

## Hpp Berlin

<https://www.hhpberlin.de/>

Branche: Brandschutz Beratung

	2000	2006	2014
Umsatz		3,7 Mio	9,8 Mio €
MA	10	41	144
Gewinne			

### Besonderheiten:

*„Wir stellen im Jahr durchschnittlich 10-20 Leute neu ein. In der Probezeit finden sich manchmal Talente, die nicht passen. Nach der Probezeit haben seit dem Jahr 2000 insgesamt nur sieben Leute hhpberlin verlassen. Und wir haben einen Frauenanteil von 50 %.“ (Intrinsify)*

### Geschäftsbereich:

*„hhpberlin ist eine Ingenieurgesellschaft für Brandschutz, die Architekten und Bauherren darin berät, wie sie ihre Gebäude sicherheitstechnisch bauen und betreiben müssen, damit von Gebäuden keine Gefahren ausgehen oder die Menschen bei Gefahren nicht zu Schaden kommen. Heute hat die Firma 140 Mitarbeiter, permanent wachsend, mit mittlerweile 6 Standorten in Deutschland.“ (Intrinsify)*

### Sinn

Mensch im Mittelpunkt  
Heimat für MA, Talente optimal entfalten

### Führung

„Was verstehen Sie in Ihrem Unternehmen unter guter Führung? Was ist die Rolle einer Führungskraft?“

*Wenn man in diese Organisation kommt, dann steht sie wie ein Trichter, nicht wie eine Pyramide. Die Führungskraft bei hhpberlin ist nicht mehr die Bronzestatue oder der Leuchtturm, den man huldigt. Stattdessen sind es Tourguides, Mentoren oder Bibliothekare. Sie haben die Aufgabe, als Navigator zu dienen und wie ein Bibliothekar den Weg aufzuzeigen, aber sie wissen bei weitem nicht alles, was in der Organisation entsteht. Sie können sagen: in dem Bereich findest Du dieses, im anderen Bereich jenes. Wir (die beiden Geschäftsführer) verstehen uns ebenfalls als Dynamos oder Inspiratoren, die in Projekten, die von anderen aufgesetzt werden, Energie einspeisen, um sie nochmal weiter zu bringen. Sie miteinander zu vernetzen, quer zu denken, über den Tellerrand zu denken und am besten ohne Reibungsverlust. Zudem sind wir als Geschäftsführer immer auf der Suche nach den besten Talenten und geben ihnen den Nährboden, sich zu verwirklichen.“ (Intrinsify)*

### Organisation

Als Organismus, permanenter Aushandlungsprozess, komplex  
Coaches: Buddy Coach, Team als Coach

Direkte Kommunikation – „Dieses Miteinander reden, und zwar offen. Nicht übereinander, sondern miteinander reden. Das muss ja erst einmal gelernt werden. Vertrauen muss über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden.“ (Intrinsify)

„Zudem haben wir die Philosophie von LOAZ. Siehe [www.inspirit-people.com](http://www.inspirit-people.com) oder <https://vimeo.com/56756720>. Ein Bauplan für eine agile Organisationsstruktur.“ (Intrinsify)

Viel Freiraum für die MA, Verbindung Work-Life, Talente suchen und einbinden, Teams entscheiden über neue Mitarbeiter, in unterschiedlichen Projekten können sich MA unterschiedlich einbringen – die passende Umgebung finden, wo sie begeistern und aufblühen

HHP ist erstaunlich lange mit lediglich zwei Hierarchieebenen ausgekommen: zwei Geschäftsführern als erster und dem Rest der Belegschaft als zweiter Hierarchieebene. Aber ein Wachstum auf 300, 400 Mitarbeiter werden sie ohne mittlere Führungsebene nicht hinbekommen. Die Organisation setzt bisher darauf, dass sich innerhalb der Projekte Führung selbst bildet: Einer im Team geht in eine Führungsrolle, weil ihn ein bestimmtes Thema interessiert oder weil er es sich zutraut. Die Leute folgen ihm, weil sie seine Kompetenz anerkennen. Für dieses Modell spricht einiges, zum Beispiel dass eine Führungskraft nicht alle Funktionen ausüben muss. Der einzelne Ingenieur trifft viele Entscheidungen eigenständig, ohne sich in der Hierarchie absichern zu müssen.“ (Brandeins)

### **Selbstorganisation:**

Dass sich die Teams in seiner Firma weitgehend selbst organisieren, begründet er pragmatisch: „Um ein Team zu führen, sind vier Kompetenzen notwendig: die Fähigkeiten, Leute zu begeistern, sich und andere zu organisieren, Alternativen zu sehen und zuzuhören. Kein Einzelner hat alle vier Fähigkeiten, aber alle vier sollten in einem Team versammelt sein.“ Auch wer wofür verantwortlich ist, könne das Team viel besser entscheiden als er. „Und wer in ein Team passt, wissen die Leute im Zweifel selbst am besten.“

Bei der Annahme neuer Aufträge liegt es an den Mitarbeitern, ob sie allein entscheiden oder sich bei der Geschäftsführung rückversichern. Formale Grenzen der Eigenverantwortung, etwa ab einem bestimmten Auftragsvolumen, gibt es nicht. Und das, obwohl viele Aufträge mit hohen Haftungsrisiken versehen sind. Truthän erwartet von seinen Leuten, dass sie selbst wissen, bei welchen Fragen sie die Unterstützung und Entscheidungskompetenz des Managements brauchen.

Schwieriger wird es bei der Frage, ob HHP neue Geschäftsfelder erschließen oder in neue Technologien investieren soll. Truthän setzt auf größtmögliche Transparenz – „immer in der Hoffnung, dass das auf Interessenten und Eigenengagement stößt“. Bei wichtigen Veränderungen, so seine Erfahrung, wollten die Leute zumindest am Diskussionsprozess teilnehmen. Echtes Interesse aber lasse sich nicht von oben anordnen, und Grundsatzentscheidungen müsse die Geschäftsführung verantworten.

Deshalb redet er lieber von Transparenz als vom „demokratischen Unternehmen“: „Wir wollen uns nicht bei allen Entscheidungen von einem basisdemokratischen Debattierclub abhängig machen. Nicht bei jedem Thema herrscht bei jedem der nötige Sachverstand.“ Demokratie sei die langsamste Form des Wandels. Deshalb könne ein Start-up, das sich demokratisch nenne, eigentlich kein Start-up sein, jedenfalls keines, das schnell und dynamisch wachsen wolle.

*Der hohe Grad der Selbstorganisation hat auch seinen Preis. „Wir können den Leuten nicht zumuten, menschlich schwierige Kollegen zu ertragen, nur weil sie fachlich gut sind“, sagt Truthän. „Wir haben uns aus solchen Gründen von fachlich sehr fähigen Leuten getrennt.“*  
(Brandeins)

### **Schulung:**

Selbstbestimmung bei der Weiterbildung. Die Kollegen entscheiden, ob jemand zum Brandschutz-Sachverständigen wird oder zum Prüferingenieur.

*„Weshalb soll ich das entscheiden wollen und künstliche Limits einziehen? Dieses Unternehmen will Chancen nutzen. Je mehr sachkundiges Personal wir haben, desto besser. Wenn wir gut sind, wächst unser Markt mit unseren Möglichkeiten.“ Ihre Kompetenzen sollen seine Leute unabhängig von Stellenplänen permanent weiterentwickeln können.“* (Brandeins)

### **Feedback**

*„Wir haben ein bestimmtes Talentmanagement und es gibt Potenzialentwicklungsgespräche. Die Frage ist, wie bekommen die Mitarbeiter Anerkennung von den richtigen Leuten, wenn keiner bestimmt, was und wie sie arbeiten? Deshalb stecken wir viel Energie in die Pflege einer Kultur der Anerkennung.“* (Intrinsify)

### **Positives Menschenbild**

*„Du musst darauf vertrauen, dass deine Mitarbeiter es für sich, aber vor allem für die hhpberlin tun. Und zwar nicht im negativen Sinne. Deine Mitarbeiter wollen Dir nichts Böses.“* [...]

*Es gibt niemals einen Grund, dem Mitarbeiter vorzuwerfen, er hätte versagt. Denn er hat immer versucht, sein Bestes zu geben.*

(Intrinsify)

### **Kompensation:**

*„Wie sind Ihre Mitarbeiter selbstbestimmt hinsichtlich ihrer Vergütung?“*

*Da sind wir konservativ. Die Mitarbeiter können ihr Gehalt nicht frei wählen oder offen ausdiskutieren. Das Gehalt muss gerecht sein aber was heißt das schon in einer nicht objektiven Welt? Wir haben klare Gehaltsklassen, die wir so gerecht, wie es nach unserem Ermessen möglich ist, gestalten. Von denen man gut leben kann, die aber nicht so hoch sind, dass sie zum alleinigen Grund werden können, bei der hhp zu arbeiten. Statt dessen wird sehr viel in andere Dinge für die Mitarbeiter investiert: 40 bis 120 Stunden im Jahr netto Schulungszeit, externe und interne Weiterbildung, systemisches Coaching, Universitäts-Weiterbildung, Kita-Zuschuß, Bahnzuschuss, Bahncard, Mobilität, Handy-Flatrate Fulltime Privatnutzung, Laptop Fulltime Privatnutzung uvm. Wir hatten vor vielen Jahren mal Provision, aber das war Schrott. Es gibt auch keine direkte Kapital- oder Gewinnbeteiligung.“*  
(Intrinsify)

**Ressourcen:**

- Intrinsicfy:  
<http://intrinsicfy.me/profil-intrinsicfy/items/hhpberlin.html>
- Brandeins: <https://www.brandeins.de/archiv/2016/karriere/hhp-berlin-flache-hierarchien-demokratie-ist-die-langsamste-form-des-wandels/>
- Vgl. Management Y, S.15ff
- Augenhöhe-Film
- Interviews Richard Picher
- <http://blog.komunariko.at/hhpberlin/>

## EXZERPTE

### **Intrinsify**

MA an erster Stelle.

wirtschaftlicher Erfolg – Konkurrenz sieht als al.

Interne Komplexität – anti-fragil (?)

### **Augenhöhe 8.41-12.10**

Karl-Heinz-Schubert: Grüner, Gesellschafter, Beirat – hätte mit 20 MA Schluss gemacht, hätte nicht den Überblick gehabt

Auf jedem Gebiet des Brandschutzes kann man hier eine Antwort bekommen

Karsten Foth; Stefan Truthahn: GF

Respektvolles Miteinander

Aus Verhalten – Haltung geworden ist – ein Setting geschaffen, auch ohne uns

Was brauchst du Kollege, um jetzt deine Idee in die Tat umzusetzen

Leitplanken – Periodensystem – Lurz-Prinzip? – responsiv und skalierend,

Regelsatz, wie sich etwas zu verhalten habt

Freie Radikale – FK

Lösungskompetenz – wenn du da was vorwärtsbringen möchtest, bist du eine FK, 37

Lösungskompetenzen, Fachkarriere, Führungskarriere, Projektkarriere

160 MA

Sowie:

Keine Jobtitel, größtes deutsches Ingenieurbüro für Brandschutz, 160 MA an sechs Standorten, seit zehn Jahren kein starres Organigramm mehr<sup>1</sup>

Stetiges Wachstum seit 14 Jahren von 500.000,- Euro auf 9 Mio

Transparente Organisation: Gewinne, Umsatz, Kosten, Entwicklungstendenzen, Strategien

Bedürfnisse des Unternehmens losgelöst von individuellen-/Team-Bedürfnissen

Hierarchien nach Themen

Verantwortung übernehmen möglich, aber nicht immer gewünscht<sup>2</sup>

Das Organigramm von hhpberlin besteht aus Kreisen, die die unterschiedlichen Kompetenzen und Themen der Mitarbeiter umfassen. Im Zentrum stehen die Ingenieurteams, die projektübergreifend in Zellen organisiert sind. Jede Zelle hat 5-8 Mitglieder, die vom Alter, Erfahrungsgrad und persönlichen Profil her möglichst gemischt zusammengesetzt sind. Den Außenkreis bilden Teams mit den Stabsaufgaben Talentmanagement, Begeisterung, Produktivität, Projekt- und Finanzmanagement. So kann sich jeder dort engagieren, wo er will und wo er kann; die Struktur belässt jedem seine Individualität.“<sup>3</sup>

26.37

Wir sprechen nicht mehr über Budgetierung, sondern agile Finanzplanung.

Mitarbeiter sind Investitionen, wenn die Bank das nicht versteht, dann gehen wir.

Unsere Eigenkapitalquote liegt bei 54% und das FK wird sukzessive abgebaut, nicht weil wir es bräuchten, sondern weil die Banken nicht so flexibel sind.

---

<sup>1</sup> Vgl. Management Y, S. 14

<sup>2</sup> Vgl. Management Y, S. 176ff

<sup>3</sup> Management Y, S.179 + Grafik

Facility – vom Nebenjob bis zum Fac. Manager

Architekten unter 60h die Regel, nicht familienfreundlich, wo finde ich einen AG wo Familie und Beruf zusammenbringen...

Janine Kube – Personal

Wissen+Erfahrung gerne geteilt..., kein Konkurrenzdenken, sondern eher Miteinander...

Stefan und Karsten als gutes Team, sich ergänzen (GF)

Ich weiß, was die anderen können und ich gebe den anderen, was sie brauchen...

Es gibt nicht sollen und müssen, sondern wollen und können...

30.25 Wenn wir sagen, wir sind die SekretärInnen, dann sagen die Ingenieure, nein, so nicht, ohne Euch würde hier gar nichts laufen. Man spürt die Wertschätzung hier!

Es hat uns niemand mehr zum Mitbewerber verlassen... - einer hat, der ist aber nach vier Monaten wieder gekommen und das, weil die Schwiegermutter das wollte.

47.55: Du kommst mit einem anderen Gefühl zur Arbeit. Du bist frei, du hast das Vertrauen der Vorgesetzten, die sehen das auch an den Ergebnissen deiner Arbeit...