

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 063 · August 2026 · Hans-Böckler-Stiftung

IM HAFEN DER ZUKUNFT (2026)

Porträt über den sozialpartnerschaftlich gestalteten umfassenden Transformationsprozess bei der Hamburger Hafen und Logistik AG

Bettina Seibold, Simon Schumich

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Die Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Automatisierung, Digitalisierung und wirtschaftlicher Wettbewerb machen eine umfassende Neuausrichtung notwendig. In einem mehrjährigen, intensiven Prozess entwickelten Arbeitgeber, Betriebsräte und Gewerkschaft gemeinsam ein Schutzpaket mit Sozial- und Veränderungstarifvertrag, Konzernbetriebsvereinbarungen, Interessenausgleichen und Sozialplänen, das Beschäftigung sichert, Qualifizierung stärkt und betriebliche Strukturen neu ordnet.

Das Porträt zeigt, wie es den Akteur*innen gelang, auf Basis von Vertrauen, klaren Leitplanken und hoher Verhandlungskompetenz ein ungewöhnlich starkes Schutz- und Gestaltungspaket zu schnüren, das in der Hafenwirtschaft Maßstäbe setzt.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Sandra Mierich
betriebsvereinbarung@boeckler.de

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Die Hamburger Hafen und Logistik AG (HHLA) mit Hauptsitz in Hamburg ist ein Logistikunternehmen, das auf die Bereiche Hafenumschlag, Container- und Transportlogistik spezialisiert ist. Die HHLA verfügt über ein Logistiknetzwerk mit mehreren Seehafenterminals (z. B. in Hamburg und Tallin) und Transportangebote auf der Schiene. Zu den angebotenen Dienstleistungen gehören beispielsweise der Hafenumschlag, Container-Services (An- und Auslieferung per Bahn, Lkw, Binnenschiff sowie Zwischenlagerung), der europaweite Weitertransport, Zollabwicklung und begleitende Dienstleistungen.

Im Konzern arbeiten knapp 7.300 Menschen; vom Transformationsprogramm CTX und den dabei abgeschlossenen Tarifverträgen, Konzernbetriebsvereinbarungen, Interessenausgleichen und Sozialplänen sind rund 3.000 Beschäftigte betroffen.

Der Konzernbetriebsrat (KBR) besteht aus 18 Mitgliedern und 8 davon waren auch in der Verhandlungskommission für die Tarifverträge.

1 Ausgangslage, Ziel und Strategie



Darum geht es in diesem Kapitel

- Die HHLA befindet sich in einem umfassenden Transformationsprozess mit erheblichen wirtschaftlichen, technischen, strukturellen und organisatorischen Herausforderungen.
- Ein gemeinsames Zielbild war nötig, um die wirtschaftlichen Erfordernisse und die Beschäftigteninteressen zusammenzuführen.
- Eine umfassende Transformationsstrategie mit rund 150 Maßnahmen wurde entwickelt.
- Der Aufsichtsrat legte vier sozialpartnerschaftliche Leitplanken fest: sozialpartnerschaftlich, beteiligungsorientiert, transparent und fair.
- Als Ergebnis der Verhandlungen entstanden mehrere Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Interessenausgleiche und Sozialpläne.

Der Hafen Hamburg ist der größte deutsche Seehafen – und der drittgrößte Europas. Nahezu alle Güterarten können an den rund 75 Terminals der in Deutschland führenden Außenhandelsdrehscheibe umgeschlagen werden. Die HHLA verfügt über mehrere eigene Terminals; eines davon ist das HHLA Container Terminal Altenwerder, das als eines der modernsten Terminals weltweit gilt. Die HHLA und die anderen Unternehmen im Hamburger Hafen befinden sich derzeit in einem umfassenden Transformationsprozess. Neben den geopolitischen Rahmenbedingungen (z. B. Russischer Angriffskrieg gegen die Ukraine und Sprengung der Gaspipeline Nord Stream 2) sind die fortschreitende Digitalisierung und kontinuierliche Automatisierung der Logistikfähigkeiten sowie der Terminals zu nennen.

Der Arbeitgeber beschrieb die Ausgangslage für die Verhandlungen als Phase zunehmenden Wettbewerbsdrucks. Über ein Jahrzehnt hinweg verlor das Unternehmen Marktanteile beim Containerumschlag an Rotterdam und Antwerpen – Anlass für eine systematische Auseinandersetzung der Unternehmensleitung mit der Zukunftsfähigkeit der HHLA. Benchmarks zeigten: höhere Stückkosten, geringere Produktivität, komplexere Abläufe und störungsanfällige Prozesse. Diese Erkenntnisse lösten einen tiefgreifenden strategischen Reflexionsprozess im Vorstand aus.

Ein wesentliches Ergebnis dieser Bestandsaufnahme war, dass in den verschiedenen Unternehmensbereichen sehr unterschiedliche Kulturen und Arbeitsbedingungen herrschten: vom hochautomatisierten Terminal Altenwerder (CTA) bis hin zu traditionell geprägten Strukturen am Burchardkai (CTB) und Tollerort (CTT). Die silohafte Organisation sollte aufgelöst, um die Beschäftigten flexibler zwischen den Terminals einsetzen zu können, Synergien zu nutzen und ein gemeinsames Handeln zu entwickeln.

Angesichts dieser Ausgangslage formulierte die Arbeitgeberseite ein neues organisationales Zielbild, das weg von getrennten Terminalstrukturen hin zu einer prozess- und funktionsübergreifenden Organisation und Steuerung geht. Parallel sollten die geltenden Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Arbeitsbedingungen in den bestehenden und neu zu schaffenden Organisationseinheiten vereinheitlicht werden. Das CTX-Programm mit etwa 150 Maßnahmen wurde erarbeitet und im November 2022 dem Konzernbetriebsrat und den betroffenen Betriebsräten vorgestellt.

Verschärfend kam hinzu, dass zu diesem Zeitpunkt die Stadt Hamburg als Eigentümerin die HHLA verkaufen wollte und ein Wechsel bei den Anteilseignern im Raum stand.

Aufgrund dieser Veränderungsprozesse befürchteten viele Beschäftigte, dass sie ihre Arbeitsplätze verlieren würden. Gleichzeitig erkannte die Arbeitnehmerseite: Eine Transformation ist unvermeidlich – aber nur akzeptabel, wenn sie Beschäftigte schützt („keiner verliert“) und die Mitbestimmung nicht außen vor lässt.



„Wir als Vertreter der Arbeitnehmer*innen hatten diesen Konzernumbau – CTX genannt – nicht geplant, mussten aber darauf reagieren und damit umgehen. Und die Transformation, die der Arbeitgeber geplant hat, ist in eine Zeit gefallen, in der sich die Arbeitswelt grundsätzlich transformiert mit KI, mit Digitalisierung. [...] Wir haben erkannt, warum dem Arbeitgeber das wichtig ist. Wir haben aber auch erkannt, dass das eine wirklich schwierige Situation für die Beschäftigten ist, weil sie gute Regelungen haben, weil wir eine gute Struktur haben, gute Arbeitsbedingungen, gute Betriebsvereinbarungen, gute Tarifverträge.“ – André Kretschmar, ver.di.

Auch wenn Automatisierungs- und Effizienzprojekte Teil des CTX-Programmes waren, legte die Unternehmensleitung großen Wert darauf, dass das Umbauprogramm von den Beschäftigten und den Betriebsräten mitgetragen wird.



„Wir wussten damals intern im Personalbereich: Wenn wir jetzt über Arbeitsplätze reden, wenn wir über die Frage reden, wie viele Menschen ihren Job dadurch verlieren, dann haben wir einen

Start in die Transformation, den werden wir nur verlieren.“ – Torben Seebold, Arbeitsdirektor.

Das CTX-Programm war auch Thema im Aufsichtsrat. Im März 2023 fasste der Aufsichtsrat einen Beschluss und setzte vier Leitplanken als verbindliche Grundlage für die Verhandlungen: sozialpartnerschaftlich, beteiligungsorientiert, transparent, fair. Diese Leitplanken wurden in allen Verhandlungen zum Kompass. Sie förderten Vertrauen in einem Setting, das geprägt war von wirtschaftlichem Druck, politischer Aufmerksamkeit, Unsicherheiten durch neuen Anteilseigner sowie starken gewerkschaftlichen Erwartungen.

In den anschließenden Verhandlungen, die bis Februar 2025 dauerten, wurden parallel insgesamt vier Tarifverträge, vier Konzernbetriebsvereinbarungen, fünf Interessenausgleiche und vier Sozialpläne verhandelt (siehe Abbildung 1). In diesen Verhandlungen waren die Gewerkschaft ver.di, der Konzern-, der Gesamtbetriebsrat und die lokalen Betriebsräte der Terminals sowie der Aufsichtsrat beteiligt. Das gesamte Verhandlungsergebnis brauchte in der Summe 100 Verhandlungsrunden auf den verschiedenen relevanten Ebenen.

Abbildung 1

Übersicht Verhandlungsergebnisse

Tarifverträge (TV)	Konzernbetriebsvereinbarungen (KBV)	Interessenausgleiche (IA)	Sozialpläne (SP)
ver.di	Konzernbetriebsrat	Konzernbetriebsrat	lokale Betriebsräte
4 Tarifverträge, die das tarifliche Rahmenwerk bilden	4 Konzernbetriebsvereinbarungen mit grundsätzlichen Themen, die für alle Einheiten gelten	4 Interessenausgleiche mit spezifischen Themen, die für die neu gebildeten Einheiten gelten	4 Sozialpläne mit spezifischen Themen, die für die Terminals gelten, die von der Restrukturierung betroffen waren
Sozial- und Veränderungstarifvertrag; Tarifverträge „Starke Mitbestimmung“, zum Schutz vor Herabgruppierung bei terminalübergreifendem Einsatz und zum Renteneintritt	Rahmenregelungen zu den Inhalten von IA und SP im Zuge der Restrukturierung sowie zu Stellenbesetzungen, Zulagen und Gleitzeit		
		Gemeinschaftsbetriebsrat	
		1 Interessenausgleich zur Automatisierung in einem Terminal, das von der Restrukturierung betroffen war	

Eine Besonderheit der Verhandlungen war, dass auch die Beschäftigten der Gesamthafenbetriebs-Gesellschaft mbH (GHB) berücksichtigt wurden. Die GHB mit etwa 900 Beschäftigten fungiert als Personaldienstleister für alle Unternehmen des Hamburger Hafens und ist ein sozialpartnerschaftliches Konstrukt mit einem paritätisch besetzten Vorstand. Um Auftragsspitzen abzudecken, werden regelmäßig Personen der GHB bei der HHLA eingesetzt und wie eigene Kolleginnen und Kollegen betrachtet. Der terminalübergreifende Einsatz von HHLA-Mitarbeitenden sollte nicht zu Nachteilen für die GHB führen und es wurden Mindestquoten für GHB-Beschäftigte in der Personaldisposition festgelegt.

Die Geschäftsleitung und der Betriebsrat der GHB waren nicht Teil der Verhandlungsgruppen, aber es gab einen Austausch und personelle Bezugspunkte, weil einzelne Personen aus der Verhandlungsgruppe gleichzeitig im Vorstand oder Aufsichtsrat der GHB saßen.

2 Die Vereinbarungen



Darum geht es in diesem Kapitel

- Der Sozial- und Veränderungstarifvertrag bietet ein umfassendes Schutz- und Gestaltungspaket für die Transformation des HHLA-Konzerns.
- Zentrale Inhalte des Sozial- und Veränderungstarifvertrags sind Beschäftigungssicherung, sozialverträgliche Regelungen bei Personalüberhang, flexible Einsatzmöglichkeiten durch terminalübergreifendes Arbeiten, konzerninterner Stellenmarkt, Qualifizierung, Ausgleich wirtschaftlicher Nachteile.
- Der besondere Schutz von Beschäftigten gilt auch für die Beschäftigten der GHB.

Der Sozial- und Veränderungstarifvertrag ist ein umfassendes Schutz- und Gestaltungspaket für die Transformation der HHLA. Er gilt für zwölf Konzerngesellschaften und reicht damit über die ursprünglich vom CTX-Programm betroffenen Terminals hinaus.

Zentrale Regelungsschwerpunkte sind die Beschäftigungssicherung mit einem langfristigen Kündigungsschutz bis mindestens zum 31.12.2036, die Absicherung der Entgeltstrukturen und das Recht, aber auch die Pflicht zur Qualifizierung. Die Beschäftigungssicherung kann durch einseitige Erklärung einer der Parteien um ein Jahr verlängert werden und einvernehmlich um zwei Jahre verlängert werden. Außerdem wurden ein Tarifvertrag zum Renteneintritt und der Tarifvertrag „Starke Mitbestimmung“ abgeschlossen. Die Tarifverträge garantieren einen sozialen und fairen Umbau und sichern auch weiterhin die Mitbestimmung.



„Wir hatten diesen Leitspruch: Bei der HHLA kann jeder in Rente gehen. Wir wollten es schaffen, dass jeder, der heute bei der HHLA beschäftigt ist, die Möglichkeit hat, bis zur Rente zu bleiben.“ – Christian Baranowski, ehem. Konzernbetriebsratsvorsitzender.

Bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit ist geregelt, dass ggf. entstehende Personalüberhänge sozialverträglich geregelt werden sollen, beispielsweise mit Altersteilzeit, internen Wechseln oder freiwilligem Ausscheiden (mit einer Abfindung). Beschäftigte, die intern wechseln wollen, werden in diesem Fall im konzerninternen Stellenmarkt bei künftigen Stellenausschreibungen bevorzugt berücksichtigt.

Ein wesentliches Ziel von CTX war der flexiblere Einsatz der Beschäftigten. Diesbezüglich sieht der Sozial- und Veränderungstarifvertrag vor, dass die Beschäftigten neben ihrem Stammterminal auch auf anderen Terminals des Unternehmens eingesetzt werden können. Die Voraussetzungen dafür sind, dass sie für die neuen Aufgaben geschult werden.

Im Tarifvertrag ist geregelt, dass die Beschäftigten einen Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen haben, die ihre Fähigkeiten verbessern und die sie auf die neuen Anforderungen (Aufgaben und Technologien) vorbereiten. Gleichzeitig besteht für die Beschäftigten eine Qualifizierungsverpflichtung; das heißt, sie müssen an den vom Arbeitgeber angebotenen Maßnahmen teilnehmen.

Dazu werden bestehende Qualifizierungskonzepte angepasst oder neue (unter der Leitung des Personalbereichs mit Einbindung der Fachbereiche) entwickelt. Die Schulungen werden durch die HHLA finanziert und soweit möglich innerhalb der regulären Arbeitszeit durchgeführt.

Ergänzend zu den einzelnen Regelungen zur Qualifizierung in den Sozialplänen wird auf Ebene des Konzernbetriebsrats eine mit je fünf Personen besetzte paritätische Arbeitsgruppe für Aus- und Weiterbildung eingerichtet. Diese trifft sich regelmäßig und bespricht neben allgemeinen Qualifizierungsthemen auch die Inhalte und das Monitoring der Qualifizierungsmaßnahmen, die gemäß den Sozialplänen vorgesehen sind.

Dabei wird vorausgesetzt, dass die Beschäftigten grundsätzlich zu einer Qualifizierung bereit sind und die Arbeit auf einem gleichwertigen Arbeitsplatz innerhalb der HHLA aufnehmen. Die Beschäftigten der GHB erhalten – gleichberechtigt mit HHLA-Beschäftigten – Zugang zu den Qualifizierungsmaßnahmen (z. B. Übergänge in neue Tätigkeiten für Fernsteuerstände und Automatisierungsprozesse).

Der flexiblere Einsatz der Beschäftigten auf den verschiedenen Terminals ist auch eine unternehmenskulturelle Herausforderung. Beim Start des Restrukturierungsprogramms waren die Unternehmenskulturen in den Terminals sehr unterschiedlich, da diese beispielsweise sehr unterschiedliche Prozesse und Strukturen aufwiesen. Neben den historisch gewachsenen Strukturen an einem Terminal bestanden beim jüngsten Terminal als Greenfield-Projekt völlig andere Voraussetzungen und auch eine andere Einstellung der Beschäftigten zur Automatisierung. Die Herausforderung im terminalübergreifenden Einsatz besteht also vor allem darin, diese unterschiedlichen Betriebskulturen zu integrieren.

Die verschiedenen Vereinbarungen gewährleisten in ihrem Zusammenspiel den Beschäftigten für den terminalübergreifenden Einsatz neben der erforderlichen Qualifizierung auch Verlässlichkeit im Sinne eines sozialverträglichen Prozesses. Der Einstieg erfolgt deshalb zunächst erst mit einer Pilotgruppe. Alle Beschäftigten werden angefragt und können sich freiwillig für den terminalübergreifenden Dienst melden. Falls es mehr oder weniger Freiwillige gibt, beraten die beiden Betriebsparteien darüber und es werden gemeinsam Mitarbeitende ausgesucht bzw. weitere angesprochen.

Die Auswahl der Beschäftigten erfolgt zunächst nach Einstellung. Alle gewerblichen Personen, die in der neuen Organisationseinheit Umschlag eingestellt werden, sind die ersten beiden Beschäftigungsjahre verpflichtet, terminalübergreifend zu arbeiten. Falls weitere Personen benötigt werden, werden zunächst Bestandsbeschäftigte eingesetzt. Für einen noch darüber hinausgehenden Bedarf sieht der Tarifvertrag vor, dass sich Betriebsrat und Arbeitgeber auf weitere Auswahlkriterien verständigen.

Darüber hinaus gibt es u. a. Regelungen, die wirtschaftliche Nachteile beim Entgelt, den Zulagen oder der Arbeitszeit ausgleichen. Denn mit dem Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz kann für die betroffene Person eine Einkommensbuße verbunden sein. Für diesen Fall ist eine monatliche Besitzstandszulage vereinbart, um diesen Nachteil auszugleichen. Bei einem Wechsel in einen Bereich mit einer höheren wöchentlichen Arbeitszeit wird die zusätzliche Arbeitszeit in Form von bezahlten freien Tagen (Freischicht) ausgeglichen. Außerdem werden die Zeiten der Betriebszugehörigkeit übertragen, wenn Mitarbeitende die Organisationseinheiten wechseln, und die Ansprüche auf Zuschüsse zur betrieblichen Altersversorgung sowie Hafenrente bleiben erhalten.

3 Mitbestimmung



Darum geht es in diesem Kapitel

- Mitbestimmung ist zentrales Element der Transformation bei der HHLA.
- Die hohe organisatorische Kompetenz und die gewerkschaftliche Stärke sind Erfolgsfaktoren im Verhandlungsprozess.
- Tarifvertrag „Starke Mitbestimmung“ und neue einheitliche Gremienstrukturen dienen als Fundament für künftige Prozesse.
- Ein Rahmen-Sozialplan ermöglicht eine beschleunigte Umsetzung zukünftiger betriebsändernder Maßnahmen im weiteren Transformationsprozess.
- Das zielgerichtete Zusammenspiel aller Mitbestimmungsebenen ist entscheidend für das Verhandlungsergebnis und den weiteren Umsetzungsprozess.
- Für zukünftige Verhandlungen gibt es ein schlankes Schlichtungsverfahren bis hin zur Einigungsstelle.

Die HHLA verfügt über eine starke betriebliche Mitbestimmungstradition und einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad. Der Tarifvertrag „Starke Mitbestimmung“ garantiert, dass die Betriebsräte die Beschäftigten im Unternehmensumbau effektiv vertreten können. Hierzu sieht er einen Gemeinschaftsbetriebsrat für die neu gegründeten Organisationseinheiten und erstmalig ein Betriebsrat in der Holding vor.

Diese Veränderung war kein einfacher Weg für die Betriebsräte, denn historisch war die Mitbestimmungstradition aufgrund der drei unterschiedlichen Terminalstrukturen und -kulturen fragmentiert und z. T. auch gegenüber dem Betriebsverfassungsgesetz erweitert. Die Herausforderungen waren nicht nur inhaltlicher, sondern auch kultureller Natur. Die Betriebsräte auf allen Mitbestimmungsebenen mussten zunächst ihre unterschiedlichen Perspektiven offenlegen und gemeinsam mit den gewerkschaftlichen bzw. tariflichen Gremien um eine gemeinsame Position ringen.

Ziel war es, dass mit der neuen Organisationsstruktur auch eine neue Betriebsratsstruktur etabliert wird, die die vorherigen unterschiedlichen Kulturen auf den Terminals zusammenführt und eine Grundlage für künftige einheitliche Prozesse und Standards schafft. Damit können die Beschäftigteninteressen einheitlicher über alle Terminals hinweg betrachtet werden.

Durch die neuen Strukturen wurde die Mitbestimmung im Zentrum des Unternehmens stärker. Allerdings wurde durch die Vereinheitlichung die zuvor erweiterte Mitbestimmung in einem der Terminals in einigen Punkten zurückgenommen.

Um die Transformation konkret zu begleiten, wurden Ausschüsse eingerichtet, die von freigestellten Betriebsratsmitgliedern geführt werden. Außerdem wurde die Bildung eines Konzernwirtschaftsausschusses und einer Konzernjugend- und Ausbildungsvertretung geregelt.

Das umfassende Transformationsprojekt mit grundsätzlichen Themen, die für die gesamte HHLA gelten, sowie spezifischen Fragestellungen in den einzelnen Einheiten, das zu 17 Vereinbarungen geführt hat, setzte während der Verhandlungen viel Vorarbeit und Koordination voraus, da auf den unterschiedlichen Ebenen der Mitbestimmung parallel verhandelt wurde.



„Aber das war natürlich auch ein Kampf. Das muss man sagen. Es sind die gleichen handelnden Personen in den Tarifkommissionen und auch im KBR, der übergreifend verhandelt hat. Da gab es auch Gegenwind. Das ist in einer Demokratie so, dass die

Leute unterschiedliche Meinungen haben.“ – Christian Baranowski, ehem. Konzernbetriebsratsvorsitzender.

Erst im kleineren Verhandlungskreis konnten die komplexen Themen gelöst werden. Alle Beteiligten berichten, wie schwierig es war, diese neue Grundrichtung zu gehen und die strategischen Fragen zu klären – und wie notwendig zugleich. Im Zuge des Klärungsprozesses entstand die gemeinsame Leitlinie: Transformation ja – aber nur sozial abgesichert und gemeinsam.



„Wir wollten eine gemeinsame Mitbestimmungsstruktur schaffen, in der es auch gelingen kann, betriebspolitisch gemeinsame Regelungen zu entwickeln. [...] Die Arbeitnehmervertretung und Arbeitnehmervertreter sind bei uns in allen relevanten Gremien vertreten, in denen Entscheidungen getroffen werden und die Zukunftsfragen diskutiert werden. Zukunftsfragen sind auch immer Fragen, die in Wirtschaftsausschüssen besprochen werden. Wir haben einen Konzernwirtschaftsausschuss gebildet, in dem die Arbeitnehmervertretung erstmalig in die Situation kommt, dass sie einen gesamten Blick auf den Konzern bekommt.“ – Arno Schirmacher, Direktor Personalmanagement.

Dieses neue Grundverständnis schlägt sich auch in einem beschleunigten Verfahren für künftige betriebsändernde Maßnahmen nieder. Da es bei CTX um einen umfassenden Transformationsprozess geht, konnten zu Beginn der Verhandlungen noch nicht alle Maßnahmen vorgestellt werden und ebenso wenig die möglichen Folgen für die Beschäftigten, wie es das Betriebsverfassungsgesetz in den Paragraphen 111 und 112 zu Interessenausgleich und Sozialplan vorsieht. Daher sieht der Sozial- und Veränderungstarifvertrag vor, dass alle weiteren Reorganisationsmaßnahmen, die dem Betriebsrat bis zum Jahr 2030 vorgestellt werden, entlang der Grundregelungen der Tarifverträge und der Konzernbetriebsvereinbarung zum Beschäftigungsschutz und Nachteilsausgleich beschleunigt umgesetzt werden. Dieser Rahmen-Sozialplan, der in die Zukunft gerichtet ist, ist eine Besonderheit in der betrieblichen Mitbestimmung. Er beinhaltet einen Werkzeugkasten, um zukünftige Projekte zu regeln, und schafft Transparenz und damit Sicherheit und Vertrauen in der Belegschaft.



„Und so hat man etwas geschafft, was nicht nur jetzt in dem Moment, in dieser einen Organisation, Bestand hat, sondern auch für die Zukunft, für die nächsten Jahre ein guter Boden für die Zusammenarbeit ist.

Und da spielten ganz viele Sachen eine Rolle – auch der Arbeitsdirektor –, dass es der Arbeitnehmerseite möglich war, an einem Strang zu ziehen. Auch wenn vorher die Kulturen unterschiedlich waren, doch zu sagen, ja, wir machen das jetzt und gehen gemeinsam voran.“ – Hendrik Bachmann, Rechtsanwalt des Konzernbetriebsrats.

Tarifvertrag und Konzernbetriebsvereinbarung enthalten für den Fall, dass bei zukünftigen Verhandlungen keine Einigung zustande kommt, ein Verhandlungs- und Schlichtungsverfahren. In einem ersten Eskalationsschritt soll der Arbeitsdirektor vermitteln. Fall dieser Vermittlungsversuch zu keiner Einigung führt, kann eine Einigungsstelle angerufen werden.

Rolle Arbeitsdirektor



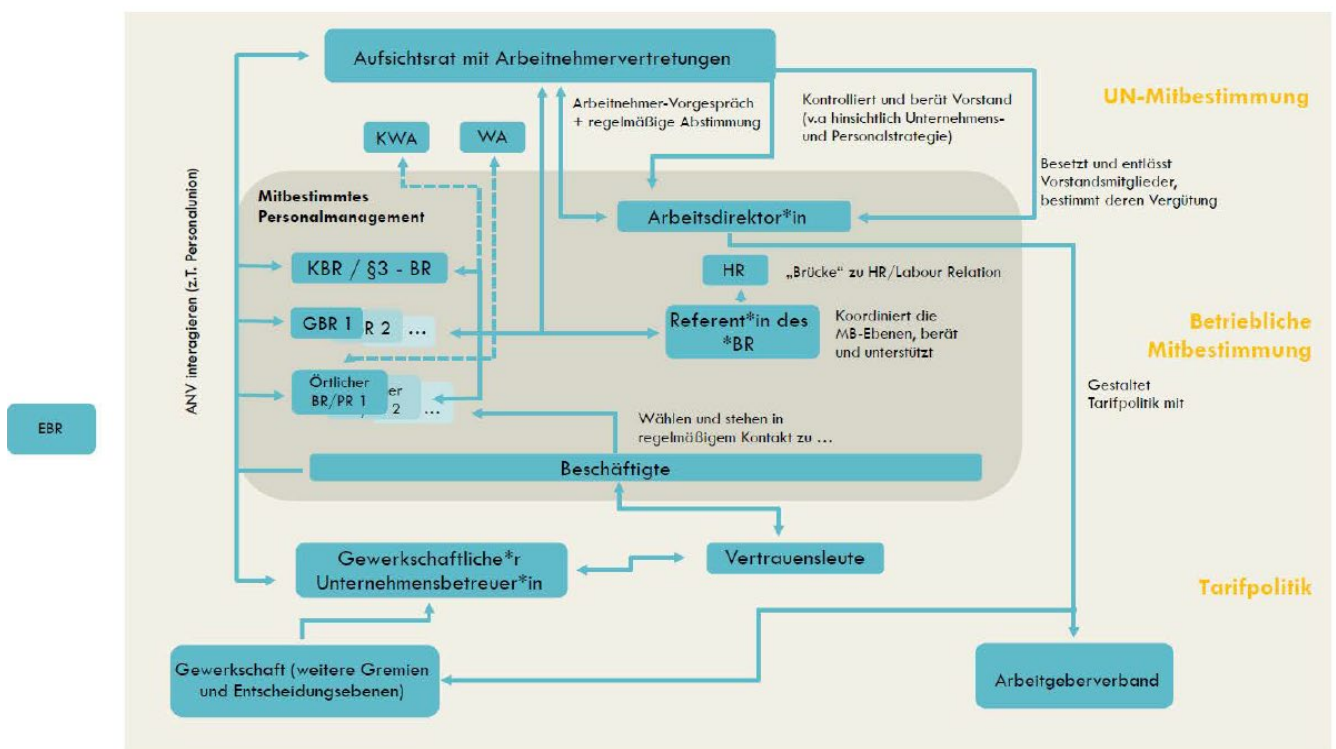
Darum geht es in diesem Abschnitt

- Der Arbeitsdirektor spielt als „Gestalter im Spannungsfeld“ eine besondere Rolle bei der Verhandlungsführung.
- Stabile Kommunikations- und Entscheidungswege fördern einen sozialverantwortlichen Veränderungsprozess.

Das gesamte Verhandlungsergebnis von den Tarifverträgen hin zu den Sozialplänen zeigt, welche herausragenden Regelungen möglich sind, wenn alle Träger und Ebenen der Mitbestimmung beteiligt werden. Auf betrieblicher Ebene waren die lokalen Betriebsräte bis hin zum Konzernbetriebsrat beteiligt, auf der Unternehmensebene war der paritätisch besetzte Aufsichtsrat und auf der kollektivrechtlichen Ebene die Gewerkschaft bei den Tarifverträgen beteiligt.

Abbildung 2

Das Mehrebenensystem der Mitbestimmung



Quelle: Hans-Böckler-Stiftung, eigene Darstellung

Auf der Unternehmensebene spielte der Arbeitsdirektor eine prägende Rolle für den Verhandlungsprozess. Der Arbeitsdirektor ist Mitglied des Vorstandes und dort für das Personalmanagement verantwortlich. Der Arbeitsdirektor nimmt dabei eine Doppelrolle ein: Er repräsentiert die Seite der Arbeitnehmenden im Vorstand und ist gleichzeitig Teil der Unternehmensführung. Das heißt, er verfolgt neben den unternehmerischen Interessen auch die der Beschäftigten und ist häufig ein Bindeglied zwischen Belegschaft und Vorstand.



Zum Weiterlesen

Weitere Informationen zur Rolle eines Arbeitsdirektors finden sich bei der Hans-Böckler-Stiftung:

<https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-so-funktioniert-mitbestimmte-personalpolitik-4806.htm>

<https://www.mitbestimmung.de/html/merkmale-guter-mitbestimmter-196.html>

Im Fall der HHLA begründeten seine Haltung, sein Zugang zu Beschäftigten sowie zur betrieblichen Mitbestimmung und seine Fähigkeiten, zwischen Managementlogik und Mitbestimmung zu vermitteln, seine Rolle des Gestalters im Spannungsfeld. Der Arbeitsdirektor fungierte als verlässlicher Ansprechpartner für Gewerkschaft und Betriebsräte und Entscheidungen konnten in kritischen Momenten schneller abgestimmt werden.



„Dann rufen wir, wenn wir in der Sitzung der Tarifkommission sind, kurz bei Torben Seebold an und sagen ihm, dass wir die zwei Punkte noch brauchen. [...] Es gab die Möglichkeit, einfache Lösungen zu finden, ohne ein Schreiben aufzusetzen und wieder vier Wochen zu warten auf eine Antwort.“ – André Kretschmar, ver.di.

Seine Funktion bot der Arbeitgeberseite die Möglichkeit, den Wandel aktiv zu steuern, ohne das Vertrauen der Beschäftigten zu verlieren. Er stärkte gemeinsam mit dem Direktor Personalmanagement die Rolle des Personalbereichs als verhandlungsführende Einheit, schuf stabile Kommunikations- und Entscheidungswege und setzte Leitplanken im Vorstand und Aufsichtsrat durch, um sozialpartnerschaftliche Prinzipien abzusichern. Der Arbeitsdirektor wirkte damit als Brücke, Stabilisator und Garant für eine Transformation, die ökonomische Notwendigkeiten mit sozialer Verantwortung verbindet.



Vier Fragen an Jan-Paul Giertz, Experte für mitbestimmtes Personalmanagement sowie Koordinator des Böckler-Netzwerks für Stabsmitarbeitende

1. Wo liegen deiner Erfahrung nach die größten Risiken, wenn Verhandlungen im Mehrebenensystem nicht untereinander abgestimmt geführt werden?

„Wenn die Mitbestimmung auf den verschiedenen Ebenen nicht abgestimmt agiert, wird das dem Verhandlungspartner nicht entgehen und ggf. zur Durchsetzung seiner Interessen nutzen. Im Ergebnis sind die Verhandlungsergebnisse aber dann in der Regel für beide Seiten unbefriedigend und weniger belastbar. Es sollte also auch im Interesse des Managements sein, dass die Mitbestimmung konsistent agiert. Hilfreiche Instrumente sind einerseits Transparenz seitens HR und andererseits ein überlegter Organisationsaufbau in der Mitbestimmung. Hierzu zählen professionelle Kommunikation ebenso wie personelle Elemente, z. B. Gastmandate in den Gremien, die wirksam genutzte Personalunion von Gremienrollen (wie Aufsichtsrats- und Betriebsratsmitglied) und sicher auch professionelle Koordinator*innen (Stabsmitarbeiter*innen, Referent*innen).“

2. Welche Rolle spielen aus deiner Sicht frühzeitige Verständigungsprozesse für die Qualität späterer Verhandlungen?

„In Unternehmen, in denen die positiven ökonomischen aber auch (betriebs-)politischen Effekte der Mitbestimmung vom Management anerkannt sind, gibt es in der Regel keine Probleme mit der frühzeitigen Information. Man verspricht sich konstruktive Beiträge der Mitbestimmung für eine als notwendig erkannte Transformation.“

3. Wie verstehst du die Rolle des Arbeitsdirektors bei der HHLA: eher als Vermittler, als strategischer Mitgestalter oder als formale Schnittstelle zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Mitbestimmung?

„Im besten Fall ist die arbeitsdirektorale Rolle weniger eine formale, als eine strategische Schnittstelle zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Mitbestimmung. Und mit Mitbestimmung ist hier die betriebliche, die unternehmensbezogene und auch die tarifpolitische, d. h. gewerkschaftliche Perspektive gemeint. Darüber hinaus – und deshalb setzen wir uns auch so vehement für die enge Verbindung zur Rolle des Personalvorstandes ein – bietet der Arbeitsdirektor auch eine quasi natürliche Schnittstelle zum Personalmanagement. Jenem Managementbereich also, der zusammen mit der betrieblichen Mitbestimmung die Strategie in verbindliche Vereinbarungen gießt. Gerade in dieser multiplen Schnittstellenfunktion steckt die strategische Gestaltungskraft der arbeitsdirektorialen Rolle. Ich denke, diese Rolleneigenschaft findet sich idealtypisch bei der HHLA.“

4. Welche Kompetenzen sind aus deiner Sicht entscheidend, damit Stabsmitarbeitende auf Gesamt- und Konzernbetriebsratsebene die Mitbestimmung auf strategischer Ebene wirksam unterstützen können?

„Wie in eigentlich allen Mitbestimmungsrollen, die des Arbeitsdirektors eingeschlossen, ist auch bei Stabsmitarbeitenden neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen vor allem Integrität entscheidend. Das betrifft nicht nur die Ehrlichkeit und die Fähigkeit, konsistent nach verlässlichen Werten zu handeln, sondern auch und vor allem die durch transparentes Handeln begründete Verlässlichkeit in der Funktion.

Stabsmitarbeitende haben durch ihre häufig akademische Vorbildung, aber eben vor allem durch ihre Zugänge zu verschiedenen Akteursebenen Wissensvorsprünge, die sie im Sinne der demokratisch gewählten Interessenvertreter in den verschiedenen Mitbestimmungsebenen teilen – eine ‚hidden agenda‘ wäre hier dysfunktional und auch schnell entlarvt.

Integrität ist also durchaus auch im Eigeninteresse der Rolleninhaber*innen, die häufig Mitbestimmungsarbeit ohne Wahlmandat betreiben müssen. In den seltenen Fällen, in denen Stabsmitarbeitende zusätzlich noch ein Wahlamt innehaben (im Fall der HHLA die Rolle des Aufsichtsratsmitgliedes) müssen sie tatsächlich auch aktiv eine Rollenvermischung vermeiden. Gerade das Aufsichtsratsmandat ist ein persönliches Mandat, das aber mit der Bänkestruktur im dualen System der Unternehmensmitbestimmung gerade darauf ausgelegt ist, die Perspektive – in diesem Fall der Arbeitnehmenden – fundiert und wirksam zu vertreten. Eine gute Verankerung in der betrieblichen Mitbestimmung und damit in der Belegschaft ist hier ein wichtiger Erfolgsfaktor.“



Zum Weiterlesen

Weitere Informationen zur Rolle von Stabsmitarbeitenden finden sich bei der Hans-Böckler-Stiftung:

<https://www.mitbestimmung.de/html/stabsmitarbeiter-47440.html>

<https://www.mitbestimmung.de/html/stabsmitarbeitende-47293.html>

4 Ausblick



Darum geht es in diesem Kapitel

- Es wurden Stabilität im Unternehmen und klare Rahmenbedingungen geschaffen.
- Die Transformation ist erst am Anfang der praktischen Umsetzung.
- Neue Organisationen, Rollen und Prozesse müssen sich noch einspielen.
- Der Umsetzungserfolg hängt davon ab, ob die Regelungen zukünftig gelebt werden.
- Externer Sachverstand wurde als neutrale Instanz hinzugezogen, um zwischen unterschiedlichen Kulturen, Interessen und Erwartungshaltungen der betrieblichen Gremien zu vermitteln.

Ein Jahr nach Inkrafttreten der Vereinbarungen zeigt sich: Sie haben dem Unternehmen Stabilität gebracht und in der Belegschaft durch klare Rahmenbedingungen Vertrauen geschaffen. Die Belegschaften haben aber auch gezeigt, dass sie für Ihre Interessen eintreten: Eine Reihe von Arbeitskampfmaßnahmen hat die Verhandlungsprozesse begleitet.

Wesentliche Elemente der Transformation – insbesondere neue Teamstrukturen, Qualifizierungen und terminalübergreifendes Arbeiten – stehen jedoch erst am Anfang ihrer Umsetzung und müssen zukünftig gelebt werden. Außerdem gibt es einige Themen, die im Zuge der Verhandlungen ausgespart wurden und nun geregelt werden müssen. Beispielsweise sollen die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle vereinheitlicht werden.

Auf der praktischen Ebene stellte sich die Herausforderung, dass das komplexe Konstrukt der vielen unterschiedlichen Vereinbarungen verständlich erklärt werden musste. Diese Aufgabe übernahm im Wesentlichen der Betriebsrat. Zusätzlich erhielten die Beschäftigten vom Arbeitgeber eine umfassende schriftliche Information über die Verhandlungsergebnisse und anstehenden Schritte.

Auf Basis ihrer Erfahrungen empfehlen die Betriebsräte der HHLA bei komplexen Regelungsinhalten außerdem die Hinzunahme von externem Sachverstand. Der Arbeitnehmeranwalt fungierte als neutrale Instanz zwischen den unterschiedlichen Kulturen, klärte Rechtsfragen und trug wesentlich zum Vertrauen zwischen den unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen bei.



„Unser Fachanwalt war ein Außenstehender, sozusagen eine neutrale Person. Er hat sehr geholfen, die Sachlage in den Gremien korrekt und neutral darzustellen, sodass es jeder verstehen konnte.“ – Christian Baranowski, ehem. Konzernbetriebsratsvorsitzender.

Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sind sich einig: Der Vertrag bildet ein stabiles Fundament – nun beginnt die eigentliche Arbeit. Die kommenden Jahre werden entscheiden darüber, ob Konflikte konstruktiv gelöst werden und die Transformation zu einer gemeinsamen Erfolgsgeschichte wird.



Auf einen Blick

Ausgangslage, Ziel und Strategie

Die HHLA befindet sich in einem umfassenden Transformationsprozess mit erheblichen wirtschaftlichen, technischen, strukturellen und organisatorischen Herausforderungen. Es brauchte ein gemeinsames Zielbild, das wirtschaftliche Erfordernisse und Beschäftigteninteressen zusammenführt. Eine umfassende Transformationsstrategie mit rund 150 Maßnahmen wurde entwickelt.

Der Aufsichtsrat legte vier sozialpartnerschaftliche Leitplanken fest: sozialpartnerschaftlich, beteiligungsorientiert, transparent und fair.

Als Ergebnis der Verhandlungen entstanden mehrere Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Interessenausgleiche und Sozialpläne.

Die Vereinbarungen

Der Sozial- und Veränderungstarifvertrag bietet ein umfassendes Schutz- und Gestaltungspaket für die Transformation des HHLA-Konzerns.

Zentrale Inhalte dieses Vertrags sind Beschäftigungssicherung, sozialverträgliche Regelungen bei Personalüberhang, flexible Einsatzmöglichkeiten durch terminalübergreifendes Arbeiten, ein konzerninterner Stellenmarkt, Qualifizierung und der Ausgleich wirtschaftlicher Nachteile.

Der besondere Schutz von Beschäftigten gilt auch für die Beschäftigten der Gesamthafenbetriebs-Gesellschaft mbH.

Mitbestimmung

Mitbestimmung ist zentrales Element der Transformationen bei der HHLA.

Die hohe organisatorische Kompetenz und die gewerkschaftliche Stärke sind Erfolgsfaktoren im Verhandlungsprozess.

Der Tarifvertrag „Starke Mitbestimmung“ und neue einheitliche Gremienstrukturen dienen als Fundament für künftige Prozesse.

Ein Rahmen-Sozialplan ermöglicht eine beschleunigte Umsetzung zukünftiger betriebsändernder Maßnahmen im weiteren Transformationsprozess.

Das zielgerichtete Zusammenspiel aller

Mitbestimmungsebenen ist entscheidend für das Verhandlungsergebnis und den weiteren Umsetzungsprozess. Für zukünftige Verhandlungen gibt es ein schlankes Schlichtungsverfahren bis hin zur Einigungsstelle.

Die Rolle des Arbeitsdirektors

Der Arbeitsdirektor spielt als „Gestalter im Spannungsfeld“ eine besondere Rolle bei der Verhandlungsführung. Stabile Kommunikations- und Entscheidungswege fördern einen sozialverantwortlichen Veränderungsprozess.

Ausblick

Es wurden Stabilität im Unternehmen und klare Rahmenbedingungen geschaffen.

Die Transformation ist erst am Anfang der praktischen Umsetzung. Neue Organisationen, Rollen und Prozesse müssen sich noch einspielen.

Der Erfolg hängt davon ab, ob die Regelungen zukünftig gelebt werden.

Externer Sachverstand wurde als neutrale Instanz hinzugezogen, um zwischen unterschiedlichen Kulturen, Interessen und Erwartungshaltungen der betrieblichen Gremien zu vermitteln.



Kontakt

Stefan Koop, Referent des Konzernbetriebsrats und Aufsichtsratsmitglied, Hamburger Hafen und Logistik AG
E-Mail: [koop\[at\]hhla.de](mailto:koop[at]hhla.de)

Arno Schirmacher, Direktor Personalmanagement, Hamburger Hafen und Logistik AG
E-Mail: [schirmacher\[at\]hhla.de](mailto:schirmacher[at]hhla.de)

André Kretschmar, Fachbereichsleiter Fachbereich öffentliche und private Dienstleistungen, Sozialversicherung und Verkehr, ver.di Landesbezirk Hamburg
E-Mail: [andre.kretschmar\[at\]verdi.de](mailto:andre.kretschmar[at]verdi.de)



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)
www.betriebsvereinbarung.de



Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervvertreterinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf eure Bedürfnisse zugeschnitten. Jetzt **kostenlos** auf mitbestimmung.de **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.