung durch ein Urteil des Bundesgerichts aus dem Jahr 2008 bestätigt, in

---

79 Vgl *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 11 Rn 5 und Rn 7 ff.

80 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 11 Rn 6 und Rn 26.

81 *Böckli*, Aktienrecht (Fn 59) § 13 Rn 324 ff; *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (38), mwN; *Müller/Lipp/Plüss*, Der Verwaltungsrat – Ein Handbuch für Theorie und Praxis[4] (Zürich/Basel/Genf 2014) 174; BGer 4A_501/2007 vom 22.02.2008, E. 3.2.1.

82 *Müller/Lipp/Plüss*, Verwaltungsrat (Fn 81) 174.

83 *Watter/Roth Pellanda* in Basler Kommentar OR II[5] (2016) Art 716 b Rn 5.

84 *Müller/Lipp/Plüss*, Verwaltungsrat (Fn 81) 174, mwN; *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (40); ähnlich auch *Amstutz/Gohari* in Orell Füssli Kommentar OR[3] (Zürich 2016) Art 754 Rn 121, jedoch ohne das Erfordernis der Protokollierung explizit zu benennen.

85 *Watter/Roth Pellanda* in Basler Kommentar OR II[5] (2016) Art 716 b Rn 5; vgl dazu auch die Anforderungen an den Inhalt eines Organisationsreglements in der Botschaft: Dieses müsse „Aufgaben generell und abstrakt umschreiben." (BBl 1983 II [Fn 55] 745 ff (924).

welchem dieses ausführte: „Das Erfordernis eines Reglements zur gültigen Übertragung der Geschäftsführung mit einem gesetzlich vorgeschriebenen Mindestinhalt setzt voraus, dass eine Delegation auch in formeller Hinsicht gewissen Mindestanforderungen zu genügen hat."[86] Und weiter: „Von einem Organisationsreglement kann nicht gesprochen werden, wenn […] nicht einmal ein protokollierter Mehrheitsbeschluss des Verwaltungsrats vorliegt, der die nach Art. 716 b Abs. 2 OR vorgesehenen Elemente der Organisation der Geschäftsführung regelt."[87] Die Äusserungen liessen den Umkehrschluss zu, dass ein protokollierter Verwaltungsratsbeschluss genügen könne. [88]

Unbestritten nicht ausreichend sind dagegen: Regelungen in Arbeitsverträgen oder einzelne Verwaltungsratsbeschlüsse, die kein zusammenhängendes System zur Ordnung der Geschäftsführung darstellen.[89]

Übertragen auf den holokratischen Ansatz würde also eine entsprechende, vom Verwaltungsrat erlassene „Verfassung" – auch ohne ausdrückliche Bezeichnung als „Organisationsreglement" – die materiellen Anforderungen an ein solches erfüllen können, wenn die vorgenannten Voraussetzungen erfüllt sind. Allerdings, und dies ist im Kontext einer gewünschtermassen wandlungsfähigen Organisationsstruktur nachdrücklich zu betonen, müsste das Organisationsreglement (bzw. die „Verfassung" der Gesellschaft) jeweils so den anzupassenden bzw. tatsächlich bereits geänderten operativen Verhältnissen angepasst werden, dass es zu jeder Zeit die tatsächliche Führungsorganisation erkennbar werden lässt.[90]

dd) Person des Delegationsempfängers

Art. 716 b OR sieht in personeller Hinsicht zwei Arten möglicher Delegationsempfänger vor: „einzelne Mitglieder des Verwaltungsrats" (als *Delegierte*) oder „Dritte". Mit letzteren gemeint ist vor allem die Geschäftsleitung, die *nicht* durch Mitglieder der Verwaltung gestellt wird: die *Direktion* bzw.

86 BGer 4A_501/2007 vom 22.02.2008, E. 3.2.1.
87 BGer 4A_501/2007 vom 22.02.2008, E. 3.2.2.
88 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (40); in diesem Sinne auch *Watter/Roth Pellanda* in Basler Kommentar OR II[5] (2016) Art 716 b Rn 5.
89 *Müller/Lipp/Plüss*, Verwaltungsrat (Fn 81) 174; *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (40).
90 *Watter/Roth Pellanda* in Basler Kommentar OR II[5] (2016) Art 716 b Rn 5.

deren Mitglieder, die *Direktoren*.[91] Der Begriff „Dritte" geht darüber aber hinaus,[92] deshalb befindet sich auch an dieser Stelle ein gewisser Spielraum für die Organisation der Gesellschaft.

Aufgaben können mithin – ganz im Sinne des holokratischen Ansatzes – grundsätzlich ungeachtet der hierarchischen Stellung einer Person im Unternehmen (gleich, ob Verwaltungsrat, Geschäftsleitung oder „Dritter") an eine Einzelperson („als Rolle") oder eine Mehrheit von Personen (als Zirkel und/oder Rolle) zugewiesen werden.

b) Materielle Voraussetzungen (Schranken des Art. 716 a Abs. 1 OR)

Die grundsätzliche Delegationsfreiheit wird nun aber auch in materieller Hinsicht beschränkt: Art. 716 a Abs. 1 OR weist dem Verwaltungsrat unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zu. Mit der Regelung sollte klargestellt werden, dass Verwaltungsräte nicht nur Rechte, sondern auch Pflichten haben.[93]

aa) Delegation übertragbarer Aufgaben (e contrario Art. 716 a Abs. 1 OR)

Bei Art. 716 a Abs. 1 OR handelt es sich um einen (grundsätzlich abschliessenden[94]) Katalog von unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben. Im Umkehrschluss zu Art. 716 a Abs. 1 OR lässt sich folgern, dass Aufgaben, die nicht dem Katalog des Art. 716 a Abs. 1 OR unterfallen, grundsätzlich delegiert werden können, und zwar ohne dass die vorstehend genannten formellen Voraussetzungen (statutarische Ermächtigungsnorm, Organisationsreglement) erfüllt sein müssen.[95]

---

91 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (50 f.), mwN; *Bauen/Venturi*, Der Verwaltungsrat (Zürich/Basel/Genf 2007) Rn 279; *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 29 Rn 49.

92 Vgl die Stimmen in der Literatur, die als „Dritte" sogar Personen, die ausserhalb der Gesellschaft stehen, anerkennen: *Roth Pellanda*, Organisation des Verwaltungsrates, Zusammensetzung, Arbeitsteilung, Information, Verantwortlichkeit (Diss Zürich 2007) Rn 513 und 527, mwN; *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (52).

93 Vgl *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 30 Rn 29.

94 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 30 Rn 30, die jedoch darauf hinweisen, dass es auch „an anderer Stelle" Aufgaben gibt, die der Verwaltungsrat nicht delegieren darf.

95 *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (41 f).

bb) Delegation im Bereich der unübertragbaren Aufgaben

Art. 716 a OR weist dem Verwaltungsrat unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zu, unter anderem[96] die Oberleitung der Gesellschaft, die Festlegung der Organisation, die Ausgestaltung des Rechnungswesen, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung[97] und die Oberaufsicht (d.h. Kontrolle) über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen. Für die *Entscheidungsfindung* und die eigentlichen *Entscheide* in diesen Bereichen bleibt der Verwaltungsrat zuständig (sog. *decision-taking*),[98] und zwar als *Gesamtgremium*.[99] Dies bedeutet jedoch nicht, dass er zwingend alle Aufgaben vollständig in personam wahrnehmen muss.[100] Vielmehr darf er die Geschäftsleitung damit betrauen, Entscheidungsvarianten auszuarbeiten oder Vorlagen zu erarbeiten (sog. *decision-shaping*).[101] Aus diesem Grund darf der Verwaltungsrat „im Rahmen seiner Hauptaufgaben [...] die *Vorbereitung* zur Beschlussfassung oder die *Ausführung* der Beschlüsse Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern übertragen."[102]

Von den aufgezählten Aufgaben ist sicherlich die „*Oberleitung*" die wichtigste, denn sie beinhaltet die Hauptaufgaben des Verwaltungsrates: „[…] Entwicklung der strategischen Ziele der Gesellschaft, Festlegung der Mittel, um diese Ziele zu erreichen, und Kontrolle der Geschäftsführungsorgane im Hinblick auf die Verfolgung der festgelegten Ziele."[103] In der Literatur wird daher darauf hingewiesen, treffender sei bspw. die Bezeichnung „strategic direction",[104] d.h. strategische Führung.[105] Darunter fallen: „die Auswahl und Abgrenzung der konkreten Geschäftsfelder, die Festlegung der unternehmerischen Prioritäten und des Risikoprofils, und damit not-

96 Vollständige Aufzählung siehe vorstehend unter Gliederungspunkt C. III.
97 „sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist" (Art 716 a Abs 2 Ziff 3 Hs 2).
98 *Böckli*, Aktienrecht (Fn 59) § 13 Rn 303 a; *Bauen/Venturi*, Verwaltungsrat (Fn 91) Rn 418; *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) 33 (42).
99 BBl 1983 II (Fn 55) 745 ff (923); *Isler/Schott*, Delegation (Fn 66) Delegation, 33 (43).
100 *Bauen/Venturi*, Verwaltungsrat (Fn 91) Rn 418.
101 *Böckli*, Aktienrecht (Fn 59) § 13 Rn 303 a; *Bauen/Venturi*, Verwaltungsrat (Fn 91) Rn 418.
102 BBl 1983 II (Fn 55) 745 ff (923 f), Betonung hinzugefügt.
103 BBl 1983 II (Fn 55) 745 ff (921 f).
104 *Böckli*, Aktienrecht (Fn 59) § 13 Rn 305; ebenso *Bauen/Venturi*, Verwaltungsrat (Fn 91) Rn 419.
105 *Böckli*, Aktienrecht (Fn 59) § 13 Rn 307.

wendigerweise auch die Entscheidung darüber, was *nicht* gemacht werden soll."[106]

Viele der danach im Katalog aufgelisteten Aufgaben sind im Grunde „nichts anderes als Konkretisierungen" des Begriffs Oberleitung.[107] Der Ausdruck „Oberleitung" ist somit als Generalklausel zu verstehen.[108]

Für die Zwecke der Beurteilung der holokratischen Organisation sind überdies die folgenden Katalogtatbestände näher zu beleuchten: Die „*Festlegung der Organisation*", Art. 716 a Abs. 1 Ziff. 2 OR: Darunter zu verstehen ist die Entscheidung für die Organisationsstruktur der Gesellschaft[109] und eine adäquate Führungsorganisation.[110] Zur Konkretisierung dieser Pflicht kann auf Art. 716 b Abs. 2 OR zurückgegriffen werden, d.h. es geht um die Festlegung von Hierarchien, die Zuweisung von Aufgaben und die Gewährleistung von Berichterstattung und Kontrolle. *Böckli* weist zu Recht darauf hin, dass an dieser Stelle die „Wissenschaft des Betriebswirtschafters" einsetze.[111] Mittel, die Organisation zu ordnen, sind zunächst das Organisationsreglement, aber auch dessen Konkretisierungen durch Pflichtenhefte, Organigramme, Funktionendiagramme, Stellenbeschriebe.[112] Diese sog. Organisationsverantwortung kann nicht übertragen und sie kann dem Verwaltungsrat auch nicht entzogen werden.[113] – Wie bereits angesprochen, ist in der holokratischen Organisation die Weiterentwicklung der Organisation nach der ersten Aufgabenzuweisung strenggenommen nur noch durch Governance-Meetings möglich; dies scheint unvereinbar mit der geschilderten obligatorischen Organisationsverantwortung des Verwaltungsrats. Betrachtet man die Organisationsverantwortung nach Art. 716 a Abs. 1 Ziff. 2 OR jedoch eingehender, lässt sich differenzieren: Nicht übertragbar ist nur die Organisation der Stellen, die dem Verwal-

106 *Böckli*, Aktienrecht (Fn 59) § 13 Rn 307 (Betonung hinzugefügt).
107 BBl 1983 II (Fn 55) 745 ff (921).
108 *Amstutz/Gohari* in Orell Füssli Kommentar OR[3] (Zürich 2016) Art 754 Rn 76 f.
109 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 30 Rn 34; mögliche betriebswirtschaftliche Organisationsstrukturen beschreiben bspw *Capaul/Steingruber*, Betriebswirtschaft verstehen, Das St. Galler Management-Modell[3] (Oberentfelden 2016) 154 ff.
110 Bspw die Entscheidung für ein monistisches oder annähernd dualistisches Modell (*Watter/Roth Pellanda* in Basler Kommentar OR II[5] [2016] Art 716 a Rn 11).
111 *Böckli*, Aktienrecht (Fn 59) § 13 Rn 319 (Fn 807).
112 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 30 Rn 37.
113 *Forstmoser/Meyer-Hayoz/Nobel*, Aktienrecht (Fn 43) § 30 Rn 35.