



Beyond Holacracy - Führung back to Future

Starke Führung in unsicheren Zeiten - in Koexistenz mit Dezentralität,
Selbstorganisation und verteilter Autorität.

Roland Peterseil, 17. September 2025

KEBA[®]

Automation by innovation.

Wer sind wir



Branchenexperte



€ 515 Mio. Umsatz
03/2025



1968 gegründet



Geschäftsanteil Europa 75 %,
Asien 15 %, ROW 10 %



Weltweit tätig



17 % F&E Quote



Im Privateigentum



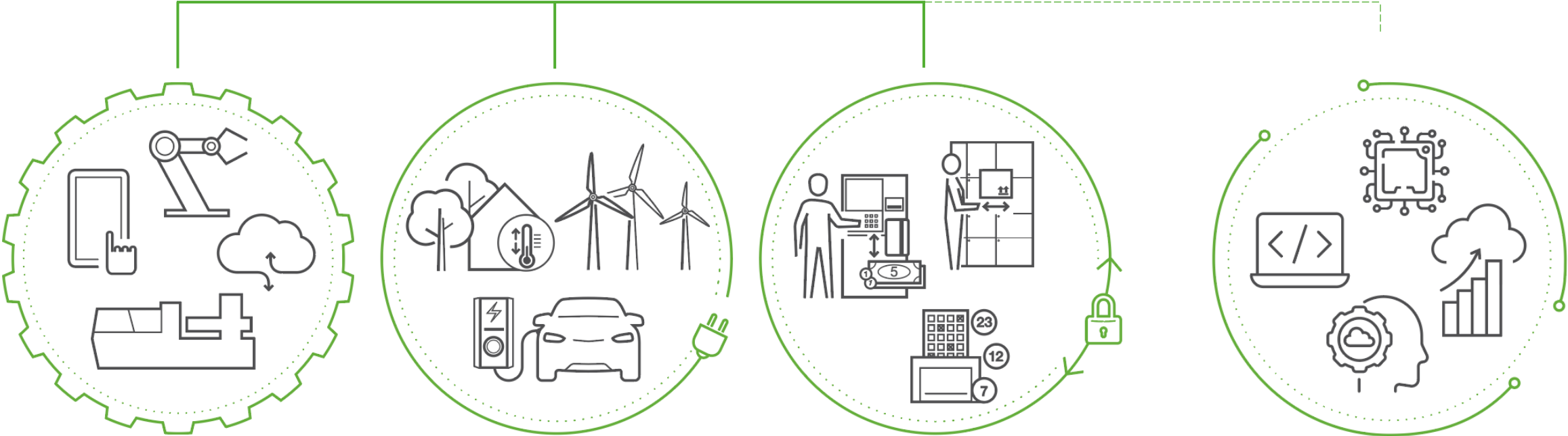
> 2000 Mitarbeiter:innen



KEBA[®]

Automation by innovation.

KEBA Group



Industrial Automation

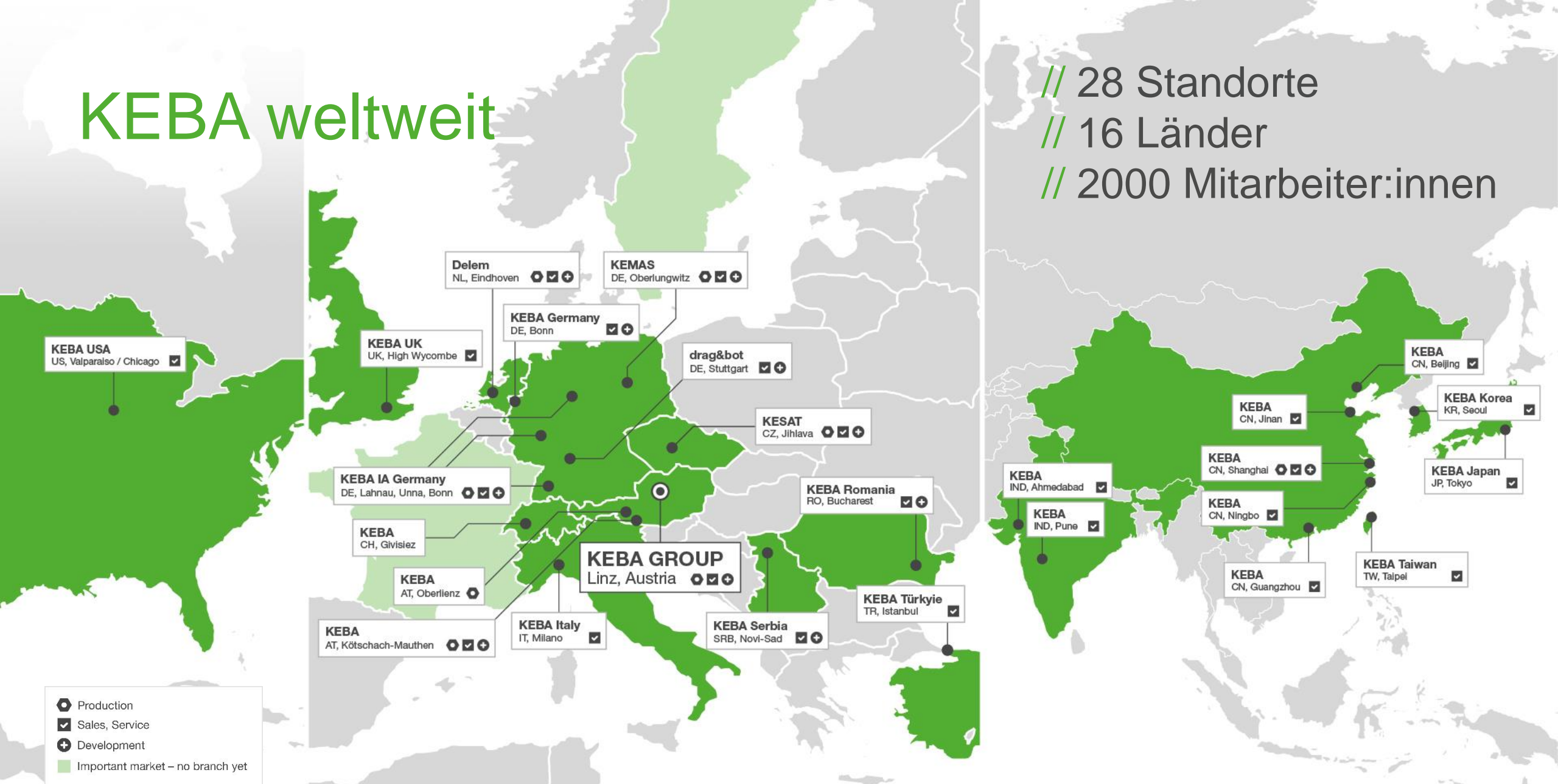
Energy Automation

Handover Automation

KEBA DIGITAL

KEBA weltweit

- // 28 Standorte
- // 16 Länder
- // 2000 Mitarbeiter:innen

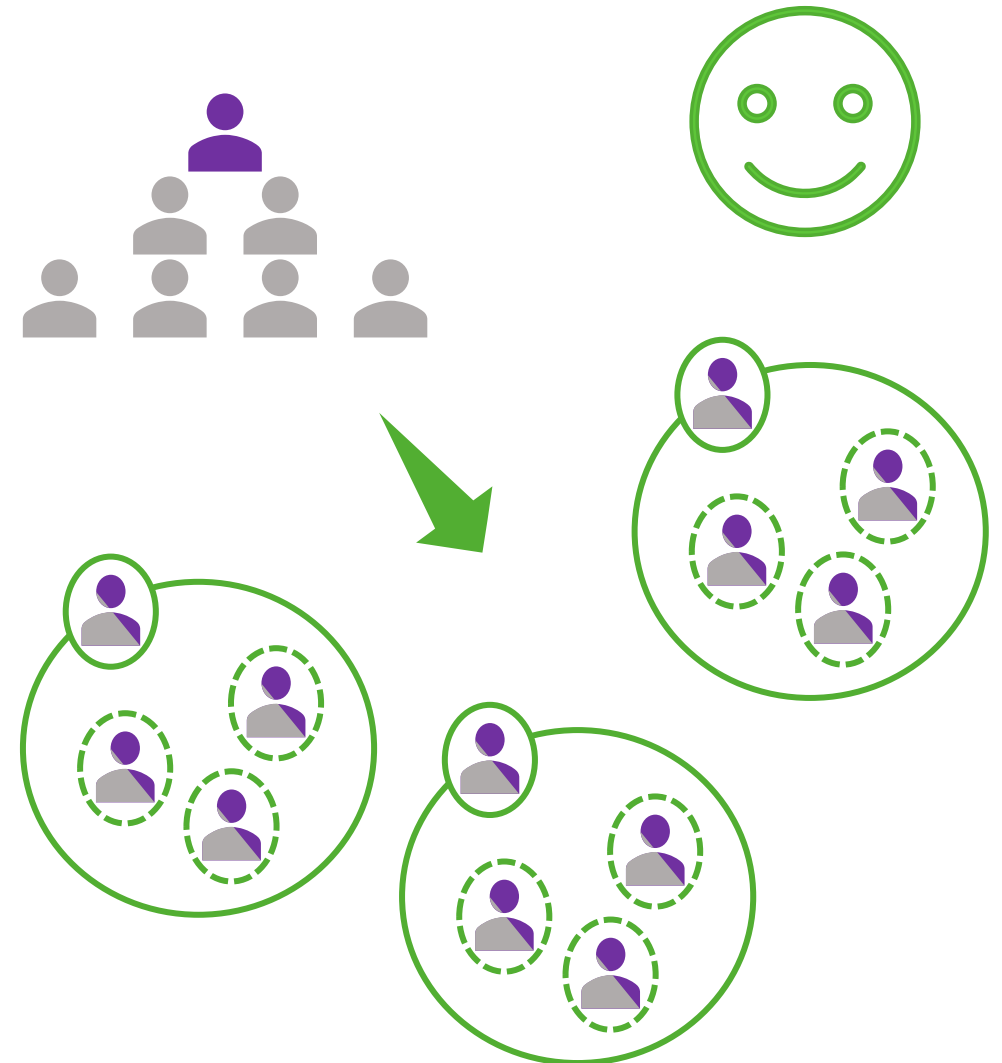


Zwischen Empowerment und Beliebigkeit – Führung unter Druck

Zwischen Empowerment und Beliebigkeit – Führung unter Druck

Mit der Einführung von Holacracy wurde bei KEBA ein Paradigmenwechsel in der Organisation vollzogen.

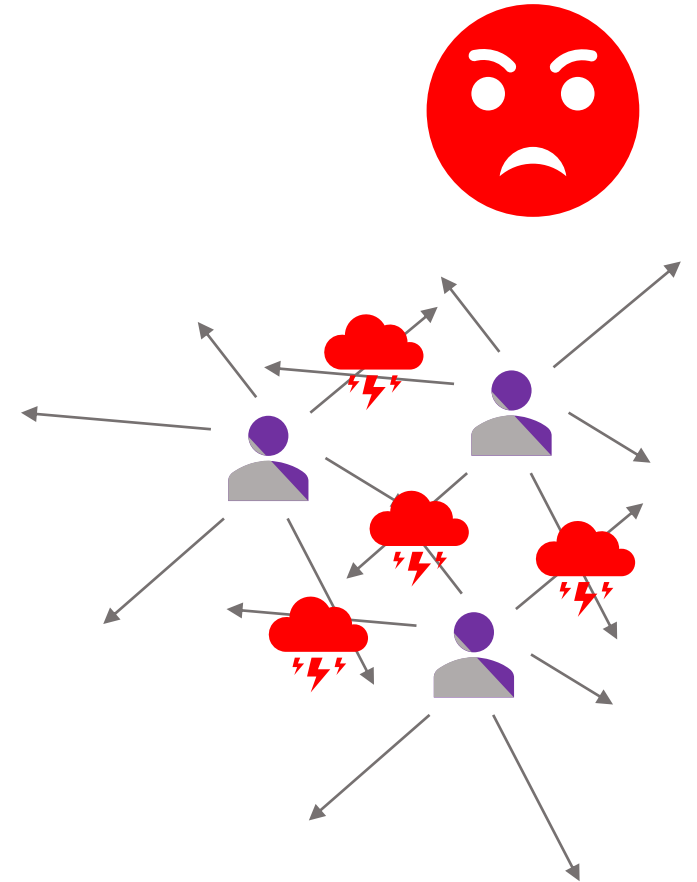
- Führung wurde dezentralisiert und auf Rollen verteilt
- Die Absage an klassische Führungskräfte, das Postulat „jede:r kann führen“
- „verteilter Autorität“ eröffnete neue Freiheiten



Zwischen Empowerment und Beliebigkeit – Führung unter Druck

Dadurch haben wir folgende Effekte in der Organisation erzeugt:

- Viele Mitarbeitende interpretierten die neue Freiheit als „Führungsfreiheit“ – ohne die notwendige Verantwortungsübernahme.
- Zentrale Führungsaufgaben wurden dadurch oft diffus, insbesondere wenn Rollenklarheit fehlte oder systemische Spannungen nicht bearbeitet wurden.
- „Der Preis der Freiheit ist Verantwortung“. Doch genau diese Verantwortungsübernahme wurde vielerorts nicht gelebt.



Zwischen Empowerment und Beliebigkeit – Führung unter Druck

Und als „Rechnung“ wurde uns Jahre später folgende Auswirkungen präsentiert:

- All dies führte auch zu einem – lange nicht erkannten – **Führungsvakuum**.
- Statt kollektiver Intelligenz entstand **Beliebigkeit**: Menschen nahmen sich Freiheiten, ohne sich mit ihrer Wirkung auf andere oder auf den Purpose des Kreises auseinanderzusetzen.
- Führung wurde entkoppelt von Position – doch **ohne die aktive Entwicklung von Führungsfähigkeiten** und einer Kultur der Feedback- und Lernbereitschaft bleiben diese Rollen oft unter ihrem Potenzial.



Um das nicht nur von einer Seite zu sehen: die Führungsstrukturen zu verändern hat auch viele positive Effekte: reduzierte Abhängigkeit, Stärkung von Führungs- und Selbstführungsfähigkeiten, ...



KEBA

Automation by innovation.

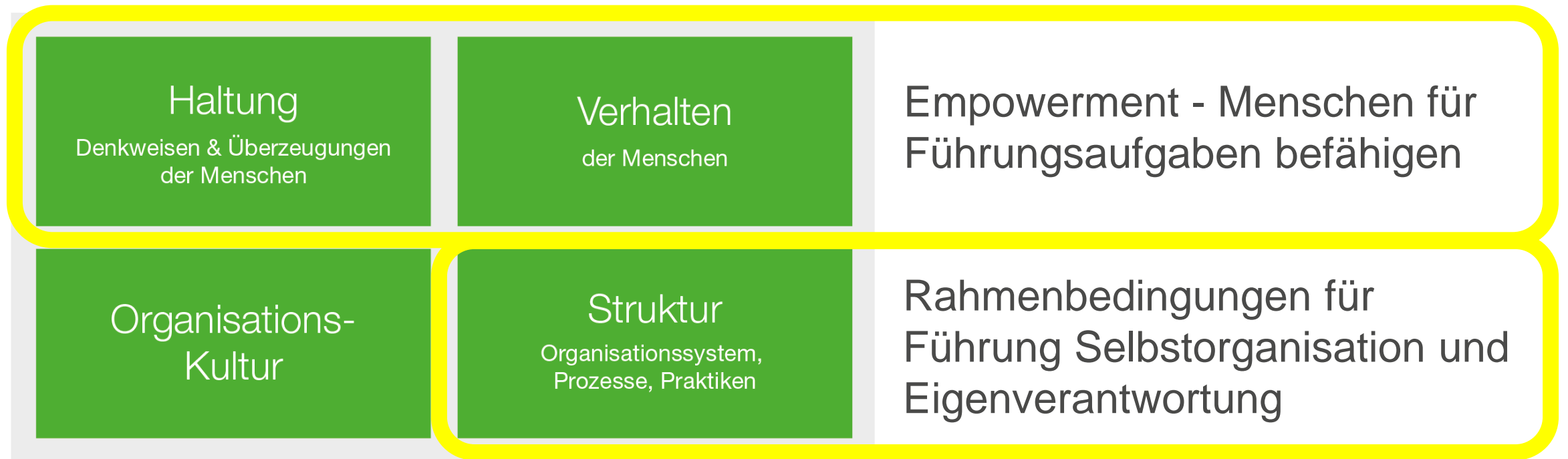
Wie gehen wir jetzt aktuell damit um?

KEBA[®]

Automation by innovation.

Arbeit am Führungsverständnis

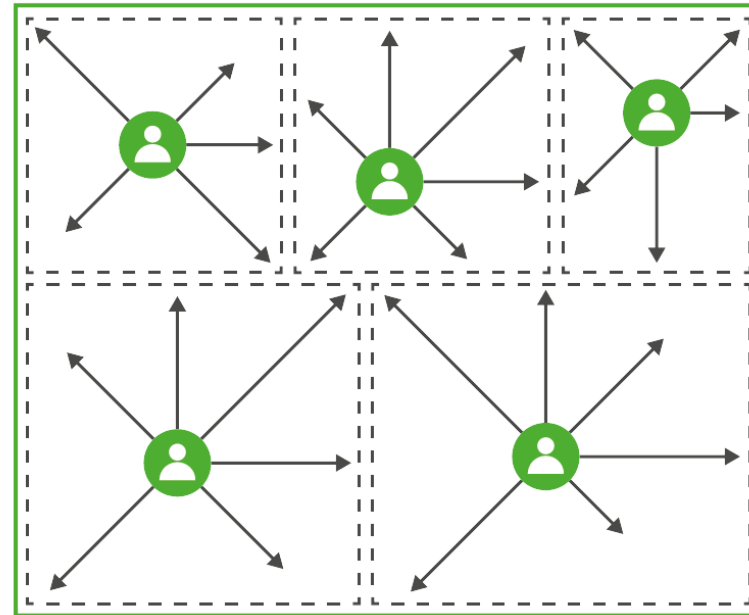
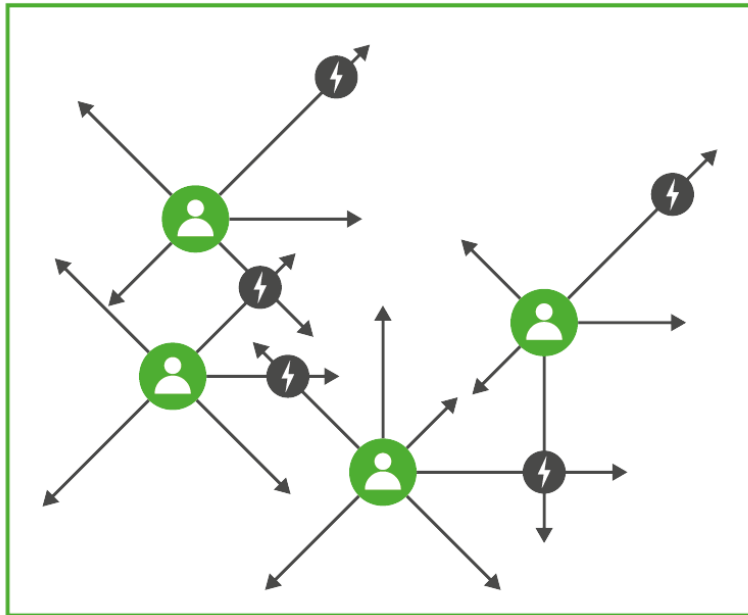
Führung bedeutet, Rahmenbedingungen schaffen, in den Menschen ihr volles Potential entfalten können.



vgl. Ken Wilber, integrale Theorie

Verantwortung präzisieren

Gelingende Selbstorganisation benötigt **eindeutig beschriebene Verantwortungsbereiche** mit **klaren Entscheidungskompetenzen**.



Differenzierte Führungsverantwortung

3 zentrale Führungsrollen

PF Performance Lead
Fokus: Performance in der Wertschöpfungskette

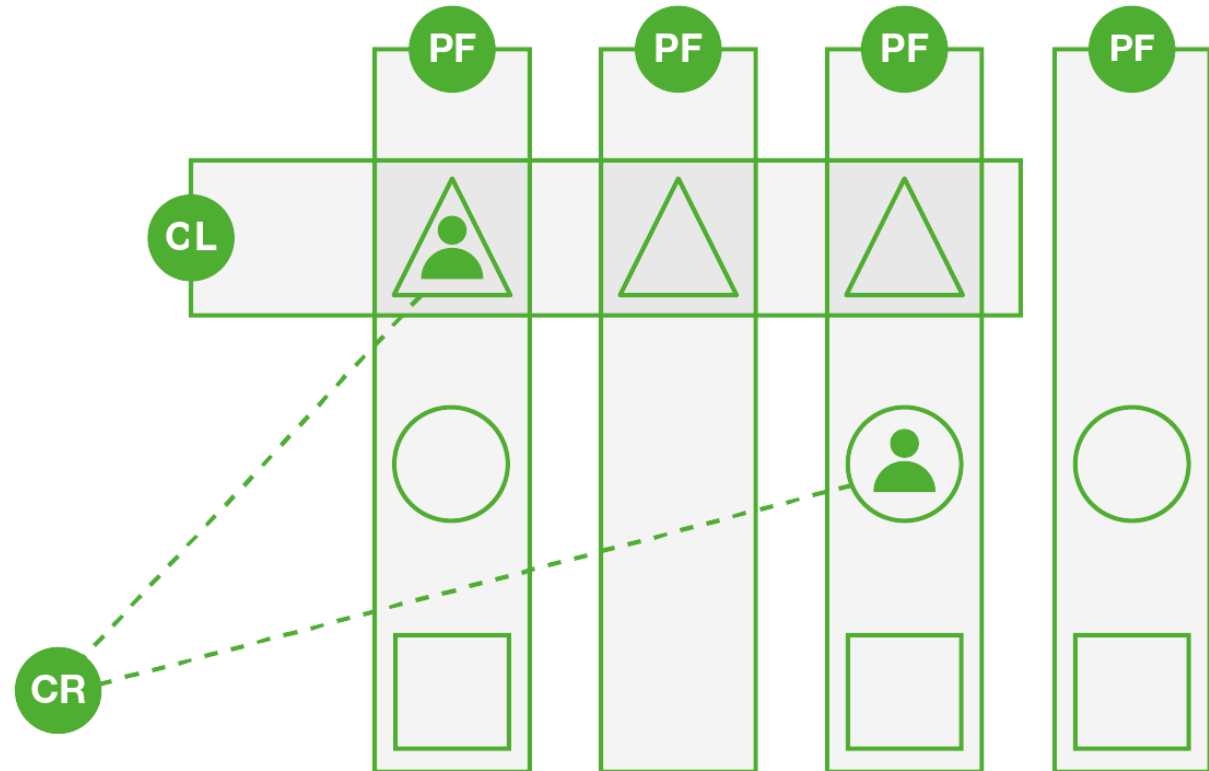
„Sorgt für die Performance des Kreises im Sinne des Purpors und der KEBA DNA.“

CL Competence Lead
Fokus: Kompetenzentwicklung auf Basis des Unternehmensbedarf

„Aktivitäten in einer Profession sind effizient, effektiv und state-of-the-art.“

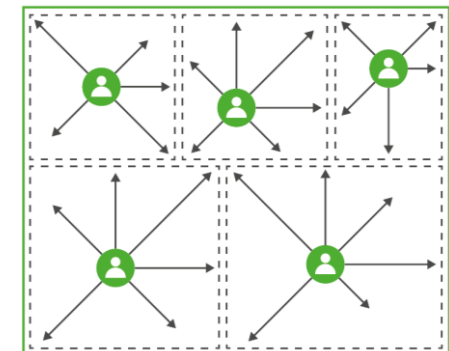
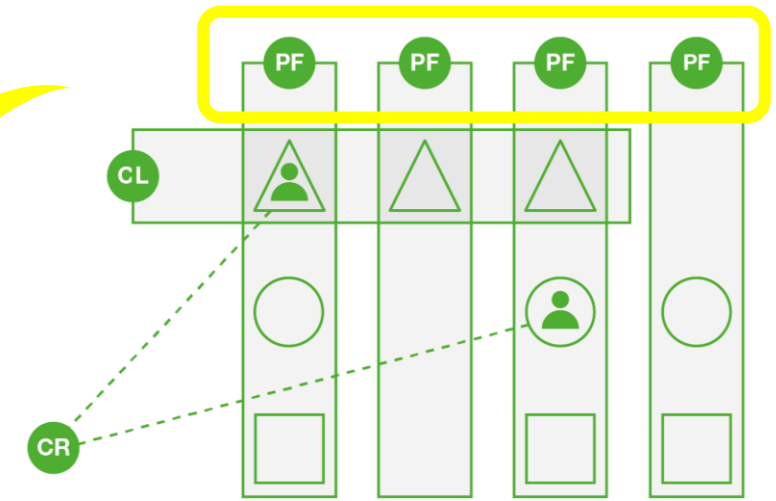
CR Crew Responsible (CR)
Fokus: Der Mensch im Unternehmen

„KEBAner:innen entwickeln ihr volles Potential und bringen sich wirksam ein.“



Differenzierte Führungsverantwortung

- Performance Lead als sehr „zentrale“ Führungsrolle in der Wertschöpfungskette
- Fokus und Begleitung bei:
 - Strategie und Roadmap
 - Ziele und Messgrößen (KPI)
 - Klare Verantwortungen definieren
 - Entscheidungskompetenzen festlegen
 - Kommunikationsstrukturen etablieren
 - Prozesse und Strukturen



Reflexion und Brainstorming

Reflexion und Brainstorming



Was fällt auf? Was geht euch durch den Kopf?



Was fehlt?



Was wäre noch hilfreich?



Was sind möglich Stolperfallen?