

# Schriftliche Kleine Anfrage

der Abgeordneten Heike Sudmann (DIE LINKE) vom 09.12.2024

## und Antwort des Senats

- Drucksache 22/17272 -

**Betr.: Hamburger Hochbahn: Exklusive Ausgaben für oberste Führungsebene, Druck auf die Mitarbeiter\*innen und schlechte Unternehmenskultur**

### **Einleitung für die Fragen:**

*Bei der städtischen Hamburger Hochbahn (HHA) sollen mit bzw. nach den personellen Veränderungen im Vorstand die Ausgaben für externe Berater\*innen, Büroausstattungen und exklusive Tagungen stark zugenommen haben. Während der Tarifverhandlungen hingegen wurde darauf verwiesen, dass es für weitere Lohnerhöhungen keinen finanziellen Spielraum gebe. Es soll kürzlich eine sehr kostenaufwändige Tagung für Führungskräfte in Travemünde gegeben haben. Auf der Betriebsversammlung am 26. November wurden groß angelegte Effizienzprogramme mit Unterstützung mehrerer externen Beratungen angekündigt.*

*Laut einem Bericht auf NDR 90,3 und im Hamburg Journal vom 6. Dezember sind die Führungskräfte mit der Unternehmenskultur unzufrieden. Demnach würde es statt Wertschätzung und offener Kommunikation Bürokratie, Vorstandsorientierung und Hierarchien geben. Ein Schweizer Beratungsunternehmen, das eine Befragung der Führungskräfte durchgeführt hat, sei zu dem Ergebnis gekommen, dass die Unternehmenskultur weit unterdurchschnittlich und im roten Bereich angekommen sei.*

*Ich frage den Senat:*

Für die Hamburger Hochbahn AG (HOCHBAHN) ist in diesem Jahr ein neuer Vorstandsvorsitzender ausgewählt worden. Im Jahr zuvor konnten eine neue Finanzvorständin und eine neue Personalvorständin gewonnen werden. Der neue HOCHBAHN-Vorstand ist – gemeinsam mit dem vierten, langjährigen Vorstandsmitglied – als Team angetreten, die HOCHBAHN weiterzuentwickeln und die Mobilitätswende umzusetzen. Dazu gehört die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie ebenso wie die Überprüfung, Anpassung und Modernisierung der Unternehmenskultur.

In Vorbereitung auf eine Tagung mit 126 Führungskräften der HOCHBAHN hatte der Vorstand die eingeladenen Führungskräfte gebeten, vorab online einige Fragen zu beantworten, um eine Arbeitsgrundlage für eine möglichst gut vorbereitete, zielgruppenorientierte Tagung zu erhalten. Ein Teil der Befragung richtete sich dabei auf die Werte. Zudem wurden Fragen zur Meinung der Führungskräfte zur strategischen Ausrichtung der HOCHBAHN gestellt sowie dazu, welche Aufgaben als Führungskraft besonders wichtig sind und in den kommenden Jahren wichtiger werden. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig und anonym. Der Betriebsrat wurde hierzu rechtzeitig eingebunden.

In den Ergebnissen der Werte-Befragung wurde festgestellt, dass es Abweichungen zwischen den im Arbeitsalltag bei der HOCHBAHN aktuell gelebten und den für die Zukunft gewünschten Werten gibt. Diese Beobachtung bestätigt den Vorstand in seiner Überzeugung, gemeinsam mit den Führungskräften die über Jahrzehnte gewachsene Unternehmenskultur zu hinterfragen und zu modernisieren, um eine möglichst hohe Kongruenz zwischen von den Führungskräften gewünschten und im Unternehmen gelebten Werten zu erreichen.

Wie schon vor der Veranstaltung fand auch nach der Veranstaltung eine anonyme Befragung aller teil-

nehmenden Führungskräfte zum Ablauf und zu den Inhalten der Tagung statt, bei der die Gesamtbewertung klar positiv ausfiel. Daraus schließt der Vorstand, dass sich die HOCHBAHN auf den richtigen Weg gemacht hat und diesen Weg konsequent weiter gehen sollte. Im kommenden Jahr wird der Vorstand alle Mitarbeitenden befragen – u. a. nach Arbeitsumfeld, Strategie, Werten, Führungsverhalten. Das ist notwendig, um die HOCHBAHN zukunftsfest zu machen und die herausragende Stellung der HOCHBAHN als Arbeitgeberin in Hamburg zu halten und weiter auszubauen.

Dies vorausgeschickt, beantwortet der Senat die Fragen teilweise auf Grundlage von Auskünften der HOCHBAHN wie folgt:

**Frage 1:** *In welchem Zeitraum fand die Tagung in Travemünde statt?*

Am 21. und 22. November 2024.

**Frage 2:** *Was war das Ziel der Tagung?*

**Frage 3:** *Zu welchen Ergebnissen und Konsequenzen hat die Tagung geführt?*

Siehe Vorbemerkung.

**Frage 4:** *Wer hat an der Tagung in Travemünde teilgenommen? Bitte die jeweiligen Führungsebenen und Bereiche mit der jeweiligen Zahl der Teilnehmenden sowie die Gesamtanzahl der Teilnehmenden der Hamburger Hochbahn benennen. Sollten Vertreter\*innen aus anderen Institutionen, Behörden o.ä. (z.B. HVV oder BVM) teilgenommen haben, bitte die jeweilige Zahl der Teilnehmenden und die Begründung für die Teilnahme aufführen.*

An der Tagung haben insgesamt 126 Führungskräfte der HOCHBAHN (Bereichsleiter:innen, Stabsbereichsleiter:innen, Stabsstellenleiter:innen, Fachbereichsleiter:innen, Sachgebietsleiter:innen, Betriebschefmanager:innen, Projektleiter:innen) und ihrer Töchter-/Schwesterunternehmen (Geschäftsführer:innen und obere Leitungsebene) teilgenommen. Für die Organisation und Veranstaltungsbegleitung waren zudem weitere Personen anwesend.

Diese gliedern sich wie folgt auf:

| <b>Bereiche</b>  | <b>Anzahl</b> |
|--|---------------|
| <b>BB (Busbetrieb)</b>   | 17            |
| <b>BU (Betrieb U-Bahn)</b>   | 5             |
| <b>F (Finanzen und Nachhaltigkeit)</b>                                   |               |
| FC (Controlling)   | 6             |
| FE (Einkauf)   | 4             |
| FF (Finanzen)  | 3             |
| FI (Informationsmanagement)  | 3             |
| FN (Stabsbereich Nachhaltigkeit)   | 1             |
| F-P (Projekt SAP S4-HANA)  | 1             |
| FR (Recht und Immobilien)  | 3             |
| FS (Stabsbereich Cybersicherheit)  | 1             |
| <b>P (Personal und Soziales)</b>   |               |
| PA (Stabsbereich Arbeitssicherheit, Umwelt- und Datenschutz)             | 2             |
| PM (Personalmanagement)  | 4             |
| PO (Organisation und Soziales)   | 5             |
| PT (Stabstelle Tarifpolitik, Arbeitsrecht, strategische Grundsatzfragen) | 1             |
| <b>S (Unternehmenssteuerung)</b>   |               |
| SB (Stabsbereich Bürgerbeteiligung und Information)                      | 1             |
| SH (Hamburg-Takt)  | 7             |
| SK (Unternehmenskommunikation)   | 1             |
| SM (Marketing)   | 6             |
| SP (Stabsbereich Politik/Strategie)                                      | 1             |
| SR (Stabsbereich Revision)   | 1             |
| SV (Vertrieb und Verkehrswirtschaft)                                     | 4             |
| <b>T (Technik)</b>   |               |

|   |    |
|---|----|
| TB (Projektbau)                         | 4  |
| TI (Infrastruktur)                      | 19 |
| TS (Schienenfahrzeuge)                  | 4  |
| <b>HOCHBAHN-Vorstände (S, F, P, T)</b>  | 4  |
| <b>Töchter/Schwester</b>                |    |
| HOCHBAHN U5 Projekt GmbH                | 5  |
| HADAG Seetouristik und Fährdienst AG    | 2  |
| HHW Hamburger Hochbahn-Wache GmbH       | 3  |
| HSG Hanseatische Siedlungs-Ges. mbH     | 1  |
| HySolutions GmbH                        | 2  |
| FFG Fahrzeugwerkstätten Falkenried GmbH | 4  |
| P + R Betriebsgesellschaft mbH          | 1  |
| <b>Externe Beratung</b>                 |    |
| TLEX GmbH                               | 10 |

**Frage 5:** *Auf welcher Grundlage wurden ggfs. externe Beratungsfirmen hinzugezogen? Bitte die Namen der beauftragten Firmen, Anzahl der jeweils Namen der beauftragten Firmen teilnehmenden Mitarbeiter\*innen der externen Beratungsfirmen, den Weg zur Auswahl der externen Beratungsfirmen (z.B. über eine Ausschreibung) aufzuführen. Sollte es eine Ausschreibung für diese Dienstleistung gegeben haben, bitte den Ort, das Datum der Ausschreibung und die Anzahl der Bewerbungen auch aufzuführen.*

Für die Durchführung der FührungskräfteTagung hat die HOCHBAHN ein in Kulturentwicklung, Teamarbeit und Führung erfahrenes und kompetentes Unternehmen gesucht. Auf Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem TLEX Institute (TLEX) seit August 2023 im Rahmen von Teamtrainings inkl. der Nutzung von Instrumenten zur Reflexion der eigenen Führungskompetenzen hat sich der Vorstand für eine erneute Zusammenarbeit mit TLEX entschieden.

Der Geschäftsführer von TLEX ist ein anerkannter Berater und Trainer, der weltweit Führungskräfte und Organisationen dabei unterstützt, Transformationen durchzuführen und nachhaltige Führungskompetenzen zu entwickeln. TLEX bringt ein etabliertes Methodenportfolio und die notwendigen Instrumente mit, um individuelle und organisationale Entwicklung voranzutreiben. Da das TLEX Institute alleiniger Anbieter spezieller, auf die aktuellen Bedürfnisse der HOCHBAHN konzipierter und konfigurierter Methoden und Tools für die Weiterentwicklung von Unternehmensstrategien ist und um eine einheitliche Fortführung und Begleitung der Führungskräfte in dieser Thematik zu gewährleisten, wurde das Unternehmen für die Durchführung der FührungskräfteTagung beauftragt.

Weiterhin wurde die Agentur Nordpol+ in die Vorbereitung der Tagung einbezogen. Diese hatte sich im Rahmen einer Ausschreibung, die im Zeitraum vom 11. April bis 26. Juni 2024 lief, gegen drei weitere Anbieter durchgesetzt, um die Markenpositionierung der HOCHBAHN weiterzuentwickeln.

Die Firma Paperkite Filmagentur UG wurde mit der Erstellung eines Films beauftragt. Dies erfolgte auf Grundlage eines mit der HOCHBAHN bestehenden Rahmenvertrags.

**Frage 6:** *Wie hoch waren die Kosten für die externen Beratungsfirmen für die Tagung in Travemünde?*

Die Kosten für die Beauftragung der externen Firmen betragen in der Summe 83.884,95 Euro.

**Frage 7:** *Waren diese Beratungsfirmen bereits zuvor für die HHA tätig? Wenn ja, bitte die jeweiligen Anlässe bzw. Aufträge, das jeweilige Datum sowie die jeweiligen Kosten aufzuführen.*

Ja. Aufgrund einer Vertraulichkeitsvereinbarung mit den Unternehmen werden die Summen hier ebenfalls zusammengefasst. Diese betrug seit Anfang 2020 insgesamt 228.630 Euro.

**Vorbemerkung:** *Mitarbeitende der Hochbahn berichten, sie hätten auf der Tagung in Gruppenarbeit sehr persönliche Fragen beantworten und vorab einen langen Fragebogen zu ihrer Persönlichkeit ausfüllen müssen.*

**Frage 8:** *Was genau war die Aufgabe der Beratungsfirma für diese Tagung?*

Die Beratungsfirma TLEX Institute hatte die Aufgabe, im Vorfeld der Tagung die in der Vorbemerkung erläuterte Umfrage zu erarbeiten und im Rahmen der Tagung die Gruppenarbeiten zu den Werten und Führungsleitlinien durchzuführen. Zudem wurde während der Tagung eine Übung zur Reflexion der Führungskompetenzen mit allen Führungskräften in Gruppenarbeiten durchgeführt. Beide Formate hat TLEX mit ausgebildeten Trainern durchgeführt.

**Frage 9:** *Welche Einblicke über die Mitarbeitende hat sie erhalten? Bitte auch angeben, wie der Schutz der Daten der Mitarbeitenden sichergestellt wurde.*

TLEX hat über die Gruppenarbeit hinaus die Auswertung der Befragung zu den Werten vorgenommen. Die Auswertung erfolgte komplett anonymisiert.

**Frage 10:** *Welche Umfragen mussten die Mitarbeitenden vor der Tagung beantworten? Bitte die Themen und die jeweiligen Zeiträume der Umfragen angeben.*

Siehe Vorbemerkung. Die Beantwortung der Fragen erfolgte freiwillig und anonym. Die HOCHBAHN hat keine Kenntnis davon, welche Führungskräfte an der Befragung teilgenommen haben.

**Frage 11:** *Wurde der Betriebsrat vorab um Genehmigung/Zustimmung für diese Art (persönlicher) Umfragen gebeten? Wenn ja, wann und mit welchem Ergebnis? Wenn nein, weshalb nicht?*

Siehe Vorbemerkung.

**Frage 12:** *Wie hoch waren die Kosten der auf der Tagung gezeigten – und anscheinend sehr aufwändigen - Videos und Präsentationen? Bitte die Produktions- und Designkosten gesondert auflisten.*

Für Produktion und Design entstanden Kosten von insgesamt rd. 24.000 Euro.

**Frage 13:** *Welche (weiteren) Kosten sind angefallen für a) Übernachtung  
b) Verpflegung  
c) Räumlichkeiten  
d) Materialien?*

Für die Übernachtung sind Kosten i. H. v. 23.863 Euro angefallen, für Verpflegung und Raummiete 42.496 Euro und für Materialien rund 19.600 Euro.

**Frage 14:** *Wie hoch waren die Gesamtkosten für die Tagung in Travemünde (incl. Vor- und Nachbereitung)?*

167.114 Euro.

**Frage 15:** *Wie hoch waren die Kosten für jährliche Managementmeetings wie in Travemünde seit 2016? Bitte die jeweilige Gesamtsumme für dieses Format pro Jahr auflisten.*

Ein Vergleich der Tagung in Travemünde mit vorherigen Tagungen ist aufgrund der unterschiedlichen Inhalte und Zielsetzungen nicht möglich. Die in der Fragestellung genannte Tagung war der Auftakt für eine grundsätzliche Neuaufstellung von Kommunikationsformaten und der Aufsatzpunkt für die Kulturarbeit der nächsten Jahre.

**Frage 16:** *Mit welchen Kosten rechnet die HHA für die auf der Betriebsversammlung angekündigten Effizienzprogramme? Bitte auch den jeweiligen Kostenanteil für die Unterstützung durch externe Beratungsfirmen angeben.*

Die HOCHBAHN rechnet mit einer Gesamtsumme von ca. 1,2 Mio. Euro für die Beauftragung externer Beratungen. Die durch das Programm erwarteten Einsparungen bewegen sich demgegenüber im zweistelligen Millionenbereich, so dass ein signifikanter wirtschaftlicher Vorteil für die HOCHBAHN erwartet

wird. Wie der Vorstand auf der letzten Betriebsversammlung ausgeführt hat, sollen die angestrebten Einsparungen der Effizienzprogramme nicht durch eine Steigerung der Arbeitsbelastung, sondern durch eine Optimierung von Arbeitsabläufen erzielt werden.

**Frage 17:** *Weshalb wurde die Durchführung der Tagung nicht wie im letzten Jahr durch Mitarbeitende des Bereichs "Wandel und Innovation" unterstützt?*

Der Bereich Wandel und Innovation ist durch eine interne Umstrukturierung Ende 2023 auf verschiedene Bereiche der HOCHBAHN aufgeteilt worden.

**Vorbemerkung:** *Im Mitarbeiterportal der Hochbahn wurde im April 2024 berichtet, der Vorstand habe eine Klausur als Team durchgeführt.*

**Frage 18:** *Wie viele dieser Vorstandsklausuren gab es seit dem 1.7.2023? Bitte die jeweiligen Termine und Kosten (incl. Vor- und Nachbereitung) auflühren.*

Der Vorstand hat seit dem 1. Juli 2023 insgesamt neun Tage in Vorstandsklausuren verbracht, um die oben beschriebene Neuaufstellung vorzubereiten. Insgesamt entstanden hierfür Kosten in Höhe von 27.555 Euro.

**Vorbemerkung:** *Es ist sichtbar, dass die Büros zweier Vorstände kürzlich komplett renoviert wurden. Mitarbeitende berichten gleichzeitig, sie dürften kein neues Mobiliar für sich bestellen.*

**Frage 19:** *Wie hoch waren die Renovierungskosten für die Büros von Vorständen in den Jahren 2022, 2023 und 2024? Bitte jährlich differenziert mit der Angabe der jeweiligen Anzahl der renovierten Büros auflühren.*

2022: keine  
 2023: 34.382,40 Euro  
 2024: 52.223,36 Euro

Die Kosten beziehen sich auf den Umbau in zwei Vorstandsbüros (Renovierung eines Büros im Jahresübergang von 2023 auf 2024), die längere Zeit nicht renoviert wurden. Die Büros werden zugleich als Besprechungsraum verwendet.

**Vorbemerkung:** *Die Hochbahn präsentiert sich als nachhaltiges Unternehmen und ist für mehrere Maßnahmen im Hamburger Klimaplan verantwortlich.*

**Frage 20:** *Wie viele einzelne Flüge haben die Mitglieder des Vorstands im Jahr 2023 und 2024 dienstlich getätigt? Bitte nach Jahr, Vorstandsmitglied und Flugziel differenziert auflühren.*

2023: 17 Einzelflüge der Vorstandsmitglieder

| Abflugort | Flugziel       |
|-----------|----------------|
| Hamburg   | Brüssel        |
| Brüssel   | Berlin         |
| Hamburg   | Barcelona      |
| Barcelona | Hamburg        |
| Hamburg   | Wien           |
| Wien      | Hamburg        |
| Hamburg   | Barcelona      |
| Barcelona | Hamburg        |
| Hamburg   | Frankfurt Main |
| Hamburg   | Stuttgart      |
| Stuttgart | Hamburg        |
| Hamburg   | Barcelona      |
| Barcelona | Hamburg        |
| Hamburg   | Wien           |
| Wien      | Hamburg        |
| Hamburg   | Dubai          |
| Dubai     | Hamburg        |

2024: 22 Einzelflüge der Vorstandsmitglieder

| Abflugort      | Flugziel       |
|----------------|----------------|
| Hamburg        | Wien           |
| Wien           | Hamburg        |
| Hamburg        | Zürich         |
| Zürich         | Hamburg        |
| Hamburg        | Wien           |
| Wien           | Berlin         |
| Hamburg        | Wien           |
| Wien           | Hamburg        |
| Graz           | München        |
| München        | Hamburg        |
| Hamburg        | München        |
| München        | Graz           |
| Hamburg        | Kopenhagen     |
| Kopenhagen     | Stavanger      |
| Stavanger      | Kopenhagen     |
| Kopenhagen     | Hamburg        |
| Hamburg        | Brüssel        |
| Brüssel        | Frankfurt Main |
| Frankfurt Main | Hamburg        |
| Hamburg        | Stuttgart      |
| Hamburg        | Stuttgart      |
| Stuttgart      | Hamburg        |

**Vorbemerkung:** Auf LinkedIn und der Website des Unternehmens finden sich diverse Hochglanzbilder.

**Frage 21:** Wie viele Shootings und Termine mit professionellen Fotograf\*innen gab es für die Vorstandsmitglieder im Jahr 2022, 2023 und 2024? Bitte nach Jahren differenziert und mit den jeweiligen Kosten aufführen.

2022: keine

2023: Fünf Fotoshootings, 8.168,79 Euro

2024: Ein Fotoshooting, 5.166,35 Euro

Die Fotoshootings erfolgten zur Aktualisierung der Darstellung der Einzelvorstände und des Gesamtvorstands aufgrund der Vorstandswechsel in internen und externen Medien.

**Einbeziehung des Senats und des Aufsichtsrats**

**Frage 22:** Welche Informationen wurden wann jeweils an den Senat bzw. den Aufsichtsratsvorsitzenden der HHA, Senator Tjarks, über  
a) die Ergebnisse der Tagung in Travemünde und über  
b) die Umfrageergebnisse des Schweizer Beratungsunternehmens weitergegeben?  
Falls in beiden Fällen keine Weitergabe erfolgte, weshalb nicht?

**Frage 23:** Wann wurde der Aufsichtsrat über die vorgenannten Ergebnisse unterrichtet? Falls keine Unterrichtungen erfolgte, weshalb nicht?

Der Aufsichtsratsvorsitzende wurde am 27. November 2024 über die wesentlichen Ergebnisse der Führungskräftetagung unterrichtet.

**Frage 24:** Wird der Senat und/oder der Aufsichtsratsvorsitzende aufgrund der aktuell schlechten Unternehmenskultur tätig werden und/oder Konsequenzen ziehen? Wenn ja, was gedenkt er zu unternehmen und/oder was hat er bereits unternommen? Wenn nein, weshalb nicht?

Der Aufsichtsratsvorsitzende äußert sich nicht zu einer internen Unternehmensklausur. Er ist mit der Hochbahn in kontinuierlichem Austausch. Diese Gespräche unterliegen der Vertraulichkeit, im Übrigen

siehe Vorbemerkung.

**Frage 25:** *Wann werden die Umfrageergebnisse wo veröffentlicht? Bitte differenzieren nach unternehmensintern und öffentlich und ggfs. für beide Fälle angeben, weshalb keine Veröffentlichung erfolgt.*

Es handelte sich um eine intern ausgerichtete Umfrage, weshalb keine externe Veröffentlichung erfolgt. Die Umfrageergebnisse wurden auf der Führungskräfte tagung gezeigt und den teilnehmenden Führungskräften im Nachgang zur Verfügung gestellt.

**Frage 26:** *Wie hoch wird voraussichtlich der notwendige Verlustausgleich für die HHA für das Jahr 2024 tatsächlich ausfallen?*

Der Verlustausgleich in 2024 wird voraussichtlich in ähnlicher Höhe wie 2023 ausfallen. Da das Geschäftsjahr 2024 noch nicht abgeschlossen ist, kann noch keine abschließende Aussage getroffen werden.

**Frage 27:** *Wie hoch war der jährliche Verlustausgleich seit dem Jahr 2016? Bitte für jedes Jahr einzeln auflühren.*

Die Verlustausgleiche sind aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, insbesondere der Corona-Pandemie und der Einführung des Deutschland-Tickets, im Zeitablauf nicht miteinander vergleichbar.

2016: -50.901 TEUR  
2017: -44.893 TEUR  
2018: -51.010 TEUR  
2019: -68.797 TEUR  
2020: -113.441 TEUR  
2021: -150.497 TEUR  
2022: -161.973 TEUR  
2023: -294.987 TEUR